

SIMPLIFICANDO OS PROCESSOS PARA O GANHO DA GESTÃO COM USO DA TECNOLOGIA

*Fernando Bastos Zapponi
Joseneuza Julita Pimenta de Aguiar
Rogério Oliveira da Silva*

Resumo: Desde os primórdios o que uma organização precisa para se manter ativa está relacionado diretamente com sua capacidade de gerar lucro. Para isso o uso da tecnologia ganha a cada dia mais força devido a sua capacidade de influenciar positivamente nos resultados. Mas os gestores por sua vez acabam tendo que se inserir no contexto para auxiliar os colaboradores a transformar seus diálogos e percepções de contextos técnicos para vocabulários e atitudes de contexto estratégico. Afinal, por muitas vezes o que é percebido é a imersão por parte desses colaboradores em atividades que geram uma complexidade própria do setor para que então estes sejam capaz de resolvê-las. Por esta razão várias empresas que hoje ganham espaço em meio a tantos concorrentes consolidados no mercado possuem como receita de sucesso a simplificação do que já existe, gerando valor aos seus produtos e serviços entregando uma versão mais “enxuta” e que é aproveitada em sua totalidade. O segredo está em entender o que efetivamente é necessário para alcançar bons resultados, para isso é preciso avaliar dentre as atividades administrativas do dia a dia o que gera valor e o que traz desperdício. A dificuldade está em alinhar a estratégia junto a todos os envolvidos na organização e criar uma forma prática para identificação, mensuração e comunicação do que efetivamente está auxiliando ou não neste processo. Para isso é preciso encontrar formas, metodologias e aplicações que sejam práticas ao invés de gerar mais complexidade na geração deste tipo de conhecimento. Por fim, a busca pelo resultado não está somente coligada na união destes elementos, mas sim na transformação da cultura organizacional através destas boas práticas coligadas com o uso da tecnologia.

Palavras-chave: Gestão, Conceitos, Metodologias, Tecnologia.

***Abstract:** Since the beginning what an organization needs to stay active is directly related to its ability to generate profit. For this the use of technology wins every day more force due to its ability to positively influence the results. But managers in turn end up having to put in context to help employees transform their dialogues and perceptions of technical contexts and vocabularies for strategic context of attitudes. After all, for many times what is perceived is the immersion of these employees in activities that generate the complexity of the sector so that they are then able to resolve them. For this reason many companies today that are gaining ground among many competing consolidated in the market have as successful recipe simplification of what already exists, generating value to its products and services delivering a more "lean" version which is utilized in its entirety. The key is to understand what is actually necessary to achieve good results, so it is necessary to evaluate the administrative activities from day to day which creates value and what brings waste. The difficulty is to align strategy with everyone involved in the organization and create a practical way for identification, measurement and communication of what is effectively helping or not this process. For this we need to find ways, methodologies and applications that are practical rather than generate more complexity in the generation of this kind of knowledge. Finally, the search for results is not only associate the union of these elements, but the transformation of the organizational culture through these good practices associated with the use of technology.*

Key words: Management, Concepts, Methodologies, Technology.

1. Introdução

Este documento defende a simplificação de processos para o ganho da gestão com uso de tecnologia. O que se espera é gerar mais resultados utilizando-se do que efetivamente é necessário para as atividades do dia a dia de uma organização. A palavra de ordem é desburocratização eliminando excessos que por vezes só traz prejuízo e não colaboram para o bom desempenho da equipe. Sobre este assunto serão abordados conceitos e metodologias de gestão que são simples em sua aplicação, mas capazes de gerar bons resultados.

Outro aspecto extremamente relevante que será observado é a oferta de plataformas que operam na “nuvem” surgidas pelo movimento de globalização junto com a evolução da internet. O objetivo é mostrar as inúmeras plataformas que auxiliam o gestor nas atividades do dia a dia e quais as características de cada uma e como isso deve se relacionar com a sua forma de gestão.

2. Linguagem estratégica

Antes de tudo é preciso entender que para alcançar bons resultados é preciso alinhar a estratégia dentro da organização. É comum observar em diversas empresas a execução automática de atividades de acordo com sua forma de aplicação histórica. Colaboradores que não são direcionados se tornam por muitas vezes incapazes de questionar e sugerir melhorias nos processos e procedimentos e por fim acabam realizando da mesma forma alcançando os mesmos resultados. Isso é positivo desde que seja impossível melhorar o procedimento, mas o que se percebe é que mesmo o colaborador sentindo que há melhores formas de realizar sua atividade ele se retrai por não se sentir parte de um diálogo mais estratégico. Fica evidente que estratégia não é assunto somente para membros da gerência ou diretoria, temos por fim que entender que a aplicação da estratégia é imprescindível não somente para gerar bons resultados, mas sim para evoluir o diálogo da organização eliminando dos discursos do que é técnico para o que é estratégico de cada área.

Uma estratégia para ser eficaz deve seguir um método conciso para obtenção de bons resultados. Para isso é preciso não somente definir o objetivo a ser alcançado, mas também a forma de executar e a mecânica de medição no decorrer do processo. A estratégia deve ser comunicada e entendida por todos e não se deve medir esforços até se ter a ciência de que o plano foi compreendido. O que se percebe na maioria das organizações é a preferência pela ação desordenada do que pela execução planejada. Isso ocorre pela falta de metodologia de aplicação gerando um excesso de reuniões desnecessárias e que por fim não geram resultados criando descrença no planejamento. Para isso é necessário entender o que torna o diálogo infrutífero e reverter o cenário invertendo como consequência as crenças da organização gerando uma cultura interna mais produtiva.

Fica claro que para se obter bons resultados antes de tudo é preciso ter um plano, ser capaz de executá-lo e antes de tudo elevar o diálogo da organização. Criar uma linguagem única e concisa gera dentro da organização ânimo na execução das atividades trazendo como consequência os resultados esperados. Encontrar mecanismos simples que auxiliam neste processo é uma tarefa extremamente fácil, mas infelizmente o que se percebe é a perda de foco pelo acúmulo desordenado de atividades e a dificuldade de se manter no percurso. No filme de Alice no país das maravilhas vemos uma passagem aparentemente tola, mas que reflete bem esse cenário. O que se percebe é que a desordem faz com que colaboradores se sintam perdidos e por fim sem saber qual caminho seguir.



Figura 01 – Trecho da história de Alice no País das Maravilhas.

2.1. O uso de conceitos e metodologias para obtenção de bons resultados.

Diversas são as metodologias e conceitos existentes para gerar ganho dentro da organização. O que se percebe é que assim que o indivíduo acumula conhecimento ele acaba criando uma complexidade na aplicação de novos métodos. O segredo está em trazer para o dia a dia o benefício de novas práticas sem complicar sua execução.

Seguindo o propósito deste artigo abaixo será detalhado conceitos e metodologias simples de serem executadas e algumas das armadilhas no ganho de conhecimento.

Um conceito muito difundido no ambiente de tecnologia é o **S.L.A.**. Esta sigla se refere a “Service Level Agreement”, que significa “**Acordo de Nível de Serviço - ANS**”, na tradução para o português.

Os principais pontos do S.L.A. podem ser resumidos em:

- ✓ Definição os resultados a serem alcançados.
- ✓ Tempo de execução das atividades a serem desenvolvidas.
- ✓ Definir os responsáveis pelas atividades e o envolvimento que terão.
- ✓ Definir quais as ferramentas que serão utilizadas.
- ✓ Detalhar qual será a qualidade do trabalho que deverá ser entregue.

Por este conceito abranger uma gama enorme de itens que devem ser verificados aqui temos um excelente exemplo do cuidado que se deve ter na obtenção de conhecimento. Cumprir todas as etapas propostas pelo S.L.A. com certeza irá gerar uma burocracia desnecessária dentro do processo. Portanto, é preciso “pincelar” o que é imprescindível para o ganho de produtividade. No caso do S.L.A. o que existe de incomum entre outros conceitos e/ou metodologias é a definição de qual deverá ser a qualidade do trabalho que deverá ser entregue. Esta definição é por muitas vezes desconsiderada dentro do processo causando decepção na entrega da atividade. O mais comum é ter ao final de uma ou mais atividades um resultado inferior ao que se esperava por acreditar que todas as características estavam implícitas na definição inicial. Mas também é possível que esta decepção esteja atribuída a um resultado excelente que era desnecessário causando prejuízo ou aumento de custo sem necessidade.

Entendendo a importância de se determinar qual o nível de resultado esperado é hora de definir quais serão os objetivos a serem alcançados. Para isso podemos utilizar uma boa prática que auxilia nesta definição que é a metodologia S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. é uma sigla composta de termos em inglês:

- ✓ S - Specific (Específica).
- ✓ M - Mensurable (Mensurável).
- ✓ A - Attainable (Alcançável).
- ✓ R - Relevant (Relevante).
- ✓ T - Timely (Temporal).

Esta metodologia propõe uma forma simples de avaliar se o objetivo possui as características necessárias para ser alcançado. Uma definição incorreta pode trazer prejuízos a organização, isso se dá pelo fato de não ficar claro para os colaboradores qual caminho seguir, fazendo com que caiam na mesma armadilha de Alice (no País das Maravilhas).

Para isso é preciso:

1. Definir um objetivo específico. O que é comum vermos são objetivos definidos como “Aumentar faturamento”, “Reforçar a marca”, isso acaba sendo genérico e apesar de sugerir o norte e ser capaz de melhorar resultados ele não traz desafios e pode subutilizar a equipe.
2. Ao definir o objetivo é importante mensurar em números não somente o que deve ser alcançado, mas também como alcançá-lo.
3. É imprescindível que o objetivo seja possível de ser alcançado. Objetivos inalcançáveis frustram a equipe e gera descrença no processo.
4. O objetivo deve ser relevante para a organização.
5. O resultado esperado deve ter um prazo para acontecer.

Exemplo de um objetivo mal definido:

Expandir a empresa antes do final do ano que vem, aumentando o faturamento.

Exemplo de um objetivo que atenda a metodologia S.M.A.R.T.:

Abrir uma nova filial em outubro de 2017, aumentando o faturamento em 10% a cada mês, gerando maior valor a marca e a rede.

Agora que se tem o conceito que como definir o objetivo é o momento de definir o planejamento necessário para alcançá-lo. Mas antes disso é importante conhecer um outro conceito que irá conceder a visão do que realmente é relevante dentro do processo que é o Princípio de Pareto.

O Princípio de Pareto afirma que 20% do esforço é responsável por 80% do resultado obtido dentro da organização. Isso só é percebido no momento do planejamento das atividades e caso se desconheça o princípio isto por vezes não é observado.

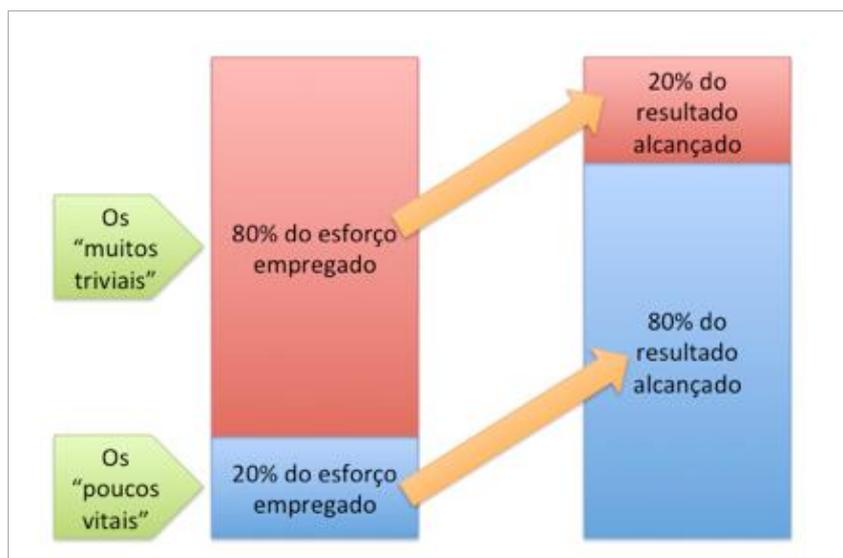


Figura 02 – Demonstração do Princípio de Pareto.

Temos por hora a maior parte dos conceitos necessários para uma boa gestão dentro da organização. Entendendo qual nível de serviço se espera alcançar, quais os objetivos relevantes e observando o que efetivamente será responsável por 80% dos resultados temos o suficiente para começar a planejar as ações necessárias para cumprir os objetivos. Para isso uma metodologia extremamente fácil de implementar é o “Ciclo PDCA” criada por William Edwards Deming. Esta metodologia propõe um ciclo simples composto por quatro etapas utilizado para gerar melhoria contínua de processos.

PDCA – Plan, Do, Check and Action	
Etapa	Ação
1º Plan = Planejar.	Realizar o planejamento das atividades.
2º Do = Executar.	Executar o plano detalhado.
3º Check = Checar.	Medir o que foi executado.
4º Action = Agir.	Agir de forma corretiva realinhando o percurso.
Voltar a primeira etapa.	

Conforme visto na tabela acima o primeiro passo é planejar quais serão os próximos passos a serem executados. O planejamento consiste em definir as atividades e o momento em que será realizado o ponto de checagem. Para isso deverá ser determinado qual objetivo se espera alcançar com cada atividade e para avaliar o resultado deverão ser definidas as métricas utilizadas garantindo assim a qualidade da execução.

Após realizado o planejamento é hora de agir. Cada ação deve ter um tempo definido para execução para que assim o colaborador tenha parâmetros de que o esforço está adequado para a conclusão da atividade.

A checagem deve ocorrer sempre que a(s) atividade(s) proposta(s) para alcançar o resultado determinado estiver(em) concluída(s). Porém, se a(s) atividade(s) não for(em) executada(s) no tempo determinado o ponto de checagem deverá ser iniciado para a imediata correção do percurso. Mesmo que tudo seja feito no prazo a checagem deve determinar se o que foi realizado atendeu os requisitos esperados.

Por fim para que tudo isso seja gerenciado da melhor forma possível é preciso conhecer os **valores** descritos na Metodologia X.P. (Extreme Programming). Apesar desta metodologia atender o fluxo de trabalho que quem desenvolve software, é preciso cuidado para não cair na armadilha de obtenção de conhecimento. Para isso é preciso se ater somente a parte em que a metodologia descreve seus **valores**.

Valores do XP:

- Comunicação:
- X.P. defende que diálogo é melhor que vídeo conferência que é melhor que e-mail. Ou seja, as nuances de uma conversa pessoal facilita a compreensão das pessoas envolvidas.
- Coragem:
- Durante o percurso é natural que haja mudanças e é preciso ter coragem para lidar com isso.
- Feedback:
- Estabelecer uma comunicação frequente capaz produzir um retorno do que está sendo produzido é essencial tanto internamente quanto com o cliente.
- Respeito:
- Respeito é um valor que sustenta todos os outros. Membros de uma equipe só irão se preocupar em se comunicar melhor e obter bons resultados se se importarem uns com os outros.
- Simplicidade:
- O XP utiliza o conceito de simplicidade em inúmeros aspectos do projeto para assegurar que a equipe se concentre em fazer, primeiro, apenas aquilo que é claramente necessário e evite fazer o que poderia vir a ser necessário, mas ainda não se provou essencial.

Conforme dito anteriormente são inúmeros os conceitos e metodologias existentes para termos ganho de produtividade dentro de uma organização. O conteúdo descrito acima não fornece uma receita de sucesso, mas não deixa de ser composto pelo que é necessário para se ter um norte na aplicação do dia a dia. É preciso compreender que para se obter sucesso e bons resultados um conjunto de fatores devem ser considerados. Afinal, a tecnologia não será capaz de auxiliar uma equipe que não seja capaz de criar uma nova cultura por não absorver os conceitos necessários. O gestor por sua vez deve ser capaz de entender o que é melhor para o seu cenário, incluindo ou não novos conceitos e metodologias, mas, também não deve permitir que isso traga complexidade ao processo.

2.2. O uso da tecnologia para ganho da gestão.

Todo conteúdo acima descrito traz uma reflexão sobre a diversidade de aplicações possíveis no dia a dia de uma organização. De uma forma direta e isenta de sentimentos é possível afirmar que bons resultados são conquistados consequentemente por aqueles que se tornam mais competentes realizando mais com o que lhe é disposto de recursos. Simplificar processos, utilizar boas práticas, manter uma boa comunicação traz sem sombra de dúvidas um diferencial óbvio, mas que não é visto na maior parte das organizações. Portanto, antes de inserir o contexto tecnológico para melhoria contínua e consequentemente se obter melhores resultados deve-se ser intrínseco a cultura da praticidade eficaz. Mas afinal, o que a tecnologia

As plataformas citadas acima possuem as devidas restrições de acesso podendo ser configurado facilmente quais colaboradores podem visualizar o documento e quais destes podem editá-los. Conforme dito anteriormente tanto as atividades corriqueiras quanto as atividades que não são executadas com frequência, podem e devem ser documentadas, gerando assim o conhecimento de uma única vez ou invés de construí-lo a cada execução.

A partir do momento em que a documentação esteja sendo criada pelos respectivos departamentos dependendo da estrutura da organização é preciso que o principal gestor, ou um grupo de gestores, realize um trabalho de organização do conhecimento, direcionando os colaboradores no que efetivamente deve ser focado, correlacionando o conteúdo gerado alinhado com os objetivos da organização.

Estando o conteúdo organizado por fim é necessário envolver todos os colaboradores, inclusive os responsáveis pela tecnologia para facilitar a busca do conhecimento. Para isso são necessárias instruções de cunho administrativas e alterações em sistemas e aplicações incluindo o caminho de onde os procedimentos serão acessados. O resultado é uma documentação “viva” que é construída e absorvida em momento de execução gerando ganho de produtividade da organização. A facilidade que estas plataformas geram podendo o conteúdo ser “consumido” diretamente de dispositivos móveis, inverte o antigo cenário que de tão complicado era desconsiderado.

A partir do momento que se cria a cultura da geração e manutenção de conhecimento em tempo de execução, é possível elevar o diálogo da organização inserindo os colaboradores em um novo patamar de maturidade. Somente quando se findam as discussões do que é básico na execução é que se chega a debates capazes de gerar valor.

Afinal, conforme Meredith e Mantel

“... existe uma hierarquia entre dado, informação, conhecimento e sabedoria. Esse entendimento é necessário à compreensão de como é possível utilizar cada um desses conceitos de maneira proativa nas empresas.

Isso se justifica porque os sistemas de informação podem assumir características as mais diversas possíveis, ajudando de maneira consistente as empresas nos processos de tomada de decisões e até mesmo na geração de conhecimento, inteligência e sabedoria.”

2.2.2. Controle das demandas e dos projetos.

Aliado a gestão de conhecimento o controle das demandas e dos projetos é determinante para gerar bons resultados. Inúmeras são as ferramentas que auxiliam as organizações a manter o foco no que realmente importa, eliminando assim desperdício de tempo. O ideal é que a organização desenvolva um mecanismo para avaliar quais ferramentas se adequam a sua realidade estabelecendo sua plataforma de controle. Nesta ocasião deve ser avaliado se a ferramenta está de acordo com os conceitos e metodologias estabelecidas para controle dentro da organização. Além disso é imprescindível que seja avaliado se a plataforma não possui conceitos ou mecânica exagerada.

Afinal, como afirma Alexandre Gomes

“Vimos, nos últimos anos, uma geração de aplicativos transbordando de funcionalidades. Não raro, ouvimos comentários de usuários do tipo “não utilizo 20% dos recursos do software X” ou “não sei para que serve metade desses botões”. Esse excesso, entretanto, não agrega diferencial ao produto em questão e geralmente tem o efeito oposto. Afinal, mais funcionalidades representam mais complexidade de uso, e mais código potencializa mais defeitos.”

Separamos algumas ferramentas que são simples no uso e que atendem a maior parte dos conceitos e metodologias descritos neste documento. A primeira ferramenta é o Wrike. Esta ferramenta é mais robusta e voltada para as organizações que precisam controlar de perto seus projetos em andamento. Seu diferencial é a mescla entre plataforma para controle de projetos e controle de atividades. Sua curva de aprendizado é maior mas atende a maior parte das necessidades do dia a dia de uma organização. Fora isso ela integra com outros serviços como Dropbox, Drive entre outros o que torna possível mesclar a gestão de projetos com a gestão de conhecimento.

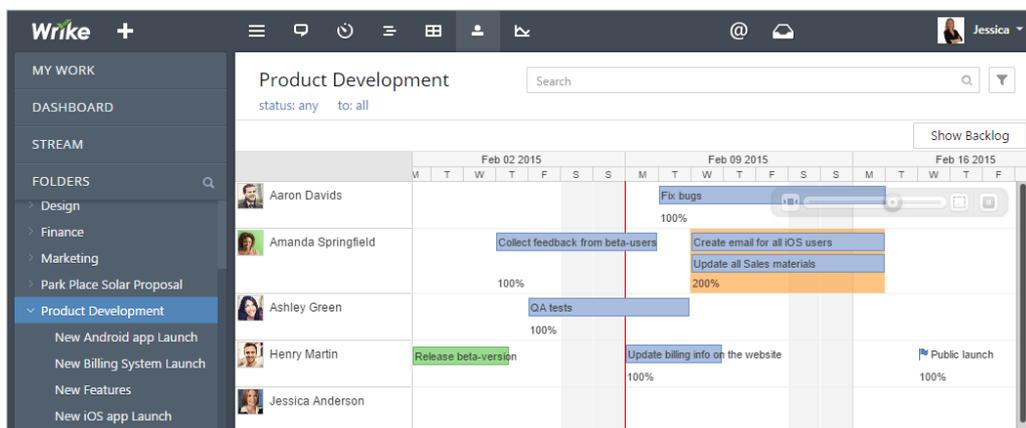


Figura 04 – Visualização do calendário de uma equipe na plataforma Wrike.

Além dos controles e visualizações tradicionais um gráfico muito interessante que o Write possui é o de Gantt. É possível perceber como mostra na imagem abaixo como as diversas tarefas paralelas se correlacionam ao longo do tempo. Com ele é possível, inclusive, verificar a relação de início de uma atividade pelo término de outra, isso é particular de software que controlam projetos e permite ao gestor uma visão rápida principalmente quando alguma atividade não é executada no prazo determinado.

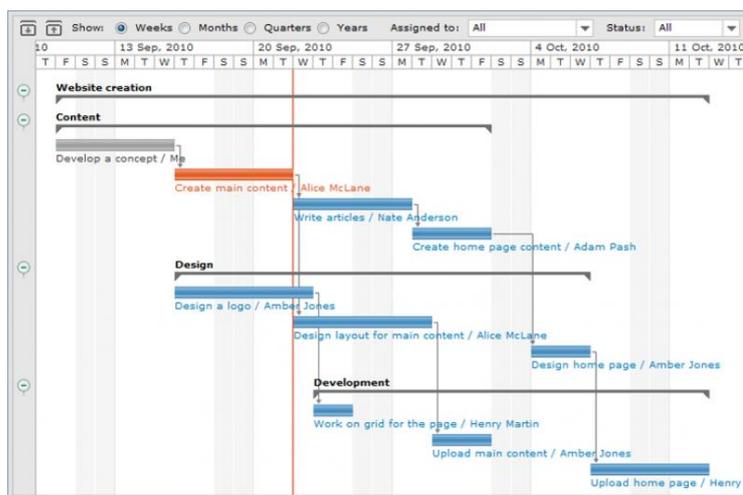


Figura 05 – Visualização do Gráfico de Gantt na plataforma Wrike.

Outra excelente ferramenta é o Runrun.it. Apesar de robusta sua aplicação está mais voltada para a gestão de atividades. Com ela é possível visualizar como está o andamento geral

da organização durante a semana. Os indicadores como mostrados abaixo seguem os princípios do que é defendido por este artigo. Apesar de parecer simples o que temos é essencial para o acompanhamento do gestor.



Figura 06 – Visualização de indicadores na plataforma Runrun.it.

Uma funcionalidade interessante do Runrun.it é visualização da disponibilidade de horas por equipe e colaborador. Isso dá ao gestor uma visão de como ele deve alocar os recursos no decorrer do projeto.

Horas disponíveis após tarefas já abertas

Equipe	Esta semana	Próxima semana	Duas semanas depois
123	17.1	96.0	205.1
Administrativo	0.0	0.0	45.1
Comitê de Inovação	16.8	211.5	465.6

Membro	Esta semana	Próxima semana	Duas semanas depois
Abel Armstrong	0	0	45.1
Bianca Borges	0	20.0	60.0
Caio Carvalho	0	25.0	76.5
Francisca Freitas	Está de férias		
Gustavo Goulart	3.9	48.0	80.0
Hugo Hammes	0	30.5	60.0
Ivana Iris	Está de férias		

Figura 07 – Horas disponíveis por equipe e colaborador na plataforma Runrun.it.

Por fim temos uma plataforma muito simples e não menos poderosa, o Trello. Esta plataforma também é voltada para o controle de atividades e utiliza um conceito prático que é disponibilizar o fluxo completo de execução de atividades. Para isso na sua página principal ela disponibiliza quadros de atividades separadas entre:

Ideias > A fazer > Executando > Realizado.

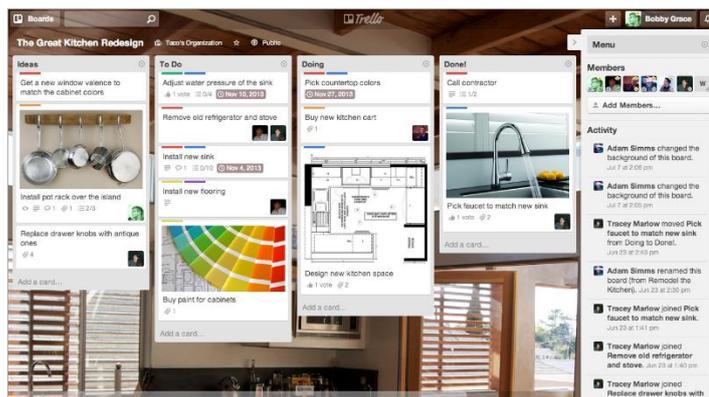


Figura 08 – Visualização do painel de tarefas na plataforma Trello.

Além das ferramentas citadas acima temos ferramentas como Slack, Artia, Itm Platform, Project Builder, entre outros. Portanto, é possível entender que sempre há uma ferramenta capaz de se adequar ao momento e tamanho de cada organização. Apesar de algumas imagens acima estarem em inglês todas as plataformas citadas permitem sua utilização no português do Brasil e também são comercializadas em reais. Cabe a cada organização avaliar qual a indicada para o seu cenário e que trará melhores benefícios.

3. Considerações finais

Diante do conteúdo exposto é possível entender que é preciso quebrar os paradigmas da gestão tradicional incluindo soluções mais práticas e atuais. Para isso é necessário gastar energia entendendo quais conceitos e metodologias são essenciais para o desempenho das atividades do dia a dia e como isso está coligado com os objetivos da organização. O gestor atual deve ser capaz de determinar qual o nível de serviço é esperado, definir os objetivos específicos e verificar se estão claros para todos os colaboradores, além disso ele deve criar um ciclo de execução capaz de garantir a evolução contínua. Isso só é possível mensurando o que efetivamente está relacionado com o que irá trazer boa parte dos resultados e para isso é imprescindível que uma boa comunicação seja estabelecida entre os membros da equipe. Neste documento sugerimos alguns dos conceitos e metodologia capazes de auxiliar o gestor, mas este por fim é quem determina o que melhor se aplica para sua realidade. Entretanto, formas antiquadas de gerenciamento estão ficando obsoletas e a cada dia que passa nosso dia a dia é invadido por soluções surgidas pelo movimento da globalização e da internet. Aplicações baseadas em nuvem e a praticidade de comunicação da equipe transformam organizações que por fim acabam se tornando mais competentes no seu ramo de atuação. Relacionar uma gestão mais simples que mensura o que é necessário para se obter bons resultados utilizando-se de aplicações que auxiliam no dia a dia do gestor, é um desafio que deve ser enfrentado para se manter neste novo mercado mais globalizado.

Referência

TELES, Vinícius Manhães sobre **Valores do XP**. Disponível em < <http://www.desenvolvimentoagil.com.br/xp/valores/> > Acessado em 25 de setembro de 2016.

PRIKLADNICKI, Rafael. E-book sobre **Métodos ágeis para desenvolvimento de software / 2014 - (E-book)**. Porto Alegre: Bookman, 2014 1 recurso online ISBN 9788582602089.