UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LEANDRO SILVA CYPRIANO

ESTUDO DE CASO DE MODELO DE GESTÃO ÁGIL APLICADO A UMA CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UM PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO

JUIZ DE FORA
2022

LEANDRO SILVA CYPRIANO

ESTUDO DE CASO DE MODELO DE GESTÃO ÁGIL APLICADO A UMA CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UM PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: D.Sc, Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva Cypriano, Leandro.
ESTUDO DE CASO DE MODELO DE GESTÃO ÁGIL APLICADO A UMA CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UM PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO / Leandro Silva Cypriano. -- 2022.
49 p. : il.

Orientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Recrutamento. 2. Terceirização. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. metodologia ágil. I. Cavalcanti Pereira Nunes, Roberta, orient. II. Título.

LEANDRO SILVA CYPRIANO

ESTUDO DE CASO DE MODELO DE GESTÃO ÁGIL APLICADO A UMA CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UM PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 09 de Agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Professora D. Sc. Roberta Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professor D. Sc. Marcos Martins Borges
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professora D. Sc. Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me manter firme nos momentos de angústia e me abençoar com pessoas maravilhosas que sempre acreditaram em mim.

Aos meus pais, por não medirem esforços para que eu pudesse sempre ter a melhor educação, as melhores oportunidades e por serem os maiores exemplos do que eu quero ser como pessoa. Agradeço pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim. A eles, meu amor e admiração.

Aos meus irmãos, pela parceria, por serem suporte nos momentos mais difíceis dessa caminhada, pela alegria em cada conquista e por acreditarem em mim quando nem eu mesmo acreditava.

À minha filha, por me fazer ver a vida de uma forma totalmente diferente e ser minha motivação para seguir em frente e alcançar grandes coisas por ela e para ela.

À minha família, pelo apoio durante todo esse período de graduação, que foi essencial para que eu alcançasse meu diploma. Em especial, àqueles que não estão mais entre nós, mas que sempre me apoiaram em absolutamente tudo nessa vida e que tenho certeza que hoje estão em algum lugar comemorando essa conquista junto comigo.

Aos meus amigos, por acreditarem em mim, terem paciência nos períodos de ausência por conta de todos os compromissos da graduação e por deixarem essa caminhada mais leve, me lembrando sempre de aproveitar as coisas boas da vida, independentemente do momento.

Às pessoas que acreditaram em mim, sorriram e choraram comigo em cada conquista ou percalço e que, principalmente, nunca me deixaram esquecer de que eu era capaz de chegar até aqui. Sem dúvida, parte dessa conquista também é delas.

Aos meus mestres, por todo conhecimento passado e por, ao longo do curso, me ensinarem a ser o melhor profissional. Em especial, à professora Roberta por, não somente me orientar na construção do TCC, mas por genuinamente se preocupar comigo ao longo desse processo e torná-lo muito mais fácil e agradável.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram para que eu alcançasse esse objetivo. Sou muito privilegiado por tê-las ao meu lado e tenho plena consciência de que não chegaria até aqui sem elas. Espero, um dia, poder retribuir a cada uma tudo o que fizeram e fazem por mim. Essa conquista é também de cada uma delas.

RESUMO

Com a competitividade do mercado, as companhias buscam formas de crescerem e se destacarem frente às demais. Uma das estratégias adotadas hoje em dia, é a de tornar a área de Recursos Humanos das companhias muito mais estratégica, dando cada vez mais suporte para a tomada de decisão. Para tanto, tem-se deixado a parte mais operacional, ou seja, o recrutamento e seleção, na mão de empresas especializadas, movimento conhecido como Terceirização do Processo de Recrutamento. Para se diferenciarem e acompanharem o nível de exigência do mercado, as empresas de terceirização precisam adotar estratégias para encontrar os perfis ideais para seus clientes, diminuindo custos e otimizando processos. O presente trabalho apresenta o estudo de caso da aplicação de metodologia ágil de gerenciamento de projetos, adaptada a um projeto de Terceirização do Processo de Recrutamento. Ao final do trabalho foram analisados os resultados dessa aplicação.

Palavras-chave: Recrutamento, Terceirização, Gerenciamento de Projetos, metodologia ágil.

ABSTRACT

With the competitiveness of the market, companies seek for ways to grow and stand out from the rest. One of the strategies adopted today is to make the Human Resources area of companies much more strategic, providing more and more support for decision making. To this end, the most operational part that is Talent Attraction area, has been left in the hands of specialized companies, a movement known as Recruitment Process Outsourcing. To differentiate themselves and keep up with the level of market demand, outsourcing companies need to adopt strategies to find the ideal profiles for their companies' customers, reducing costs and optimizing processes. The present work presents the case study of the application of agile methodology of project management, adapted to a project of Recruitment Process Outsourcing besides the evaluation of this application. At the end of the work, the results of this application have been analyzed.

Keywords: Recruitment, Outsourcing, Project Management, agile methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo integrado de gerenciamento de projetos.....14
Figura 2 - Fases do processo de gerenciamento pela metodologia tradicional.....18
Figura 3 - Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto.....18
Figura 4 - Principais diferenças da Gestão Ágil de projetos.....20
Figura 5 - Desenvolvimento do Scrum, de forma simplificada.....24
Figura 6 - Estrutura de Recrutamento e Seleção.....32
Figura 7 - Estrutura de *RPO*……...34
Figura 8 - Gráfico da Quantidade de Contratações e Declínios – Mês 1.....35
Figura 9 - Gráfico da Quantidade de Contratações e Declínios – Meses 2 e 3.....39
Figura 10 - Gráfico da Quantidade de Contratações e Declínios – Meses 4, 5 e 6.....41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das áreas de gerenciamento de projetos.....15
Quadro 2 - Pontos favoráveis x Pontos desfavoráveis.....23
Quadro 3 - Principais fases do *Scrum*.....23

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

PMBOK	*Project Management Body of Knowledge*
PMI	*Project Management Institute*
PO	*Project Owner*
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
RPO	*Recruitment Proccess Outsourcing*
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 10
1.2 JUSTIFICATIVA 11
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 11
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 12
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 13

2. REVISÃO DE LITERATURA 14

2.1 PROJETO 14
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS 14
2.3 METODOLOGIA TRADICIONAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS 17
2.4 METODOLOGIA ÁGIL DE PROJETOS 20
2.5 TERCEIRIZAÇÃO 26
2.6 TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO 28
2.7 SOBRE A EMPRESA 30

3. DESENVOLVIMENTO 31

3.1 SOBRE O CLIENTE 31
3.2 CENÁRIO INICIAL 31
3.3 INÍCIO DO PROJETO DE *RPO* 34
3.4 ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO 36
3.4.1 DONO DO PRODUTO (*PRODUCT OWNER*) 37
3.4.2 MESTRE SCRUM (*SCRUM MASTER*) 37
3.4.3 *BACKLOG* DO PRODUTO (*PRODUCT BACKLOG*) 37
3.5 EXECUÇÃO DO PROJETO 38
3.5.1 PRIMEIRO TRIMESTRE DE PROJETO 38
3.5.2 SEGUNDO TRIMESTRE DE PROJETO 41

4. CONCLUSÃO.....44

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O gerenciamento de projetos é fundamental para uma organização. Na era do conhecimento em que vivemos, são as atividades de projeto, e não as atividades rotineiras, que agregam mais valor a um produto/serviço (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005).

Em qualquer organização, projetos são realizados continuamente. Por definição, o PMBOK (PMI, 2013) descreve um projeto da seguinte forma: "um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único", ou seja, pode-se definir como projeto toda e qualquer atividade que tem como objetivo a melhoria de um processo ou serviço, dentro de um espaço de tempo delimitado. Segundo Kerzner (2006), é necessário esperar que as empresas de hoje em dia procurem, cada vez mais, foco em gerenciamento de projetos para atingir seus objetivos organizacionais, sejam eles quais forem.

Ao analisar as literaturas que versam sobre o tema, percebe-se que são inúmeros os modelos de gerenciamento de projetos. Entretanto, um desses modelos, criado em meados de 1990, vem alcançando certo destaque por sua simplicidade e versatilidade: as metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, com ênfase no *Scrum*, modelo ágil de gestão de projetos que vem crescendo na indústria de *software*, onde foi tradicionalmente empregado, mas já utilizado no desenvolvimento de outros produtos (CARVALHO; MELO, 2009). É nessa aplicação aos mais diversos produtos, que surge a utilização das metodologias ágeis a processos secundários nas organizações, com destaque para o setor de recrutamento e seleção.

Versando sobre estruturas de recrutamento e seleção, a Terceirização dos Processos de Recrutamento (*Recruitment Process Outsourcing*) nada mais é do que a transferência de toda ou parte das etapas de recrutamento para um fornecedor externo (STROHE & TREEHUBOFF, 2003), ou seja, ocorre quando uma empresa decide delegar funções que não são o objeto fim do seu negócio a um parceiro externo que tenha a capacidade de fornecer um grau de especialização que, se desempenhadas internamente, não traria melhorias nas habilidades básicas da organização (DAPPER, 2013).

À medida que o volume e a extensão da terceirização de processos de R&S (Recrutamento e Seleção) continuam a aumentar ao longo do tempo, questões como criação de valor, vantagem competitiva e suporte estratégico organizacional exigem reflexão e discussão.

Isso porque, por exemplo: Até que ponto uma forma terceirizada de R&S é mais ou menos eficaz? Este tipo de R&S é igualmente adequado para selecionar candidatos adequados à empresa cliente? E como terceirizar? é uma questão que não foi amplamente abordada na literatura (MISHRA et al, 2018).

Neste cenário, parece haver certo receio de que profissionais de Recursos Humanos não tenham expertise na área de recrutamento e seleção tal qual seus parceiros de *outsourcing* e, até mesmo, em como gerir esse relacionamento (ATES, 2013).

Este estudo tem o intuito de contribuir para um melhor entendimento dos resultados oriundos da aplicação do Terceirização do Processo de Recrutamento a partir da visão de uma empresa especializada em tal serviço, implantando sua metodologia pautada no *Scrum* ao processo de recrutamento e seleção de uma empresa de tecnologia. Além disso, visa analisar os ganhos desse tipo de processo e pontos de melhoria para demais projetos de uma empresa do ramo de recrutamento e seleção, objeto de estudo do referido trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Organizações que demonstram alto nível de maturidade em seus processos são mais capazes de controlar riscos e problemas porque compartilham a mesma visão, baseada em uma linguagem objetiva comum, baseada em métricas e práticas de melhoria contínua, e são capazes de atender a premissa básica que a qualidade do produto final é comparável à qualidade do processo de produção está intimamente relacionada (ABPMP, 2013).

Neste cenário, o estudo foi motivado pela necessidade de verificar se a metodologia ágil *Scrum,* aplicada a Terceirização do Processo de Recrutamento, geram melhores resultados que o modelo tradicional de recrutamento e seleção, além da oportunidade de registrar o que está sendo praticado efetivamente em um processo real.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho delimitou-se no estudo da implementação de metodologia ágil, utilizando-se de conceitos e práticas da metodologia *Scrum*, em um projeto de recrutamento e seleção, elaborado por uma empresa de Terceirização do Processo de Recrutamento, para uma

companhia da área de tecnologia por um período de 6 meses de aplicação, bem como na análise dos resultados alcançados.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo principal do trabalho consiste em entender a efetividade da implantação de Estrutura Ágil na gestão de um projeto de recrutamento e seleção para uma empresa do ramo de tecnologia.

O objetivo secundário do trabalho consiste no desdobramento dessa análise, a fim de apresentar pontos de melhoria e estruturar um processo mais assertivo para implementação em novos projetos de *RPO*.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O trabalho em questão possui a natureza básica, uma vez que busca analisar os resultados da aplicação de metodologia ágil *SCRUM* em uma empresa real, sem aplicação concreta, mas com a intenção de gerar conhecimentos que sejam de grande valia para futuros projetos da empresa.

Trata-se de uma pesquisa tanto exploratória, pois visa-se descobrir a efetividade da aplicação da metodologia, quanto descritiva, já que o presente trabalho procura descrever os desafios, práticas e ferramentas da gestão ágil aplicada.

Considera-se para a realização do trabalho uma abordagem tanto qualitativa, ao avaliar a percepção do cliente frente à metodologia aplicada pela empresa no projeto alvo de estudo, quanto quantitativa, ao analisar as métricas referentes ao processo de recrutamento e seleção antes e após a aplicação do projeto.

Em relação ao método de pesquisa, é feito um estudo de caso, analisando os dados à respeito do tempo de fechamento de vagas antes e depois da implantação metodologia ágil, além de uma pesquisa de satisfação para entender a percepção do cliente frente ao projeto desenvolvido.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para alcançar os objetivos que esse estudo se propõe, a estrutura foi dividida em 4 partes, conforme descrição abaixo:

Introdução: Nessa primeira parte, o tema de estudo é apresentado, com um breve trecho para as considerações iniciais, bem como a justificativa pela escolha do assunto. Somado a isso, é apresentado o escopo e objetivos principais e secundários. Por fim, é destrinchada a metodologia, além da estrutura do trabalho.

Revisão de Literatura: Nessa segunda parte, é apresentada a revisão de literatura utilizada para dar suporte à pesquisa, explicando os conceitos por trás de um projeto, passando pela evolução da gestão de projetos até chegar aos conceitos de metodologia ágil, como as definições e etapas utilizadas na metodologia *SCRUM*, além de explicar o que é *Recruitment Process Outsourcing,* utilizado para o processo de recrutamento e seleção.

Desenvolvimento: Nessa terceira parte, é feita uma análise da aplicação da metodologia ágil em um projeto de recrutamento e seleção comparando dados de antes e depois dessa aplicação, e as percepções dos agentes envolvidos no projeto, através de pesquisa de satisfação do cliente e dos candidatos envolvidos no processo de recrutamento e seleção.

Conclusão: Nessa última parte, são apresentados os resultados, analisando os impactos da implementação da metodologia ágil em um projeto de Terceirização do Processo de Recrutamento. Além disso, é apresentada a conclusão, onde são mostrados os pontos de melhoria encontrados, visando gerar ações importantes para desenvolver futuros projetos com entregas e resultados superiores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os conceitos abaixo abordados, visam oferecer sustentação teórica para o trabalho e apresentar toda a base científica utilizada na elaboração do projeto de aplicação de metodologia ágil em um processo de recrutamento e seleção, pautado na Terceirização do Processo de Recrutamento. Além disso, tem por objetivo trazer as definições de demais tecnologias abordadas no presente trabalho, a fim de dar suporte para o entendimento dos resultados obtidos.

2.1 PROJETO

Segundo Vargas (2016) um projeto é "um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetro de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade". Percebe-se, dessa forma, que a todo momento são desenvolvidos projetos dentro das organizações, sejam elas de quaisquer setores, até mesmo na área de recrutamento e seleção.

O *Project Management Institute* (PMI, 2013) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Por ser temporário, entende-se que projetos devam ter início e término bem definidos. Além disso, ao falar sobre término de projetos, entende-se que ele independe de o objetivo do projeto ter sido ou não alcançado. Ou seja, mesmo que mal sucedido, um projeto sempre tem um fim. Esse entendimento é de suma importância para o desenvolvimento do referido trabalho, uma vez que é feita um estudo de metodologia ágil aplicada a um projeto, além de uma análise de seus resultados, que podem ou não ter alcançado os objetivos esperados.

2.1.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O *Project Management Institute* (PMI, 2017) define o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, técnicas, ferramentas e habilidades às atividades de determinado projeto, com o intuito de cumprir os requisitos do mesmo. A partir do momento que é executado de maneira eficaz, proporciona o alcance de diversas vantagens, tais como: resolver problemas,

ter uma resposta ágil aos riscos inerentes ao projeto, atingir os objetivos esperados, gerenciar restrições e otimizar o uso de recursos organizacionais.

Segundo Vargas (2009), o gerenciamento de projetos é uma agregação de ferramentas gerenciais que possibilitam que a empresa desenvolva um emaranhado de habilidades, abrangendo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, complexos e únicos, incorporados a um cenário de qualidade, custo e tempo predeterminados.

O guia PMBoK (2013) assim define o gerenciamento de projetos: "a aplicação do conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender seus requisitos". A mesma fonte ainda define as seguintes etapas no gerenciamento de projetos:

- Identificação de requisitos;
- Adaptação às necessidades e expectativas das partes interessadas desde o planejamento até sua finalização;
- Estabelecer e manter a comunicação ativa com as partes interessadas;
- Balanceamento das restrições do projeto, que incluem: o Escopo, a Qualidade, o Cronograma, o Orçamento, os Recursos e os Riscos.

Vargas (2016) e o PMI (2013) classificam as áreas de gerenciamento de projetos de acordo com os processos que o envolvem, separando-os em dez grupos, que estão integrados diretamente às restrições do projeto e entre eles próprios, conforme Figura 1.

Figura 1: Processo integrado de gerenciamento de projetos.

Fonte: PMI, 2013 (adaptado)

Ainda de acordo com o PMI (2013), as áreas declaradas na Figura 1 podem ser definidas de acordo com o Quadro 1:

Quadro 1: Descrição das áreas de gerenciamento de projetos.

Área do Gerenciamento de Projeto	Descrição
Gerenciamento da Integração	Área que engloba os processos para asseguras que todos os elementos do projeto estejam coordenados e integrados, buscando que seu todo seja sempre favorecido
Gerenciamento das Partes Interessadas	Área que inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e impactos no projeto e desenvolver estratégias para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto
Gerenciamento de Escopo	Área que engloba os processos necessários para asseguras que no projeto esteja definido todo o trabalho demandado pelo cliente e para que seja realizado de maneira bem sucedida
Gerenciamento de Tempo	Área que engloba os processos necessários para garantir a conclusão do projeto no prazo planejado
Gerenciamento de Custos	Área que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja finalizado dentro do orçamento previsto
Gerenciamento de Qualidade	Área que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente
Gerenciamento de Recursos Humanos	Área que engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal
Gerenciamento das Comunicações	Área que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas
Gerenciamento de Riscos	Área que visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto
Gerenciamento das Aquisições	Área que engloba os processos de aquisição de bens e serviços de fora da organização

Fonte: PMI, 2013

Satpathy (2006) afirma que "os projetos são afetados pelas restrições de tempo, custo, escopo, qualidade, recursos, capacidade de organização, e outras limitações que os tornam difíceis de planejar, implementar, gerenciar e, finalmente, de alcançar o sucesso". Além disso, o autor reitera que um projeto concluído e com seus resultados implementados com sucesso, gera ganhos comerciais relevantes para uma organização. Desse modo, faz-se muito importante que as empresas analisem e apliquem a metodologia de gerenciamento de projetos mais aderente.

Para Gido e Clements (2009) o processo de gerenciamento de projetos envolve primeiro o estabelecimento de um plano e depois a implementação do plano para alcançar o objetivo do projeto. O esforço principal em gerenciar um projeto deve ser focado em estabelecer um plano base que propicie um roteiro de como o escopo do projeto vai ser alcançado a tempo e dentro do orçamento. Ainda segundo os autores, este esforço abrange os seguintes passos:

- Definir com clareza o objetivo do projeto.
- Dividir o escopo do projeto em menores pedaços, a partir de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP).
- Delegar os responsáveis por cada parte dos pedaços da EAP.
- Criar um diagrama de rede que mostre graficamente a sequência e as interdependências das atividades.
- Fazer uma estimativa de tempo da duração para a realização de cada atividade, bem como das quantidades e tipos de recursos necessários.
- Fazer uma estimativa de custos para cada atividade.
- Por último, elaborar o cronograma e o orçamento do projeto, a fim de definir se o projeto pode ser realizado dentro do prazo requerido e com os recursos disponíveis. Caso não seja possível atender ao cronograma e orçamento, deve-se fazer ajustes nos passos anteriores até que um plano-base alcançável possa ser estabelecido.

2.1.2 METODOLOGIA TRADICIONAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ocupando atualmente o posto de mais utilizada no mundo, a metodologia tradicional de gerenciamento de projetos segue os padrões do PMBOK (2013), principal livro de

gerenciamento de projetos do mundo. Segundo o PMI (2013), o gerenciamento de projetos possui 47 processos, que são agrupados em 5 grandes categorias conhecidas como grupos de gerenciamento de projetos, assim definidos pelo PMI (2013):

→ Grupos de Processos de Iniciação: são os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase;

→ Grupo de Processos de Planejamento: são os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;

→ Grupo de Processos de Execução: são os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto;

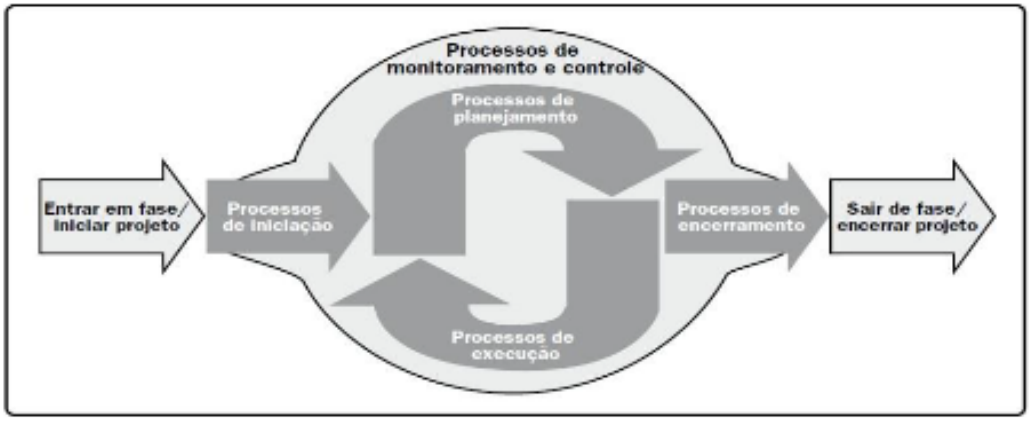
→ Grupo de Processos de Monitoramento e Controle: são os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes;

→ Grupos de Processos de Encerramento: são os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

A iniciação é o primeiro *Input* do processo de gerenciamento pela metodologia tradicional. Nessa fase, são definidos os dados básicos e o escopo inicial do projeto. A fase de planejamento é efetuada para definir o escopo do projeto. Sabbag (2009) define essa fase como: ö propósito de indicar fins e meios para a execução do projeto, representando a solução para a execução com maior chance de êxito". Já a fase de execução é a realização do trabalho definida da etapa de planejamento. O autor ressalta a importância da dimensão humana nessa fase. O monitoramento e controle são feitos para se garantir a entrega do projeto no prazo, com os custos e a qualidade planejada. Já na fase de encerramento, ocorre a avaliação dos trabalhos desenvolvidos por meio de auditorias, podendo essas serem internas ou externas (PMI, 2013).

A Figura 2 demonstra a interação dos 5 grupos, desde o início do projeto até a fase de encerramento. Em tese, há uma sequência entre as fases, mas, ao se analisar a prática, elas podem estar sobrepostas e interagindo constantemente.

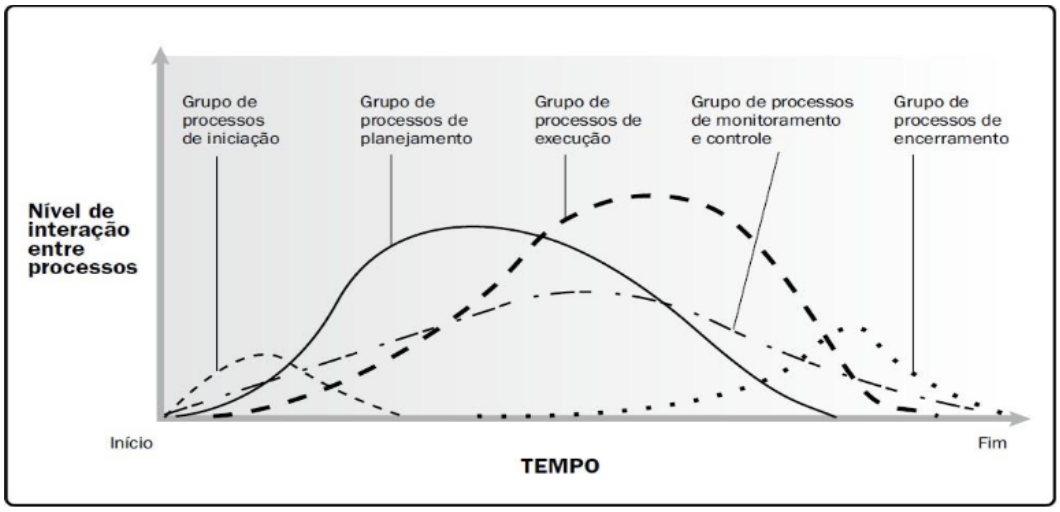
Figura 2: Fases do processo de gerenciamento pela metodologia tradicional



Fonte: PMI, 2013 (adaptado)

A Figura 3 apresenta como há a interação dos grandes grupos de processos dentro de uma fase ou projeto em si, evidenciando a complexidade de gerenciamento, bem como a relação entre elas. As fases de planejamento, execução e monitoramento e controle são intercaladas em quase todo o projeto.

Figura 3: Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto.



Fonte: PMI, 2013

A Figura 3 reitera a importância da fase de planejamento, que demanda um grande esforço inicial e vai diminuindo ao longo do projeto. Isso ocorre devido a fase de monitoramento e controle, responsável por expor as necessidades de replanejamento de parte do projeto, de acordo com as mudanças que ocorrem no meio. Por fim, o foco é entregar o que foi prometido, atentando-se aos seus processos de encerramento.

2.2 METODOLOGIA ÁGIL DE PROJETOS

Segundo o Guia Ágil (2017), a atividade com projetos alterna dentro de um espectro que vai desde projetos determináveis, ou seja, cujos processos envolvidos em sua execução são de amplo conhecimento e bem dominados, como a construção de uma casa por exemplo, até projetos de alta incerteza, nos quais há a presença de elevadas taxas de mudanças, riscos e complexidade. Para estes projetos de alta incerteza, a adoção de uma abordagem mais tradicional, que visa antecipar grande parte dos requisitos e controlar mudanças por meio de um processo de solicitação de mudança já não é a mais indicada. É nesse cenário que abordagens ágeis foram criadas visando aplicar ciclos curtos e rápida adaptação a partir de avaliação e feedback constantes.

No ano de 2001, 17 profissionais representantes de diferentes abordagens ágeis se reuniram em Utah, nos Estados Unidos, a fim de chegar em um denominador comum. Deste encontro formalizou-se o Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, cuja principal justificativa vem da seguinte afirmação, feita nesta reunião: "Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver *software*, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo". (SUTHERLAND et al., 2001). De acordo com os autores, esta afirmação demonstra um estilo de trabalho e uma filosofia colaborativa. O Manifesto Ágil abarca seus quatro valores, que formam a sustentação das principais metodologias ágeis desde 2001, que são:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder às mudanças mais que seguir um plano.

Assim, na definição dos quatro valores supracitados, os itens à direita da palavra "mais" são valorizados pelos praticantes das metodologias ágeis, embora os itens à esquerda são de suma importância, uma vez que constituem o alicerce para os pilares das metodologias ágeis (SUTHERLAND et al., 2001).

Segundo o Guia Ágil (2017), as diversas metodologias ágeis existentes são termos "guarda-chuva", ou seja, envolvem uma gama de frameworks e abordagens.

Segundo Pereira (2007), a abordagem ágil aplicada ao desenvolvimento de projeto foi claramente proposta a partir de 2001, quando um grupo de 17 especialistas e representantes das mais variadas técnicas e metodologias ágeis, tais como *eXtreme Programming* (XP), *Scrum*,

Dynamic System Development Method (DSDM), *Adaptive Software Development* (ASD), *Crystal*, *Feature Driven Development* (FDD) e *Lean Development*, reuniram-se para discutir o padrão de gerenciamento e desenvolvimento de projetos entre as técnicas e metodologias existentes. O resultado desse encontro foi a criação do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software*, que estabeleceu um *framework* comum para processos ágeis, valorizando os seguintes itens: foco nos indivíduos e suas interações, *software* em funcionamento, colaboração com o cliente e respostas a mudanças (AGILE MANIFESTO, 2001).

Na Figura 4, são evidenciadas as diferenças principais da gestão ágil, segundo o Manifesto:

Figura 4: Principais diferenças da Gestão Ágil de projetos.

Fonte: Agile Manifesto, 2001

Nesse documento, os autores focam na colaboração entre as pessoas, em detrimento do foco em uma ferramenta. Eles queriam que o mundo tivesse mais coisas funcionando do que papelada abrangente. Além de verificar a necessidade de os projetos trabalharem, efetivamente, com o cliente para gerar mais valor, em detrimento de despender tempo negociando o contrato com o mesmo. E, por fim, identificaram a necessidade de os projetos atuais responderem mais rapidamente às mudanças dos projetos e não seguirem um plano cegamente (SUTHERLAND, 2014).

Ainda sobre o *Agile Manifesto* (2001), os autores escreveram à respeito dos 12 principais pilares da agilidade em projetos de software, que se seguem:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor;
2. Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas;
3. Entregar *software* funcionando com frequência, na escala de semana até meses, com preferência aos períodos mais curtos;
4. Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto diariamente, durante todo o curso do projeto;
5. Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessários, e confiar que farão o seu trabalho;
6. O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara;
7. *Software* funcional é a medida primária de progresso;
8. Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter, indefinidamente, passos constantes;
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom *design* aumenta a agilidade;
10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis;
12. Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Ou seja, acredita-se que os projetos atuais necessitem de uma maior agilidade. Segundo Hightsmith (2004), a agilidade pode ser definida como "a habilidade de criar e responder a mudanças, buscando a obtenção de lucro em um ambiente de negócio turbulento".

De acordo com Wilians (2005), é possível chegar a conclusão de que projetos que tenham estruturas ágeis ou enxutas são parecidos no que diz respeito à complexidade, incerteza e limitações rígidas de tempo apresentando, dessa forma, quais cenários propícios para aplicação da metodologia ágil.

Um ponto importante a respeito da metodologia ágil é que ela é, frequentemente, associada a projetos de Tecnologia da Informação. Porém, tal mentalidade é desatualizada, e a metodologia não é aplicada somente à TI, uma vez que a transformação ágil pode facilmente ser aplicada em escala (DEMING, 1990).

2.4.1 METODOLOGIA *SCRUM*

No cenário de ascensão das metodologias ágeis, surgiu o método de gestão ágil de projetos *Scrum*. De acordo com Schwaber (2004), no livro intitulado **ScrumStudy**: "Scrum é uma das metodologias Ágeis mais populares. É uma metodologia de adaptação, interatividade, rapidez, flexibilidade e eficiência, projetada para fornecer um valor significativo de forma rápida durante todo o projeto. O Scrum garante a transparência na comunicação e cria um ambiente de responsabilidade coletiva e progresso contínuo."

Segundo o autor, por não dar o passo a passo de como proceder em qualquer circunstância, o *Scrum* não é utilizado para projetos previsíveis. Desse modo, é utilizado em projetos com alto grau de complexidade, em que se torna extremamente difícil prever a todo momento o que acontecerá. Para tanto, o *Scrum* apresenta um conjunto de práticas que deixa tudo visível e, consequentemente, permite que as equipes de projeto entendam o que está acontecendo e façam ajustes rapidamente.

Nonaka e Takeuchi (1986) afirmam que a utilização de equipes de alto desempenho e multi funcionais – comparadas a formação *scrum,* uma estratégia de times de *Rugby* - é amplamente utilizado em situações em que o problema a ser resolvido é complexo, ou seja, a solução é inicialmente desconhecida e os requisitos do produto podem mudar, o trabalho pode ser modularizado e há possibilidade de colaboração próxima com os usuários finais. Seguindo a linha de raciocínio dos autores, o Quadro 2 traz um comparativo entre as condições favoráveis e desfavoráveis à aplicação do *Scrum*:

Quadro 2: Pontos favoráveis x Pontos desfavoráveis

Condições	Pontos Favoráveis	Pontos Desfavoráveis
Ambiente de Mercado	As preferências do cliente e as opções de solução mudam com frequência.	As condições do mercado são estáveis e previsíveis.
Envolvimento do Cliente	Colaboração próxima e feedback rápido são viáveis. Os clientes sabem melhor o que querem enquanto o processo avança.	Os requisitos são claros desde o início e permanecerão estáveis. Os clientes não estão disponíveis para colaboração constante.
Tipo de Inovação	Os problemas são complexos, as soluções são desconhecidas, e o escopo não está claramente definido. As especificações do produto podem mudar. Avanços criativos e tempo para comercializar são importantes. A colaboração interfuncional é vital.	Um trabalho semelhante já foi feito antes e os inovadores acreditam que as soluções são claras. Especificações detalhadas e planos de trabalho podem ser previstos com confiança e devem ser respeitados. Os problemas podem ser resolvidos sequencialmente em processos funcionais.
Modularidade do Trabalho	Desenvolvimentos incrementais têm valor e os clientes podem usá-los. O trabalho pode ser dividido em partes e conduzido em ciclos rápidos e iterativos. Alterações tardias são gerenciáveis.	Os clientes não podem começar a testar partes do produto até que tudo esteja concluído. Mudanças tardias são caras ou impossíveis.
Impacto dos Erros	Eles fornecem aprendizado valioso.	Eles podem ser catastróficos.

Fonte: Nonaka; Takeuchi, 2016 (adaptado).

Na metodologia *Scrum*, os processos identificam tanto a sequência quanto as atividades de determinado projeto. Ao todo, são 19 processos agrupados em 5 fases (VMEdu, 2016). Abaixo, os processos são detalhados:

Quadro 3: Principais fases do *Scrum*.

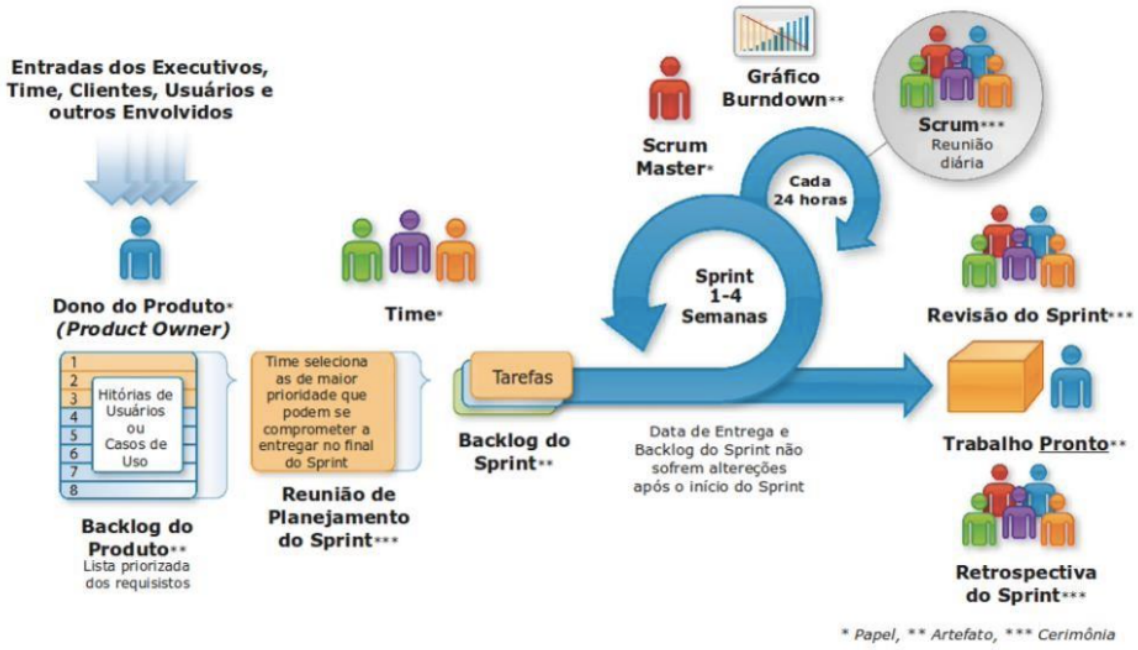
Fase	Processos
Iniciar	1.Criar a Visão do Projeto 2.Identificar o Scrum Master e o(s) Stakeholder(s) 3.Formar o Time Scrum 4.Desenvolver os Épicos 5.Criar o Backlog Priorizado do Produto 6.Conduzir o Planejamento da Release
Planejar e Estimar	7.Criar as Estórias de Usuário 8.Aprovar, Estime e Comprometer as Estórias de Usuário 9.Criar as Tarefas 10.Estimar as Tarefas 11.Criar o Backlog do Sprint
Implementar	12.Criar os Entregáveis 13.Conduzir a Reunião Diária 14.Refinamento do Backlog Priorizado do Produto
Revisão e Retrospectiva	15.Convocar o Scrum de Scrums 16.Demonstrar e Validar o Sprint 17.Retrospectiva do Sprint
Release	18.Enviar os Entregáveis 19.Retrospectiva do Projeto

Fonte: VMEdu, 2016 (adaptado).

Segundo Carvalho e Mello (2012), o método *Scrum* estabelece conjunto de regras, processos e práticas gerenciais que devem ser adotadas para o sucesso de um projeto, nao definindo técnicas específicas para a fase de desenvolvimento do projeto.

A seguir, é possível visualizar o passo a passo da metodologia *Scrum*:

Figura 5: Desenvolvimento do Scrum, de forma simplificada.



Fonte: Softhouse, 2016.

Schwaber e Beedle (2002) afirmam que o *Backlog* do Produto, também conhecido como Product *Backlog*, é a fase inicial da metodologia, momento em que é feito o armazenamento e gerenciamento dos requisitos, necessidade e funcionalidades do projeto. Desse modo, a fase inicial é a elaboração de uma lista de entregas do projeto, arranjadas de acordo com a ordem de execução desse projeto.

O *Sprint* é tido como o principal passo do *Scrum*. É o momento em que ocorre a execução das funcionalidades definidas pela equipe *Scrum* no *Backlog* do Produto (CARVALHO; MELLO, 2012).

Um ponto importante a se frisar é que a definição do *Sprint* dá origem à segunda fase do *Scrum*, que é a definição do *Sprint Backlog*, que nada mais é do que um subconjunto do

Backlog do Produto. Trata-se de uma lista de entregas que devem ser executadas durante o *Sprint*, definidas através da Reunião de Planejamento do *Sprint* (CARVALHO; MELLO, 2012).

Parte do processo, a *Daily Scrum* é uma reunião rápida entre os membros do time. Nessa reunião, são discutidos possíveis impedimentos na execução do projeto, onde os demais membros têm a oportunidade de opinar com possíveis soluções para mitigar os problemas pontuados. Desse modo, membros mais experientes da equipe podem auxiliar aqueles que possuem menos conhecimento a executar suas tarefas de maneira mais eficaz.

Pereira (2007) resume o *Scrum* da seguinte maneira:

"O ciclo do Scrum tem o seu progresso baseado em uma série de iterações bem definidas, cada uma com duração de 2 a 4 semanas, chamadas *Sprints*. Antes de cada *Sprint*, realiza-se uma Reunião de Planejamento (*Sprint Planning Meeting*) onde o time (equipe) de desenvolvedores tem contato com o cliente (*Product Owner*) para priorizar o trabalho que precisa ser feito, selecionar e estimar as tarefas que o time pode realizar dentro da *Sprint*. A próxima fase é a Execução da *Sprint*. Durante a execução da *Sprint*, o time controla o andamento do desenvolvimento realizando Reuniões Diárias Rápidas (*Daily Meeting*), não mais que 15 minutos de duração, e observando o seu progresso usando um gráfico chamado *Sprint Burndown*. Ao final de cada *Sprint*, é feita uma revisão no produto entregue para verificar se tudo realmente foi implementado. Ao final da *Sprint*, deve-se realizar uma Reunião de Revisão (*Sprint Review*), onde o time demonstra o produto gerado na *Sprint* e valida se o objetivo foi atingido. Logo em seguida, realiza-se a Reunião de Retrospectiva (*Sprint Retrospective*), uma reunião de lições aprendidas, com o objetivo de melhorar o processo/time e/ou produto para a próxima Sprint."

A partir disso, é possível perceber que o *Scrum*, além de ser um modelo eficaz e simples de gerenciamento, pode ser muito bem aplicado a qualquer tipo de projeto, não somente a projetos voltados para a área de tecnologia.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A expressão terceirização ou *outsourcing* - como é mais utilizada – se refere a ideia de transferência das atividades de dentro da empresa para uma fornecedora externa. Segundo Fonseca (2014), os benefícios proporcionados são diversos e podem ser agrupados em

vantagens tecnológicas, políticas e de negócios. Além disso, tem grandes vantagens econômico-financeiras, em aspectos relacionados a custos, como melhoria nos controles e redução dos custos, além de transferência de custos fixos para variáveis.

Ao tomar a decisão de produzir internamente, a empresa assume a gestão de todos os processos, internalizando as responsabilidades e integrando verticalmente o processo produtivo (Porter, 2004). Leva-se em conta nessa integração as estimativas das economias de custos proporcionadas por ela, além da necessidade de explorar os problemas estratégicos mais amplos desse movimento, como alguns problemas administrativos que surgem na gestão de uma entidade integrada verticalmente (Porter, 2004).

Entretanto, o aumento da competição e a maior instabilidade dos mercados, ocasionaram uma crescente tendência à especialização, através da desintegração vertical (Almeida & Moura, 2005). Desse modo, as empresas passaram a entregar boa parte de suas operações produtivas para prestadores de serviços especializados (Fleury, 2003). Na década de 1980, esse movimento foi denominado no Brasil de terceirização, à medida em que se observou um incremento significativo do processo de transferência das atividades realizadas pelas empresas para terceiros (Ramalho, 2007).

Os movimentos de terceirização são observados desde o sistema de subcontratação japonês quando, em 1859, o Japão abriu seus portos para produtos e máquinas importados. Porém, a partir do século XX que o conceito de terceirizar processos e capacidades difundiu-se como forma de conquistar benefícios empresariais (Davenport, 2005). No Brasil, esse processo teve seu começo a partir das fábricas multinacionais de automóveis, que perceberam suas estruturas organizacionais tornando-se muito onerosas, motivando-as a buscarem redução de custos através da terceirização de serviços (Mozzini, 2011).

Por fim, analisando pontos de vista teórico e empírico, observa-se uma diversidade de benefícios decorrentes desse processo, sendo que, na atualidade, ele ganhou cada vez mais força e se solidificou, atingindo os mais variados setores, como por exemplo as áreas de recrutamento e seleção das companhias.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Outsourcing tem por definição o ato de obter produtos e/ou serviços a partir de uma empresa externa, ao invés de realizar tais atividades internamente, de acordo com o modelo tradicional (DOULGUI & PROTH, 2013), ou seja, as organizações decidem terceirizar funções não essenciais a um intermediário externo que possui maior expertise na execução básica das mesmas (DAPPER, 2013). Desse modo, o *outsourcing* aproxima o fornecedor da organização (DOULGUI & PROTH, 2013), ao atuar como terceira parte entre os empregadores e os colaboradores.

As empresas enxergam vantagem competitiva com a implementação do *outsourcing* a medida em que os serviços tendem a ser mais eficazmente produzidos por empresas externas especializadas em tais atividades. Pode ser uma vantagem tanto operacional, como estratégica, sendo que a operacional previne problemas a curto prazo e a estratégica assegura oportunidades a longo prazo (LANKFORD & PARSA, 1999).

Pensando na esfera dos recursos humanos, as empresas enxergam uma necessidade cada vez maior de adaptarem-se à crescente flexibilidade do mercado de trabalho, sendo o papel destes valorizados tanto a nível estratégico como operacional (WALLO & KOCK, 2018). Em um mercado globalizado, a função dos recursos humanos apresenta oportunidades na contribuição de um desempenho geral favorável ao negócio (RUTH et al, 2015). Por exemplo, Mishra et al. (2018) concluiu que uma empresa obtenha vantagem competitiva frente ao mercado, é necessário que ela mantenha operando internamente suas atividades essenciais e, ao mesmo tempo, recorrer ao *outsourcing* para manutenção das atividades não essenciais, tais como a forma de pagamento, a formação, recrutamento e benefícios. Já as atividades essenciais seriam as políticas de RH e avaliação de desempenho.

Segundo Opatha (2010), Recrutamento nada mais é que o processo de encontrar pessoas que se encaixem no perfil de vagas de emprego em uma determinada organização, ou seja, é o processo de selecionar um grupo de pessoas qualificadas e que tenham a intenção de candidatarem-se a essas vagas.

Por Seleção, podemos definir como um processo de escolha dentro dos candidatos, selecionando-se a pessoa que melhor se encaixe à função alvo do Recrutamento (ROTHWELL, 2010).

O setor de R&S de determinada organização tem como objetivo alcançar o número e a qualidade dos funcionários necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização, com um custo reduzido (OFORI & ARYETEEY, 2011).

A gestão de recursos humanos assenta essencialmente na gestão deste capital humano, focando-se em todos os ativos da empresa e facilitando a aquisição de conhecimento para a mesma. Ou seja, palavras como recrutar, selecionar, integrar e reter proporcionam uma aquisição de conhecimento mais integrada e contínua, o que, por sua vez, garante melhor desempenho da empresa e, portanto, vantagem competitiva no mercado (MINBAEVA, FOSS & SNELL, 2009).

Desse modo, os departamentos de RH buscam apresentar três tipos diferentes de recrutamento e seleção para alcançar os mais diversos conhecimentos que tragam uma força unificada para sua organização. Um refere-se a funcionários com habilidades mais fundamentais que fazem parte de um processo de pesquisa mais tradicional, e o segundo refere-se a funcionários-chave, ou seja, funcionários direcionados para funções e agendas específicas, que podem ser motivados por mudanças nas estratégias adjacentes. para a base de conhecimento da empresa. O terceiro tipo refere-se a funcionários que possuem recursos raros, exclusivos e de alto nível que darão à empresa uma vantagem competitiva (HAMILTON & DAVISON, 2018). Tal vantagem é obtida utilizando-se práticas de RH que envolvem a estratégia da empresa concomitantemente ao processo de criação de competências essenciais relativas aos colaboradores (ORDANINI & SILVESTRI, 2008).

A consultoria de recursos humanos iniciou a partir da consultoria de gestão e tem o foco em abordar as decisões de gestão em recursos humanos, além de auxiliar empresas clientes a integrar processos e práticas de recursos humanos de forma estratégica (POORANI & THIYAGARAJAN, 2018). Desse modo, consultorias externas têm o potencial de fornecer conhecimento e inovação às empresas, o que fez crescer bastante a procura por estruturas de *Recruitment Process Outsourcing* a nível global (POORANI & THIYAGARAJAN, 2018).

Em uma posição mais estratégica, o próprio RH busca se envolver mais no planejamento estratégico, apresentando uma abordagem mais coerente e dinâmica que visa entregar maiores benefícios aos colaboradores e à empresa. Desta forma, existe uma correlação positiva entre o posicionamento estratégico do departamento de RH e o desempenho global da organização (REICHEL & LAZAROVA, 2013).

Em suma, o *Recruitment Process Outsourcing* surge como um suporte valioso para a estrutura de recursos humanos das empresas, uma vez que assume toda a parte operacional desse departamento e a executa com expertise avançada, e deixa o RH das organizações mais estratégico, atuando em frentes como cultura, engajamento, performance e clima organizacional, além de dar suporte à tomada de decisão das demais áreas das empresas.

2.5 SOBRE A EMPRESA

A empresa alvo desse estudo é uma consultoria especializada em soluções que multiplicam os resultados dos processos de recrutamento e seleção. Seu modelo de atuação é focado em auxiliar e colaborar com a estratégia e gestão do time de atração de talentos das empresas, respeitando a cultura, e ambições da mesma.

A empresa iniciou suas atividades em 2021, como parte de um conjunto de consultorias voltadas para a área de recrutamento e seleção, com mais de 10 anos de mercado.

Hoje, ela oferece soluções e melhorias ordenadas, controladas, numa metodologia ágil e transparente. Tem a capacidade de entregar resultados consistentes sem abrir mão do fator humano e da colaboração. Para tanto, possui consultores que ficam alocados e dedicados exclusivamente ao projeto de cada cliente, entregando inteligência de ponta a ponta em projetos com alto volume de vagas ou de posições estratégicas, conforme necessidade do cliente.

O intuito maior da empresa, ao utilizar esse tipo de metodologia, é possibilitar que os times de RH dos clientes tenham maior flexibilidade e escala no dia a dia, permitindo à equipe focar no lado estratégico do negócio enquanto a empresa foca nos processos de recrutamento e seleção, ou seja, busca diagnosticar dores, detectar oportunidades e agir de forma embasada nos processos de recrutamento e seleção de seus clientes e parceiros.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 SOBRE O CLIENTE

A empresa em que o projeto foi aplicado é focada em tecnologia, com serviços variados que atendem seus clientes em áreas como ESG, *Tech Due Diligience* e Privacidade e Segurança, além de seu carro chefe no fornecimento de *outsourcing* para tecnologia da informação, com times especializados nas mais variadas tecnologias, atendendo projetos externos de clientes estratégicos.

A frente que contou com o projeto alvo do estudo de caso foi a de *outsourcing* de profissionais da área de tecnologia da informação. Nesse modelo, a empresa estrutura times de tecnologia - chamados de *squads* - de acordo com o perfil e necessidades de cada um dos seus clientes. Basicamente, as atividades de gestão e suporte do parque tecnológico dos clientes são gerenciadas por especialistas da empresa, permitindo a equipe interna focar em seu core business. Uma empresa que opta pelo modelo de *outsourcing* tem o apoio e o suporte de especialistas na infraestrutura, prontos para lidar com os problemas que afetam seu negócio. Dificuldades relacionadas à manutenção, segurança, entre outros problemas deixam de ser preocupações do gestor de TI, que pode contar com a mão de obra extremamente especializada por um custo mais baixo. Devido a esse e outros fatores, a empresa em que o projeto foi aplicado tem alcançado cada vez mais relevância no mercado, alocando seus profissionais de TI em grandes empresas nacionais e multinacionais, acompanhando o crescimento pelo o qual o mercado de *outsourcing* de TI vem passando.

3.2 CENÁRIO INICIAL

A estrutura de recrutamento e seleção do cliente era composta por um time de vinte e sete pessoas, dentre as quais uma era a gerente de recrutamento e seleção, principal responsável por todas as entregas e gerenciamento da área, duas eram coordenadoras das estruturas interna e de outsourcing, quatro tinham o foco nas vagas internas da empresa, enquanto as demais vinte pessoas trabalhavam as posições externas, ou seja, as cadeiras em que trabalhariam os profissionais alocados nos projetos de *outsourcing*.

Para garantir o entrosamento do time e especialização no nicho de mercado atendido, a estrutura de *outsourcing* da empresa é dividida em dez células, cada uma composta por um time de dez profissionais de TI. Essas células são compostas por três diferentes perfis de profissionais, conforme descrição abaixo:

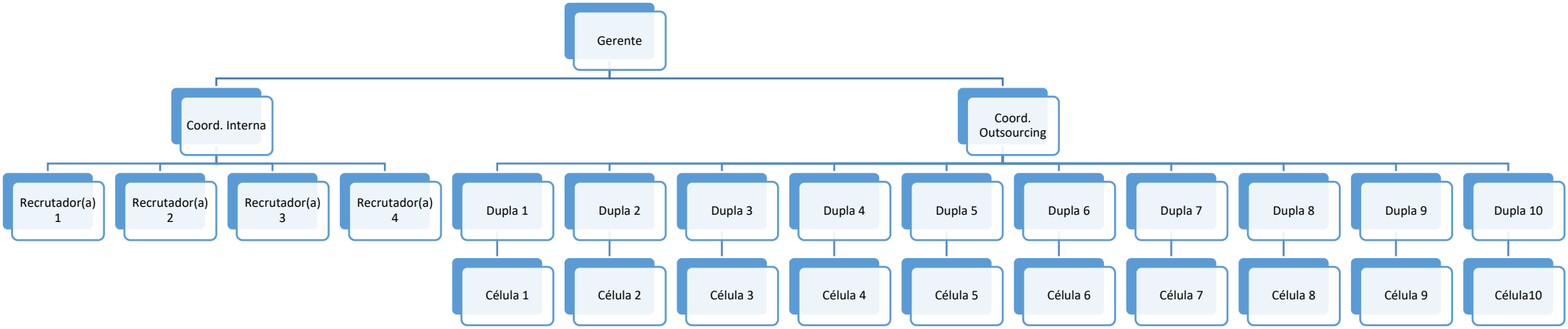
1. **Automatizadores:** são os profissionais responsáveis pelo processo de criação de software e sistemas para substituir processos repetíveis e reduzir a intervenção manual. São responsáveis por acelerar o fornecimento de aplicativos e infraestrutura de TI, à medida em que automatizam processos manuais que antes exigiam interação humana a todo tempo.

2. **Desenvolvedores:** esses profissionais são os responsáveis por toda a programação, ou seja, o processo de escrita e manutenção dos programas, aplicativos e afins. Ficam a cargo de todo o desenvolvimento, análise e implementação dos sistemas criados para os clientes.

3. ***Testers*:** também conhecidos como *QA's (Quality Assurance)*, esses profissionais são responsáveis pela garantia da qualidade, ou seja, buscam atestas que os produtos sejam entregues respeitando as qualidades pretendidas pelo cliente. Isso evita que as entregas sejam realizadas com erros em sua execução, os famosos *bugs*.

Para atender o fluxo das vagas abertas de cada uma das células, o time de recrutamento e seleção voltado para a estrutura de *outsourcing* era dividido em duplas, cada uma atendendo uma dessas células de forma exclusiva, conforme figura 7.

Figura 6: Estrutura de Recrutamento e Seleção



Fonte: Autor

A estrutura voltada para os projetos de *outsourcing* era responsável por trabalhar em torno de 50 vagas todos os meses. Porém, devido a diversos fatores como falta de especialização dos recrutadores, mercado de tecnologia extremamente aquecido com altas pedidas salariais, concorrência do mercado internacional, dentre outras, essa estrutura não estava alcançando os resultados esperados pela empresa, acarretando em perdas de contratos com clientes estratégicos e a impossibilidade do aumento no número de clientes atendidos. Além disso, tinham fechado um projeto de seis meses para alocação de uma média de vinte profissionais de TI em uma grande companhia do setor de telecomunicação. Desse modo, foram em busca de consultorias especializadas em recrutamento na área de tecnologia, com o intuito de trabalhar essas posições de forma pontual, ou seja, mantendo sua estrutura e apenas recebendo da consultoria os perfis pré-entrevistados e aprovados para seguir com as demais etapas internamente.

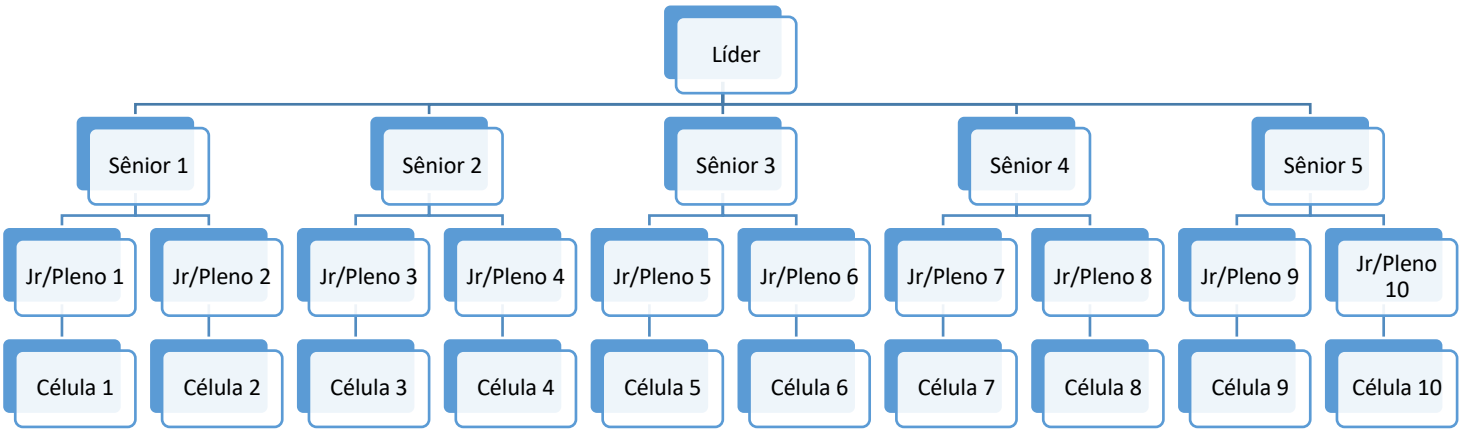
Em conversas com a consultoria alvo desse estudo, foi apresentada a possibilidade de atuar no modelo de *RPO*, com um volume de vagas específico, de forma exclusiva, o que garantiria maior especialização com entregas mais dinâmicas e assertivas. Desse modo, iniciou-se o projeto de seis meses com uma estrutura de *RPO*, para atender de forma exclusiva uma média de vinte a trinta posições das frentes de *outsourcing* do cliente.

3.3 INÍCIO DO PROJETO DE *RPO*

Com proposta inicial de seis meses, o projeto teve seu começo com uma estrutura de dezesseis pessoas trabalhando de forma exclusiva as vagas do *outsourcing* de TI desse cliente. O time foi composto por uma Líder de Aquisição de Talentos, responsável por gerir todo o projeto, realizar a interface com o cliente e trazer para o time feedbacks e pontos de melhoria discutidos com o cliente. Abaixo dessa líder, existiam cinco pessoas recrutadoras de nível sênior, além de dez pessoas recrutadoras de nível júnior/pleno. Cada pessoa recrutadora de nível júnior/pleno era responsável pela primeira fase, ou seja, pelo *hunting* (busca) de candidatos e pré-entrevistas para uma célula em específico da estrutura do cliente. No caso das pessoas recrutadoras de nível sênior, elas eram responsáveis por todas as entrevistas técnicas dos

candidatos aprovados na primeira fase, cada uma delas atendendo a duas células simultaneamente.

Figura 7: Estrutura de *RPO*



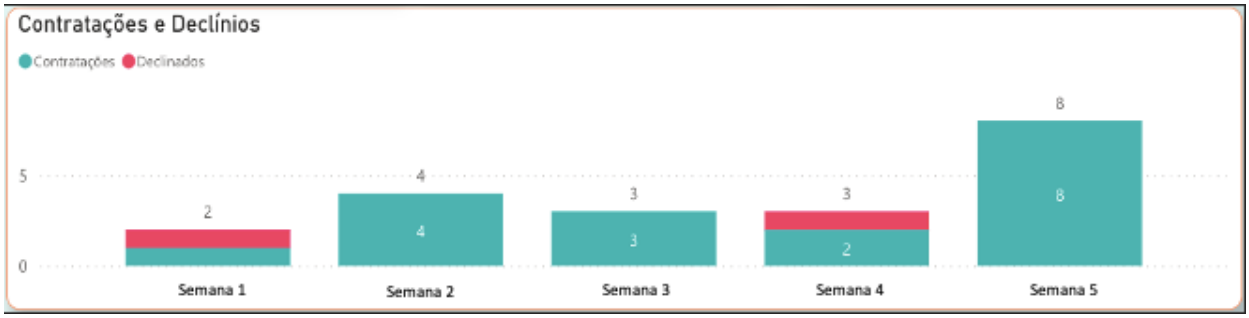
Fonte: Autor

A Líder era responsável por todas as interações presenciais com o cliente, o que, de início, acontecia uma vez por semana. Demais contatos entre o cliente e a estrutura de *RPO* eram feitos esporadicamente através de aplicativo de troca de mensagens.

As três primeiras semanas foram compostas por ajustes de ambas as partes, com o time de *RPO* sem ter absorvido ainda a cultura do cliente e, consequentemente, com entregas bem aquém do esperado. Nesse período, várias reuniões com a participação do time comercial da

empresa foram realizadas no intuito de ajustar as entregas e melhorar os resultados, para que o contrato de seis meses fosse mantido.

Figura 8: Gráfico da Quantidade de Contratações e Declínios – Mês 1



Fonte: Autor

O primeiro mês teve como resultado um total de dezoito contratações e cinco declínios de candidatos em proposta, número muito abaixo do espero e que poderiam comprometer a continuidade do projeto.

Para que o projeto fosse mantido, seria necessária uma mudança que aumentasse o número de contratações em uma proporção que compensasse os números baixos do primeiro mês e que fosse escalável para os próximos. A sugestão foi a adaptação de um modelo de gestão ágil (*Scrum*) para aplicação no projeto, com o intuito de aproximar o time de recrutamento do cliente e entender melhor cultura e perfil dos gestores, além de proporcionar maior flexibilidade ao projeto, possibilitando mudanças rápidas de direção.

3.4 ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Para que essa adaptação trouxesse os resultados esperados, seria necessário um forte engajamento do time de recrutamento, além da colaboração do cliente no direcionamento e correção diária das entregas. Além disso, foi necessário selecionar alguns atores principais que exercessem alguns papéis importantes dentro dessa metodologia adaptada.

3.4.1 DONO DO PRODUTO (*PRODUCT OWNER*)

Apesar de, no *Scrum*, o Dono do Produto fazer parte do time, foi sugerido que essa figura fosse representada pela Coordenadora de Outsourcing da empresa cliente, uma vez que ela tinha conhecimento sobre todos os processos e entregas necessárias, além de já possuir um relacionamento e uma interface bem próxima ao time de *RPO.*

3.4.2 MESTRE SCRUM (*SCRUM MASTER*)

Para esse papel, foi selecionada a Líder de Aquisição de Talentos do time de *RPO*, uma vez que ela tinha conhecimento da metodologia e saberia como adaptá-la para o contexto do projeto, além de ter vasto conhecimento para resolução de problemas voltados para a área de recrutamento e seleção e ter muita experiência com liderança e gerenciamento de grandes projetos.

Nesse projeto, ela foi responsável por guia todo o time de *RPO* a seguir a metodologia, auxiliá-los no cumprimento das atividades para realizar as entregas em tempo hábil, além de atuar na remoção de eventuais barreiras que surgissem ao longo do projeto.

3.4.3 *BACKLOG* DO PRODUTO (*PRODUCT BACKLOG*)

Essa etapa tem o intuito de detalhar tudo aquilo que precisa ser entregue a fim de atingir o resultado esperado. As entregas a serem realizadas ao longo do projeto já estavam bem definidas, sendo necessários apenas alguns ajustes por conta das vagas que ficaram pendentes no primeiro mês de projeto. Além disso, foi realizada uma reunião para alinhar expectativas e definir cronogramas daquele ponto até o fim dos cinco meses restantes em contrato.

A área de recrutamento é muito dinâmica, principalmente se tratando de estruturas voltadas para posições de tecnologia, mercado que se encontra em um momento de extremo aquecimento e grande concorrência entre as empresas para contratar os melhores profissionais. Desse modo, para garantir uma rápida adaptação às oscilações desse mercado no intuito de fechar as vagas no tempo estimado, foi decidido que cada *Sprint* teria o prazo de uma semana.

Para pequenos ajustes rápidos de rota, discussões de impedimentos e dos avanços do dia anterior, ficou definido que seriam realizadas reuniões diárias de trinta minutos, sempre no

início do dia e com participação da Líder de Atração de Talentos para que ela trouxesse soluções para os impedimentos e coletasse informações para repasse ao cliente.

Além disso, para realização dos repasses, foi estipulada uma reunião diária, sempre no final do dia, entre a Líder de Atração de Talentos e a Coordenadora de *Outsourcing* do cliente, de onde também saiam possíveis ajustes e priorizações para o dia seguinte.

Ao final de cada semana, foi estipulada uma reunião para demonstração das entregas realizadas durante a *Sprint*, onde o Dono do Produto, representado pela Coordenadora de *Outsourcing*, repassava os *feedbacks* e ajustava todas as pendências que ficaram para a próxima *Sprint*.

Por fim, foi estipulada uma reunião de retrospectiva sempre no início da próxima semana, para a equipe se reunir por trinta minutos e discutir desempenho coletivo, aprendizados da semana anterior e como poderiam executar melhor e de forma mais eficiente as atividades ao longo da nova *Sprint.* Esse momento foi extremamente importante ao longo do projeto à medida em que possibilitou conexão entre a equipe, com todos abertos a escutarem e darem suas opiniões, visando a melhoria de todos ao longo das semanas.

3.5 EXECUÇÃO DO PROJETO

A primeira semana executando o novo modelo foi de ajustes e constantes trocas com o cliente, em que algumas pessoas recrutadoras da estrutura da empresa realizaram diversas trocas com o time de *RPO*, no intuito de melhor direcioná-los na busca pelos perfis de profissionais mais aderentes às vagas. Desse modo, as reuniões diárias foram sempre na presença dessas recrutadoras, com pouca discussão sobre o dia anterior e as ações do dia e mais trocas e direcionamentos dos caminhos a se seguir.

3.5.1 PRIMEIRO TRIMESTRE DE PROJETO

Muito em função da dedicação a essas trocas, a primeira semana foi de resultados ainda abaixo do esperado, com apenas três contratações realizadas durante esse período. Porém, na reunião de demonstração de produto da primeira *Sprint*, todos os envolvidos estavam bem

conscientes da importância dessa primeira semana e muito confortáveis de que, a partir dali os resultados viriam com mais naturalidade.

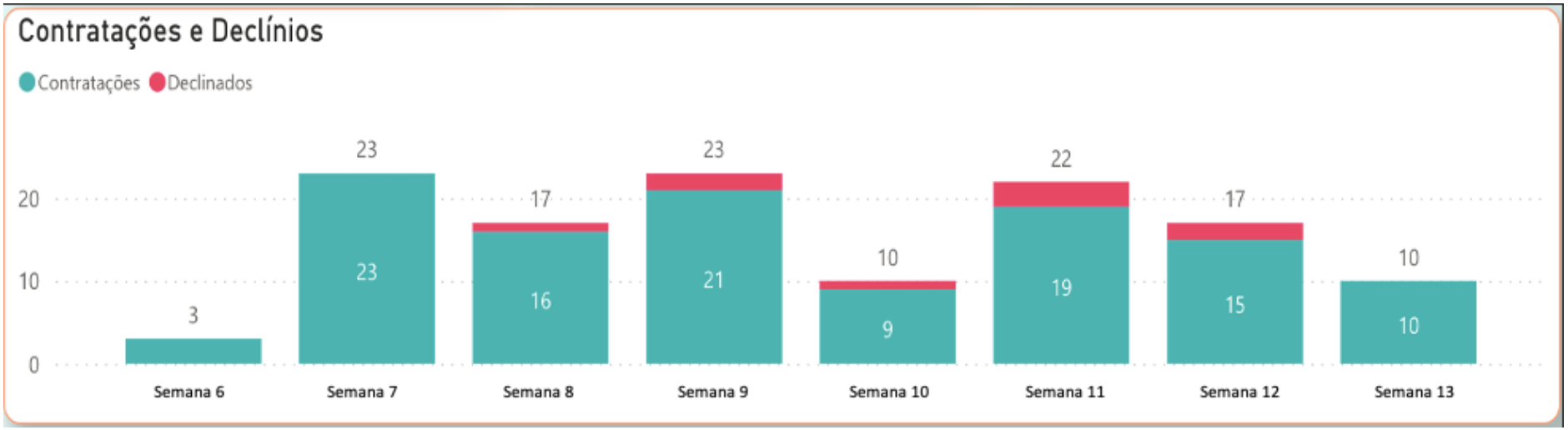
A segunda *Sprint* começou com o time planejando as atividades em cima de todo aprendizado da semana anterior. Por conta disso, a reunião de retrospectiva teve uma duração maior, com participação ativa de todo o time.

Ao longo da semana, as reuniões diárias aconteceram de forma mais fluida, com as pautas e tempo de duração mais aderentes ao ideal. Logo no segundo dia o número de contratações subiu consideravelmente, com o time mantendo um número abordagens bem sucedidas a pessoas candidatas às vagas. A reunião de demonstração do produto da segunda *Sprint* foi uma das mais agradáveis, devido a entrega muito acima do esperado para a fase em que o projeto estava, ainda mais com a mudança pela qual havia passado. O time terminou a semana com vinte e três pessoas contratadas e nenhum declínio de proposta.

Apesar do excepcional resultado da segunda *Sprint*, o time tinha a consciência de que, para início de transição de metodologia, seria bem desafiador manter os números nessa média tão alta. Entretanto, a quantidade de contratações, somadas as duas *Sprints* seguintes, se manteve em uma média bastante satisfatória. No período, foram trinta e sete contratações e apenas três declínios em proposta.

Na reunião de demonstração de produto ao final da quarta *Sprint*, o time recebeu a notícia de que haveriam algumas trocas internas no cliente e que a Coordenadora de *Outsourcing* seria substituída. A nova pessoa que chegou para ocupar essa cadeira tinha uma abordagem um pouco diferente e, de início, não foi muito a favor das trocas constantes com a consultoria. Isso fez com que os resultados das próximas semanas oscilassem um pouco, diminuindo a média de contratações. Nesse período, foram cinquenta e três contratações e seis declínios em proposta. Apesar disso, o projeto terminou o primeiro trimestre com números muito acima do esperado após o primeiro mês frustrante, dando sinais de que a aplicação da gestão ágil poderia trazer grandes benefícios para a operação.

Figura 9: Gráfico da Quantidade de Contratações e Declínios – Meses 2 e 3



Fonte: Autor

Contabilizando as contratações realizadas no primeiro mês, o projeto atingiu em seu primeiro trimestre cento e trinta e quatro contratações e apenas onze declínios em proposta, números que, atrelados a maior experiência no modelo de gestão ágil adaptado, projetavam um cenário bastante otimista para a parte final do projeto.

3.5.2 SEGUNDO TRIMESTRE DE PROJETO

O segundo trimestre começou com a expectativa de manutenção das metas alcançadas no trimestre anterior. Porém, ainda em fase de adaptação com o estilo de trabalho da nova Coordenadora de *Outsourcing* do cliente, os números do time caíram consideravelmente na primeira *Sprint* do quarto mês de projeto. Foram apenas cinco contratações no período.

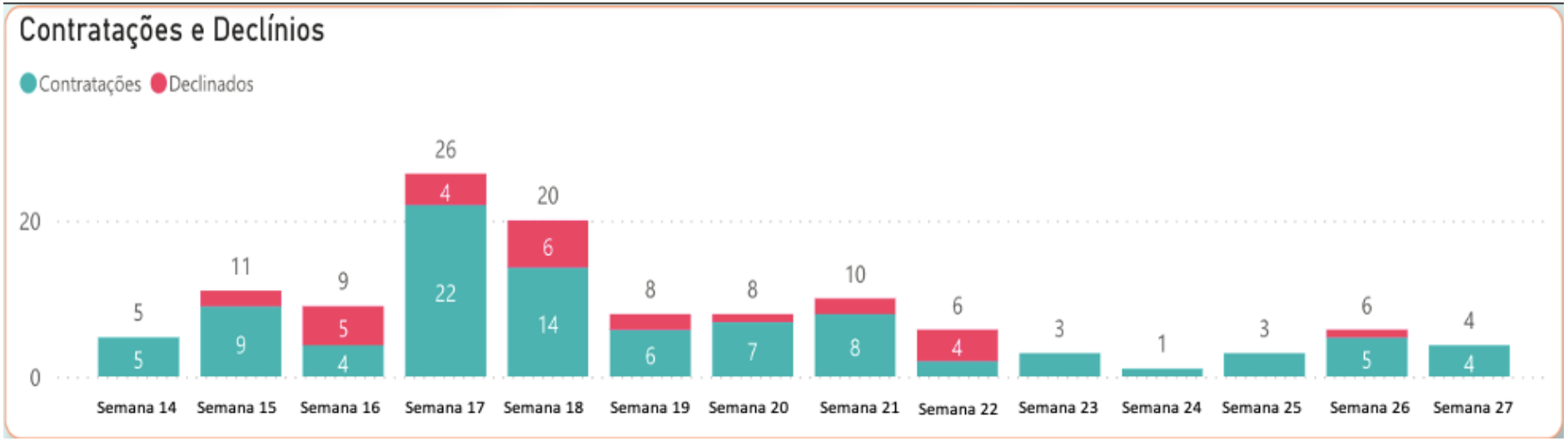
As duas semanas seguintes seguiram o mesmo cenário, com declínio de performance do time. Ao todo, foram treze contratações e sete declínios em proposta no período.

Essa situação acendeu um alerta, o que fez com que a Líder de Atração de Talentos do time de *RPO*, na posição de Mestre *Scrum*, fizesse uma reunião com o cliente na tentativa de reaproximar o time e retomar o entrosamento do segundo e terceiro meses de projeto. A conversa foi no sentido de mostrar para a Coordenadora de *Outsourcing* do cliente os resultados obtidos após a aplicação da metodologia e a importância da manutenção desse modelo para o atingimento dos resultados esperados.

A conversa surtiu efeito, à medida em que o cliente voltou a ser mais próximo do projeto e os números subiram novamente. Nas duas semanas seguintes, foram um total de trinta e seis contratações e dez declínios em proposta, cenário que deixava a equipe em situação bastante confortável para os dois últimos meses de contrato.

No início do penúltimo mês, o cliente decidiu diminuir o fluxo de contratações por questões estratégicas. Desse modo, parte das pessoas recrutadoras de nível Júnior/Pleno do time de *RPO* foram retiradas do projeto, uma vez que o volume de vagas era bem menor e não demandava uma estrutura tão robusta quanto a do início do projeto. A partir daí, as reuniões de demonstração de produto passaram a ser utilizadas para retrospectiva de todo o projeto e discussão de possíveis replicações para outras demandas de projetos do cliente.

Figura 10: Gráfico da Quantidade de Contratações e Declínios – Meses 4, 5 e 6



Fonte: Autor

O segundo trimestre de projeto foi encerrado com um total de noventa e três contratações e vinte e sete declínios em fase de proposta. Números que foram considerados muito satisfatórios, considerando a troca dentro da estrutura interna do cliente, além da mudança de estratégica que diminuiu a quantidade de vagas.

Desse modo, foi realizada uma reunião de demonstração do produto para encerramento do projeto. No total dos seis meses, foram duzentas e vinte e sete contratações e trinta e oito declínios em fase de proposta. O time atingiu uma média de trinta e oito contratações por mês, número superior às vinte a trinta vagas por mês definidas em contrato, o que foi considerado um sucesso pelo cliente. Tal resultado, atrelado a disposição para adaptação a todas as mudanças de rota impostas pelo cliente, credenciaram a consultoria a negociar mais um contrato de um novo projeto para os próximos seis meses, com uma estrutura no dobro do tamanho da que iniciou esse projeto.

4. CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados obtidos ao final do projeto, pode-se concluir que:

As metodologias ágeis de gestão geram ganhos consideráveis ao aplicadas no gerenciamento de projetos, sejam eles quaisquer que forem e em qualquer área de aplicação. Elas garantem uma adaptabilidade muito grande, possibilitando mudanças de rotas nos projetos que visam melhor atender as demandas do cliente, que mudam constantemente e, por isso, precisam de modelos de gestão que suportem essas mudanças.

Os resultados obtidos após a aplicação da metodologia foram bem expressivos. No início do projeto, foi estipulado o fechamento de vinte a trinta vagas por mês, durante os seis meses de contrato. No primeiro mês, foram fechadas dezoito vagas, número abaixo da média estipulada para o projeto. A partir da implantação e adaptação da metodologia, o número de fechamento de vagas deu um salto considerável, alcançando, ao final do projeto, o total de duzentas e vinte sete contratações, com uma média de trinta e oito por mês. Esse número é 26% acima do esperado ao longo do projeto. Resultado esse que garantiu mais seis meses de contrato para um novo projeto de vagas do cliente.

Entretanto, o serviço de recrutamento e seleção é feito de pessoas para pessoas e, por esse motivo, quando terceirizado, depende muito do apoio do cliente, uma vez que são eles quem realmente sabem os perfis de profissionais que mais se adequam a cultura e níveis de exigência da empresa. Qualquer adaptação a esse processo precisa ser muito bem alinhada e aceita por esses clientes, caso contrário tem grandes chances de não ser bem sucedida. As mudanças na estrutura do cliente no meio do projeto e relutância das novas pessoas envolvidas, em se envolver nos processos sugeridos pela metodologia evidenciaram isso muito bem.

Portanto, a aplicação de metodologia ágil a projetos de recrutamento e seleção tem grandes vantagens estratégicas como rapidez nos processos e trocas constantes com os clientes para ajustes nas entregas, e deve ser mais encorajada para obtenção de ganhos mais expressivos em outros projetos. Porém, o êxito depende muito da aceitação e envolvimento do cliente, que é ator essencial para o alcance dos resultados. Desse modo, deve-se avaliar caso a caso para saber a efetividade da aplicação além de, caso realmente efetiva, fazer um alinhamento muito bem estruturado de todo o projeto, mostrando o papel do cliente em cada uma das etapas e evidenciando a importância de sua participação ativa para maximização dos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGILE MANIFESTO. **Manifesto for Agile Software Development.** 2001. Disponível em: http://www.agilemanifesto.org. Acesso em: 21 jan. 2022.

ASHMORE, Sondra; RUNYAN, Kristin. **Introduction to agile methods.** Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2015. 307 p. .978-0-321-92956-3.

CARVALHO, Marly Monteiro De; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo Competências para Gerenciar Projetos.** 3 a ed. São Paulo: Atlas, 2005. 226 p. .978-85-224-6228-5.

CARVALHO, B. V. DE; MELLO, C. H. P. Revisão, análise e classificação da literatura sobre o método de desenvolvimento de produtos ágil *Scrum*. *In*: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 12., 2009, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo, 2009.

CARVALHO, B. V. DE; MELLO, C. H. P. Aplicação do método ágil *Scrum* no desenvolvimento de produtos de *software* em uma pequena empresa de base tecnológica. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 557-573, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de Projetos:** construindo competências para gerenciar projetos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DAPPER E. M. Personnel Outsourcing and Corporate Performance. European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 26, pp. 150-155, 2013.

DOLGUI, A., & PROTH, J. M. Outsourcing: Definitions and analysis. International Journal of Production Research, 51(23-24), 6769-6777, 2013.

FONSECA CORREIA, E. M. (2014). O desenvolvimento do outsourcing, seus fundamentos, riscos e benefícios. Lusíada. Economia e Empresa, (11), 161-180.

HAMILTON, R. H., & DAVISON, H. K. The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. Business Horizons, 61(3), 409-419, 2018.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos:** as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.** 8th ed ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2003. 891 p. .978-0-471-22577-5.

LANKFORD, W. M., & PARSA, F. Outsourcing: A primer. Management Decision, 37(4), 310-316, 1999.

MINBAEVA, D., FOSS, N., & SNELL, S. Guest Editors' introduction: Bringing the knowledge perspective into HRM. Human Resource Management, 48(4), 477-483, 2009.

MISHRA, D., KUMAR, S., SHARMA, R. R. K., & DUBEY, R. Outsourcing decision: do strategy and structure really matter? Journal of Organizational Change Management, 31(1), 26-46, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The New New Product Development Game. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 1, p. 137-146, Jan. 1986.

OFORI, D., & ARYEETEY, M. Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. International Journal of Business Administration, 2(3):45-60, 2011.

ORDANINI, A.; SILVESTRI, G. Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. International Journal of Human Resource Management, 19(2), 372-391, 2008.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

POORANI, T.; THIYAGARAJAN, S. Assessing value creation of HR consultants on e-consulting implementation. Technology in Society, 55, 160-165, 2018.

PORTER, M. (2004). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência (9a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia Completo de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos Quinta Edição (Guia PMBOK). Project Management Institute, 2013.

RICHARD, O. C.; JOHNSON, N. B. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. International Journal of Human Resource Management, 12(2), 299-310, 2010.

ROTHWELL, W. Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. 5th ed., Library of Congress, New York, 2010.

SCHWABER, K; BEEDLE, M. **Agile software development with SCRUM.** Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum:** a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. São Paulo: Leya, 2014.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasporte, 2016.

VMEdu, Inc. **Um Guia para o Conhecimento em Scrum (Guia SBOK™).** 1. ed. Phoenix: VMEdu, 2016.

WALLO, A.; KOCK, H. HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. Personnel Review, 47(5), 1008- 1023, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 09 de Agosto de 2022.

LEANDRO SILVA CYPRIANO	201849035
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
	114.468.406-46
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.