

Utilizando o conceito de Statup em uma organização para aumento de produtividade e motivação da equipe

JAQUELINE TURRA

Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA
turra.jaque@gmail.com

ELOISA DA ROSA

UNIGRAN
eloisa.rosa@outlook.com

EMANOELE GRANIEL URIAS

Setrem
emanoele.graniel@tecnicon.com.br



UTILIZANDO O CONCEITO DE STARTUP EM UMA ORGANIZAÇÃO PARA AUMENTO DE PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Resumo

As constantes mudanças tecnológicas desafiam as empresas a manter-se atualizadas, e para isto é necessário buscarem alternativas para enfrentar o dinamismo do mercado. O presente relato técnico apresenta a realidade da empresa TECNICON Sistemas Gerenciais que enfrenta o desafio de ser cada vez mais competitiva em relação a concorrência, para isto a organização é desafiada a inovar constantemente e ser mais eficiente em seus processos internos, investindo em capacitação dos colaboradores, melhorando o produto e os serviços constantemente para se diferenciar no mercado. É importante que as organizações de TI adotem um modelo de equipe com foco em desempenho e alta produtividade e por isto a TECNICON optou por reformular o processo de desenvolvimento de produto, seu principal processo de cadeia de valor. O desafio era grande, pois além de aumentar a produtividade nas demandas oriundas de clientes era necessário ainda buscar uma alternativa de motivar e engajá-los na visão inovadora da empresa. O método adotado consiste em uma competição semanal saudável entre a equipe e meritocracia com foco em inovação nos resultados obtidos. O alto desempenho é consequência da evolução do potencial de cada colaborador da equipe e de sua flexibilidade em se adaptar ao novo.

Palavras-chave: inovação, *startup*, desenvolvimento de equipe, produtividade.

Abstract

The constant technological changes challenge the companies to keep up to date, and for this it is necessary to look for alternatives to face the dynamism of the market. The present technical report presents the reality of the company TECNICON System Gerenciais that faces the challenge of being increasingly competitive in relation to the competition, for this the organization is challenged to constantly innovate and to be more efficient in its internal processes, investing in employee training, Improving the product and services constantly to differentiate themselves in the market. It is important for IT organizations to adopt a team model that focuses on performance and high productivity and for this reason, TECNICON has chosen to reformulate the process of product development, its main value chain process. The challenge was great, since in addition to increasing productivity in the demands of customers, it was still necessary to seek an alternative to motivate and engage them in the innovative vision of the company. The method adopted is a healthy weekly competition between the team and meritocracy focused on innovation in the results obtained. The high performance is a consequence of the evolution of the potential of each employee of the team and their flexibility in adapting to the new one.

Keywords: Innovation, *startup*, team development, productivity.



1. Introdução

O presente Relato Técnico apresenta a realidade da empresa TECNICON Sistemas Gerenciais, uma organização privada que atua no mercado de soluções de gestão empresarial desde 1989, localizada na cidade de Horizontina, RS/Brasil. Iniciou suas atividades, desenvolvendo sistemas para a área de gestão contábil e em pouco tempo, especializou-se na gestão industrial, criando uma das melhores soluções de chão de fábrica. Após algumas adequações e implantações bem-sucedidas em clientes que utilizam a solução, a TECNICON desenvolveu um dos mais completos e bem concebidos sistemas de gestão do mercado nacional.

Os principais desafios estratégicos que a TECNICON enfrenta é o desafio de ser cada vez mais competitiva em relação a concorrência, para isto a organização é desafiada a inovar constantemente e ser mais eficiente em seus processos internos, investindo em capacitação dos colaboradores, melhorando o produto e os serviços constantemente para se diferenciar no mercado.

Para uma empresa de TI, além do desafio estratégico de manter-se atualizada perante o lançamento de novas tecnologias no mercado, é fundamental estar apta a utilizá-las no dia a dia.

Na TECNICON o Desenvolvimento é o processo responsável por realizar a codificação do software, transformando as necessidades e expectativas do cliente em código fonte, que serão incorporadas ao produto.

Devido à alta demanda de manutenção e melhorias no produto para atender as necessidades dos clientes atuais bem como acompanhar a legislação, este departamento chegou a passar por um momento de sobrecarga de trabalho e em consequência baixou muito a produtividade, fator que ficou muito evidenciado através dos indicadores de desempenho da equipe e individuais.

Através de pesquisas de clima e acompanhamento dos colaboradores foi possível identificar ainda que se encontravam desmotivados visto que participar de novos projetos (inovação) já não estava sendo possível, o *board* de pendências individuais não tinha fim, já que estava sendo alimentado com novas demandas constantemente.

Baixa produtividade, desmotivação da equipe e desunião para atingir melhores resultados foram os fatores críticos para levar a uma reestruturação de trabalho.

2. Referencial Teórico

2.1 Avaliação de Desempenho

Como motivar equipes e inovar em uma empresa sem realizar avaliação de desempenho de seus colaboradores?

Os sistemas de avaliação servem como uma importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, e proporcionar uma qualidade de vida gerando melhores resultados em termos de eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 1994).

No contexto organizacional a prática em utilizar ferramentas para avaliação de desempenho e realizar feedback entre gestor e colaborador se tornou comum na tentativa de qualificar desempenho e produtividade.

Dutra, (2002) fala que a aplicabilidade do sistema de avaliação de desempenho nas organizações deve ser planejada com alguns princípios básicos, garantindo que sejam proporcionados os benefícios desejados pelos colaboradores sem comprometer a gestão e estrutura empresarial, isso porque deve englobar o alcance de metas e objetivos, resultando em uma análise objetiva do desempenho, o qual deve estar em foco principal, e ser aceito por



todos os envolvidos, e ainda ser utilizada com o objetivo de melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização e em cima dos resultados permitir que o gestor realize ações para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

De acordo com Lucena (1992), o objetivo em utilizar ferramentas de avaliação está cada vez mais em valorizar os colaboradores em forma de meritocracia, visualizando o alcance das metas e objetivos organizacionais. Assim, para atingir tais objetivos é preciso engajar as pessoas e mostrar a elas que a aplicação de ferramentas para avaliação de desempenho, tendem a trazer muito mais benefícios a todos pois é utilizada como uma prática gerencial, agregando valor as pessoas, empresa e produto, uma troca de ganhos, atingindo os resultados desejados, com produtividade, qualidade, desenvolvimento e capacitação profissional.

Dutra (2002) evidencia que a prática de avaliação de desempenho nas organizações é um processo que desperta motivação nas pessoas e as tornam mais engajada, pois elas buscam se envolver nos processos, ou seja tornando esta ferramenta um valioso instrumento de apoio na otimização do capital humano da organização.

O alicerce para o sucesso das organizações está na elaboração de um planejamento adequado, focado no negócio e na cultura da empresa, para que possa ser implantado em um sistema coerente com o foco da empresa em específico, servindo como suporte as práticas gerenciais da gestão de pessoas e oferecendo resultados eficazes na melhoria das competências organizacionais de todos os envolvidos nas etapas de desenvolvimento humano.

2.2 Inovação

No contexto de um mundo de economia moderna, fica evidente que as organizações não estão mais conseguindo se manter no mercado sem que estejam em constante inovação. Através da inovação as organizações buscam se readaptar aos setores que atuam, criando soluções criativas para se manterem na ativa. Este processo de inovação e criatividade passa a ser tratado como exclusivo para as empresas, considerando suas práticas de gestão. Para Davila (2007) a inovação é um processo dependente de uma boa gestão e cultura organizacional, condicionada fundamentalmente para as inovações, mantendo-se os processos de forma bem elaborada e garantindo boas prática de gestão da inovação sem que haja uma barreira à cultura de inovação organizacional.

Entretanto, as empresas passam a aderir uma cultura de inovação no decorrer de seus progressos e que nem sempre inovar está em seu DNA, então é necessário definir os tipos de iniciativas, ideias e projetos que serão implementados em cada empresa, ou processo, considerando que estes estejam alinhados aos objetivos estratégicos e metas de negócio da empresa.

Conforme Amabile (2005, p.112), existem dois tipos de motivação para o desenvolvimento da criatividade e inovação, o extrínseco e o intrínseco. Extrínseco é um fator externo para o colaborador, podendo ser uma recompensa financeira ou mesmo uma ameaça de demissão, que neste caso, não torna os colaboradores motivados pelas suas atividades, sendo assim não é um método eficaz. Já o fator intrínseco, onde as pessoas se tornam mais criativas quando se sentem motivadas por fatores como desafios, satisfação e paixão pelo que estão executando, onde as recompensas são por meritocracia, prática esta utilizada neste relato técnico para a solução do problema abordado.

2.3 Startup

O que são *Startups*?



Com um alto destaque no mercado, as *Startups* são empresas aceleradas que fazem uso intenso de inovação, para Ries (2011) existem diversos tipos de inovação aplicado as *Startups*, como descobertas científicas, um novo uso eficaz para uma tecnologia já disponível no mercado, criação de novos produtos e modelo de serviços, identificação de novos lugares para execução de modelos tradicionais, onde existam novos clientes inexplorados, e mantenham clientes por serem mal atendidos, buscando sempre atender as necessidades de mercado, ou mesmo gerando novas necessidades, que muitas vezes tornam se um diferencial no mercado.

Ainda, para Blank (2013) *Startup* pode ser conceituada como uma organização projetada para ser um modelo de negócio escalável, visando o crescimento de forma acelerada sem que seja necessária alteração no modelo de negócios, de forma que a receita cresça mantendo os custos de operação baixos.

Startup tem um significado todo especial para o Vale do Silício, onde estão alocadas as empresas mais inovadoras do mundo, no polo da tecnologia, onde uma nova empresa quando lançada no mercado, deixa de ser somente uma “nova empresa” e passa a ser vista com diferencial, pois geralmente se refere a um novo e pequeno empreendimento utilizando um modelo de negócio já conhecido. Uma *Startup* tem um conceito de ser escalável e procura atender a demanda de largas escalas de forma acelerada, fornecendo serviços e produtos inovadores ao mercado, que possa a transformar em um empreendimento lucrativo de alto crescimento (BLANK, 2013).

Ries (2011) afirma que a maior parte das *Startups* não obtém sucesso, isso porque em todos os casos de insucesso avaliados, a maioria das falhas está associada a falta de gestão e poderiam ser prevenidas normalmente já no planejamento, onde as empresas devem focar no ponto fraco que está ligado diretamente com a falta de clientes, ou seja, com a objetividade em atingir o cliente certo independente da qualidade do produto.

3. Metodologia

Para reverter o cenário do processo de desenvolvimento adotando uma prática inovadora foi preciso analisar o comportamento da equipe baseado em métodos qualitativos e os resultados técnicos apresentados através de indicadores. Os métodos qualitativos utilizados se mostram eficazes para este cenário, pois possibilitam ao gestor uma análise detalhada na identificação e compreensão do comportamento dos desenvolvedores.

Através dos problemas identificados via indicadores de desempenho, pesquisa de clima e acompanhamento, que se resumem a baixa produtividade, desmotivação da equipe e desunião para atingir melhores resultados gestor e equipe de especialistas optaram por uma reunião de *brainstorming* para reformular o processo de desenvolvimento de produtos na organização.

A tempestade de ideias começou, o desafio era grande, pois tratava-se de reestruturar o principal processo de cadeia de valor da organização. Além de aumentar a produtividade nas demandas oriundas de clientes era necessário ainda buscar uma alternativa de motivar e engajá-los na visão inovadora da empresa.

Em consenso os especialistas e gestor definiram um novo processo que reestruturou o fluxo de trabalho, melhorou a previsão de entrega e atende perfeitamente a missão estratégica.

A metodologia consiste em separar a equipe de desenvolvimento em 8 pequenos times através de sorteio, que a cada dois meses são modificados, visando através do convívio estimular a troca de conhecimento para aumentar a produtividade em geral, experiência e união entre os colaboradores. É importante destacar que cada time é coordenado por um



especialista que tem a missão de auxiliá-los tecnicamente na resolução das solicitações, caso haja necessidade em problemas mais complexos.

4. Resultados Obtidos e Análise

Visando o problema relatado na metodologia bem como método usado para encontrar uma solução para reverter este cenário, após decisão, já no dia seguinte a reunião, a nova estrutura de trabalho foi comunicada à equipe de desenvolvimento e a mesma já foi dividida em pequenos times através de sorteio, que a cada dois meses são modificados e cada time recebe a mesma proporção de tempo em solicitações por semana. Este tempo é também proporcional as horas semanais do time como um todo, o objetivo é que até a sexta-feira todos os times consigam zerar seu *board* de solicitações, sair com o espírito de missão cumprida e sabendo que na próxima semana novos desafios virão.

Para atingir o objetivo semanal a TECNICON utilizou o conceito de competição saudável para atingir os objetivos e utiliza de cálculos de tempo no qual serão expostos a seguir:

Solicitações: as solicitações que entram na organização são classificadas pelos analistas como melhorias ou correções e tipo de interface. Sendo assim baseado em históricos de atendimentos de toda a equipe nestes 2 itens tem-se o tempo médio de atendimento por tipo de interface, este tempo médio é o tempo estimado da solicitação.

Horas do departamento: uma semana de trabalho na organização é equivalente a 44 horas, a equipe de desenvolvimento é composta por 30 colaboradores, sendo assim são 1320 horas semanais do departamento trabalhados. Porém, por decisão estratégica, sabendo que algumas solicitações podem ser abertas com GUT 125 (grau de urgência e tendência de maior propriedade e que devem ser atendidas no dia) o analista realoca somente 85% deste tempo nos times, o que resulta em 1122 horas em solicitações planejadas no departamento todo. É importante salientar que as solicitações de GUT 125 são realocadas a quem as provocou, pois são resultantes de erro grave de desenvolvedor.

Horas do Time: o time é composto por 3 ou 4 colaboradores. Então as 1122 são divididas igualmente pelos 30 colaboradores e assim o time possui seu planejamento semanal de trabalho.

Para fomentar a busca pelo resultado (*board* zerado) os times competem saudavelmente durante a semana e como forma de meritocracia e também a necessidade de atingir os objetivos estratégicos da organização traçados para o decorrente ano, a TECNICON oferece ao primeiro time que zera o *board* a oportunidade de passar a semana seguinte em uma imersão em *startup* interna, a qual é nomeada *Innovation Week*. O time vencedor recebe o desafio de desenvolver algo inovador para o mercado, pensando “fora da caixa”, em um ambiente privado e descontraído utilizando o conceito de *startup*. É importante salientar que naquela semana este time não recebe demandas de clientes, assim mantendo o foco exclusivo no seu projeto inovador. Após a semana de inovação ele volta para a competição.

O projeto desenvolvido pelo time é apresentado a todos os colaboradores da organização na segunda-feira da semana seguinte à inovação. Após apresentação interna a equipe de marketing fica responsável por lançar o produto no mercado, divulgando nos diversos canais de comunicação.

Baseado em acompanhamento individual e em equipe percebeu-se que o novo processo foi eficaz, motivou e engajou o departamento e isto ficou evidenciado em depoimentos dos próprios integrantes dos times.

O resultado obtido foi sendo construído gradativamente, tendo em vista que foi um grande impacto interno. Nas primeiras semanas havia times que precisaram realizar esforço



extra para conseguir finalizar a semana com o *board* zerado. No decorrer as equipes foram amadurecendo, engajadas e motivadas a adquirir a oportunidade de uma semana diferenciada com o foco exclusivo em inovação.

De acordo com os últimos resultados técnicos apresentados, constatou-se aumento de produtividade, onde já é possível identificar pelo menos o primeiro time a zerar muito antes de findar a semana, e como melhoria desta prática vislumbrando as horas estimadas da semana seguinte já houve semanas que mais de um time foi reconhecido e agraciado com a semana de inovação. Pode-se destacar também que já houve semana que o *board* foi zerado na quinta-feira, sendo que na sexta-feira o departamento foi liberado para jogar futebol na pela manhã e passar o resto do dia de forma descontraída na organização junto ao CEO.

5. Conclusões/Considerações finais:

Analisando os problemas relatados através da metodologia foi possível concluir que o método baseado em uma competição saudável entre times de um mesmo departamento com a meritocracia com foco em inovação mobilizou e uniu toda a equipe a buscar mais conhecimento e disseminar o conhecimento existente, pois não depende só do resultado individual e sim de um resultado em equipe.

Através de relatos semanais de quem vivencia a semana de inovação é possível identificar claramente a sua mudança de postura e a sua motivação em buscar novos resultados positivos através do seu time.

Através deste relato conclui-se que esta organização incentiva a inovação constante nos colaboradores. Investindo em pessoas por acreditar que sempre há algo além para alcançar.

Desta forma, pode-se auferir que a empresa se destaca por fazer de seu programa de desenvolvimento, uma forma nova de inovar junto a seus colaboradores, mantendo um clima organizacional favorável das equipes, focando na produtividade elevada e criação de valor para com a organização.

E é incentivador ver que as organizações estão mudando o seu conceito, pois não estão inovando somente nas ferramentas e estratégias de gestão, como também nas metodologias de desenvolvimento pessoal de seus colaboradores e profissional por meio de meritocracia.

6. Referências

AMABILE, T.M. Como matar a criatividade. In: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BLANK, S. G. Why the Lean Start-up Changes everything. Harvard Business Review, mai. 2013.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUTRA, J. S. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DAVILA, T, EPSTEIN, M. J; SHELTON, R. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

RIES. E. Lean Startuo: How Today´s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011.