

Serviços Simples e Tarefas Complexas

Relato de Experiência

Rodrigo Becke Cabral¹, Daniel Fernando Antonucci e Silva¹

¹Cadsoft Informática Ltda
Belo Horizonte – MG – Brasil

{rodrigo.cabral,daniel}@cadsoft.com.br

Abstract. *This paper deals with the challenge of aligning operations with strategic objectives. Specifically, it presents an operations model conceived by a software company from Minas Gerais (Brazil) that complies with the MPS.BR accreditation and, at the same time, preserves the company's progressive organizational culture. The results are of intrinsic simplicity with perfect adherence to the company's strategic management tools.*

Resumo. *Este artigo trata do desafio da integração da gestão da operação de forma alinhada aos objetivos estratégicos de empresas. Especificamente, é descrito o modelo de operação que foi concebido por uma empresa de software mineira para atender às exigências do MPS.BR ao mesmo tempo preservar sua cultura organizacional fundamentada em princípios progressistas. Os resultados obtidos são de simplicidade intrínseca com perfeita aderência aos instrumentos de gestão estratégica da empresa.*

1. Introdução

É notável a transformação das empresas do mundo moderno provocadas pela assimilação dos modelos de gestão (FERREIRA et al. 2008) e de qualidade (DEMING, 1982; CROSBY, 1979; JURAN, 1988), bem como os resultados de suas aplicações observados ao longo dos últimos cinquenta anos. Não obstante, a busca do atendimento às necessidades humanas e o aperfeiçoamento contínuo das organizações para este fim permanecem um desafio constante.

Um comportamento esperado de uma organização moderna está na formação de objetivos estratégicos e no desdobramento de ações táticas e operacionais para atingi-los (KOTLER, 1997; e KAPLAN, 1997). Simultaneamente, práticas de qualidade são incorporadas para que as ações sejam executadas de forma a entregar produtos e serviços em conformidade às expectativas de seus clientes.

As questões em discussão tornam-se assim o modelo estratégico que determina a forma como os macro-objetivos organizacionais são traçados; o modelo de operação que organiza as ações para atingi-los; e os sistemas de qualidade utilizados como referência para aperfeiçoamento contínuo da operação ([Figura 1](#)).

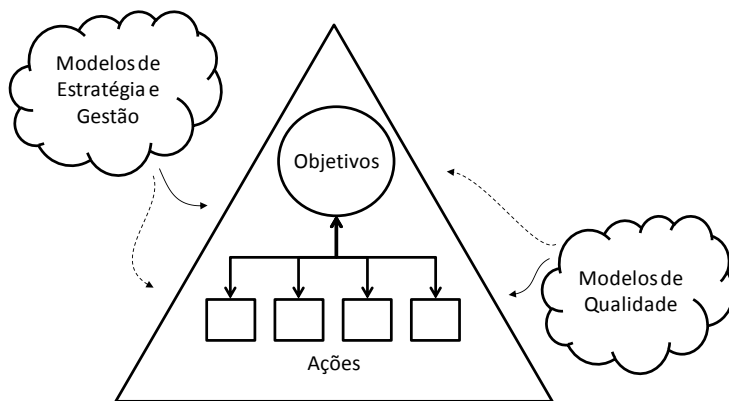


Figura 1. Modelos de Estratégia, Gestão e de Qualidade influenciando o desenvolvimento das organizações

A harmonia e integração de todos estes conceitos são determinantes ao sucesso do desenvolvimento organizacional e, ao mesmo tempo, um desafio às empresas. Sua aplicação se desenvolve de forma única, já que cada organização é composta por pessoas únicas imersas em uma ambiência igualmente distinta.

2. Histórico

A experiência descrita neste trabalho tem como gênese a necessidade de uma ruptura em processos produtivos que levou uma empresa mineira de software a ingressar ao final do ano de 2007 no Programa MPS.BR (SOFTEX, 2008), este desenvolvido no Estado de Minas Gerais pela Sociedade Mineira de Software (FUMSOFT) com o apoio de recursos federais do Programa Brasileiro de Software para Exportação (SOFTEX).

Há época, havia de um lado uma filosofia progressista já incorporada à cultura da empresa, tendo como princípios uma gestão estratégica integrativa dos elementos figurados de corpo, mente e alma (TRANJAN, 2003). De outro lado, estava a decisão de certificação ao nível G do MPS.BR, um modelo de maturidade para avaliação e melhoria contínua dos processos de software.

O desafio estava na fusão de ambas as propostas, sem desfigurá-las, preservando os princípios defendidos pelo modelo progressista e pelo MPS.BR, e atendendo ainda ao processo de certificação coordenado pela Fumsoft.

Com pouco mais de um ano de trabalho, a soma da cultura progressista da empresa com as exigências do MPS.BR resultaram na formação do modelo de operação da empresa, aplicado não apenas ao escopo do MPS.BR, mas a todos os seus serviços. O Modelo Serviço-Tarefa, como é conhecido, encontra-se perfeitamente alinhado aos instrumentos estratégicos empresariais, e tem trazido resultados significativos, principalmente no que tange à sinergia entre equipes e a eficácia de seu ciclo produtivo.

O objetivo deste trabalho é apresentar o Modelo Serviço-Tarefa, seus princípios e os resultados obtidos com sua aplicação.

2. Princípios do Modelo Serviço-Tarefa

2.1. Modelos de Gestão e de Qualidade

O pensamento administrativo é o berço de inúmeros modelos de gestão, todos concebidos para que nossa sociedade alcance níveis mais elevados de desenvolvimento humano, econômico e cultural (FERREIRA et al. 2008).

Os modelos de qualidade somam ao pensamento administrativo para propor que a organização entregue produtos e serviços padronizados e adequados à necessidade do cliente (DEMING, 1982 e JURAN 1988).

As teorias de qualidade contribuíram à Engenharia de Software nas questões de maturidade dos processos de desenvolvimento de software, inicialmente discutidas por Watts em 1988 e sucedendo ao SW-CMM, CMMI e no Brasil pelo MPS.BR (SILVA e CABRAL, 2008 e SOFTEX, 2008).

O Modelo de Serviço-Tarefa discutido neste trabalho possui influência direta destes modelos de gestão e qualidade:

- Modelo de Gestão Progressista: Pertencente à escola integrativa, que percebe as organizações como sistemas sóciotécnicos, abertos e orientados à aprendizagem (Parson, 1951, Boulding, 1956, Motta, 1997 e Senge, 1998, apud FERREIRA et al. 2008 p. 108, 152);
- MPS.BR: Ênfase na Gerência de Projetos, disciplina do MPS.BR ligada ao domínio do Gerenciamento de Projeto (PMI, 2004) que busca controlar a execução de tarefas executadas por pessoas, em um empreendimento com início e fim determinados, e cujo objetivo é a geração de um resultado único;
- ITIL: Outro grupo de práticas, também relacionado à qualidade, e sendo adotado por empresas de software e tecnologia da informação é o ITIL, cuja versão mais recente aborda as questões de concepção, desenho, transição e operação de Serviços (IQBAL, 2008).

2.2. Modelo de Gestão Progressista

A empresa objeto deste relato é orientada por um Modelo de Gestão Progressista que tem a base na metodologia Corpo, Mente e Alma (CMA) de Tranjan (2003), e cuja aplicação requer o desenvolvimento de uma cultura organizacional progressista.

Porém, antes da escolha da metodologia CMA a empresa era gerida por meio de práticas herdadas da era industrial. A fragmentação do todo e a falta de significado das tarefas orientavam o trabalho dentro da empresa. Cada colaborador desempenhava sua tarefa sem saber exatamente qual objetivo ou resultado a ser alcançado. Esta fragmentação do trabalho em tarefas sem significado, que é reflexo de estruturas departamentais e hierárquicas tradicionais, e que cria baixo compromisso dos colaboradores e dos clientes e, conseqüentemente um forte desequilíbrio entre esforço e resultado. Quanto mais se realizavam tarefas sem significados e sem compreensão do todo, maior esforço era necessário para cumpri-las e menor era o resultado. A busca pela quebra deste ciclo improdutivo (onde muito esforço gera pouco resultado) nos mostrou que a saída poderia ser o conhecimento. Ampliar o conhecimento das pessoas

que desenvolviam o trabalho na empresa poderia dar mais significado às tarefas por eles executadas. Mas não poderia ser apenas um conhecimento linear e sim um conhecimento sistêmico. Saber que uma tarefa que eu executo é parte de um processo onde dependo de outras pessoas e outras pessoas dependem do meu trabalho é o início do conhecimento necessário para a quebra do ciclo. Porém, saber onde a execução de uma tarefa impacta qualitativamente na entrega de produtos e serviços aos clientes, ou financeiramente na saúde da empresa ou ainda na qualidade de vida de seus colaboradores é visão sistêmica. O conhecimento e a visão sistêmica se tornaram então o desafio de transformação da empresa.

Para Tranjan (2003), uma empresa é um organismo vivo, dinâmico, inteiro e em permanente necessidade de desenvolver a tríade corpo, mente e alma. Não compreendê-la desta forma é um dos grandes impedimentos para alcançar o sucesso.

2.2.1 O Corpo

O Corpo é a parte física e tangível da empresa, seus produtos e serviços, estoques e vendas, duplicatas, caixa, lucro ou prejuízo. Os controles, projetos, processos e recursos para produção dos bens e serviços a serem vendidos estão neste vértice da tríade.

No dia a dia da empresa, o corpo se expressa primordialmente através dos projetos, onde este é a menor unidade progressista e a principal ferramenta de realização plena. Quando um projeto progressista é desenvolvido, quebra-se completamente qualquer tipo de hierarquia, pois o poder é pulverizado, a criatividade aflora e os talentos se revelam.

Dentro da filosofia progressista o conceito de controle é substituído por indicadores. Isto porque se acredita que a gestão deve medir resultados e não pessoas. Para que possa haver gestão dos serviços e dos resultados da empresa são criados indicadores de desempenho e de resultado. Os de desempenho acompanham o desempenho individual dos serviços e das equipes que o prestam. Os de resultado acompanham o resultado macro da empresa, baseando-se direta ou indiretamente nos indicadores de serviço.

2.2.2 A Mente

A Mente é a parte estratégica e filosófica da empresa. Identifica o propósito da empresa, seu negócio, seu foco, diferenciais e competências. Como a empresa identifica e atende às necessidades de seus clientes e quais as tendências e oportunidades de mercado. É a parte “pensante” da empresa.

Na prática, o negócio de uma empresa é uma reflexão filosófica. Uma fabricante de brinquedos pode se colocar no mercado de produtos e bens de consumo ou pode se colocar no mercado de entretenimento. São visões muito distintas e que podem abrir oportunidades completamente diferentes. Essa é uma reflexão que toda empresa deve realizar em seu planejamento.

O Foco da empresa progressista é uma escolha que determina quais clientes ela pretende atender. Não significa fazer um corte geográfico ou demográfico, tão pouco escolher um nicho de mercado para atender. Escolher um foco significa desenvolver produtos e serviços para clientes que tenham um conjunto de necessidades similares, onde estes produtos e serviços possam ser potencializados e os clientes plenamente

atendidos. E para que estes clientes (do foco) se sintam atendidos a empresa precisa definir seus diferenciais.

Os Diferenciais definem atributos da empresa que irão diferenciá-la entre as opções que o cliente possui no mercado e, principalmente, como a empresa irá entregar as soluções para aquele conjunto de necessidades identificadas para aquele foco.

Por fim, a definição das Competências organizacionais, expressas na Alma através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, propicia a entrega dos diferenciais escolhidos para o foco.

2.2.3 A Alma

A Alma é a dimensão da tríade que faz lembrar que toda empresa é uma sociedade constituída de pessoas e, portanto, tem sua identidade e cultura. A contribuição, os valores, a liderança, a qualidade dos relacionamentos, o trabalho em equipe, a motivação, a comunicação, tudo o que constrói relação de confiança na equipe fazem parte da alma da empresa.

Para que haja significado no trabalho para todas as pessoas que o desenvolvem a empresa progressista escolhe uma Ideologia. A Ideologia representa a contribuição perene da empresa ao longo dos anos, aquilo que a empresa deixará de legado para gerações futuras.

Como citado, a alma é uma sociedade de pessoas com sua identidade e cultura. A expressão máxima desta identidade se dá através dos valores, pactuados entre todos os colaboradores da empresa e que regendo os relacionamentos humanos e também através das condutas, que transformam os valores em atitudes orientando a todos, porém sem prescrever o que deve ser feito em cada situação. Os valores e as condutas na empresa progressista substituem os manuais de normas e procedimentos das empresas industriais.

A alma pressupõe também a gestão do conhecimento tangível e intangível, seu capital intelectual, talvez o bem mais valioso de cada empresa. Para a gestão deste bem tão valioso foi escolhido o modelo de competências conhecido como CHA (Conhecimentos, habilidades e atitudes) (GRAMIGNA, 2006).

Na filosofia progressista o sucesso depende do equilíbrio entre os três vértices. A atenção exagerada a um dos vértices, mais do que para os outros podem causar disfunções organizacionais e administrativas. A busca constante pela homeostase gera um ciclo vital que se retro-alimenta potencializando o resultado do trabalho, a fidelização dos clientes e o comprometimento dos colaboradores, conforme [Figura 2](#).

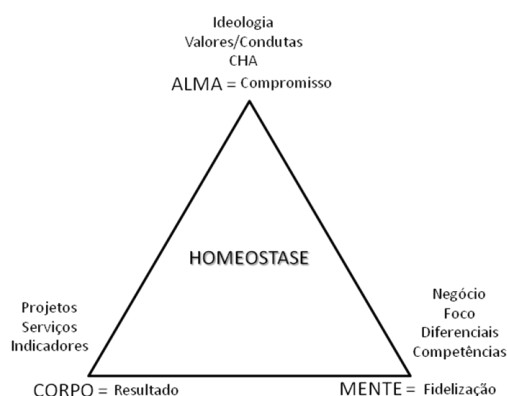


Figura 2. A tríade Corpo, Mente e Alma.

3. O Modelo Serviço-Tarefa

O Modelo Serviço-Tarefa segue a simplicidade do pensamento progressista, e que vê em cada profissional da empresa a capacidade de exercer autodireção e autocontrole. Este profissional vive o trabalho de forma tão natural como a alimentação e o descanso; e tem na atividade produtiva uma fonte de satisfação e auto-realização.

Na empresa progressista (Seção 2.2), a abordagem prescritiva e regulatória é substituída por uma abordagem simples em sua definição, mas complexa em sua execução. A operação entende que dispõe de profissionais que terão sucesso na sua execução, desde que exista a clareza no propósito estratégico e nos objetivos a serem alcançados.

O encontro destas premissas com o conhecimento dos modelos de gestão da operação e as exigências do MPS.BR deu origem aos três conceitos fundamentais do Modelo Serviço-Tarefa: o Serviço, a Tarefa, e o Projeto.

3.1. O Serviço, a Tarefa e o Projeto

O conceito de Serviço representa uma proposta de orquestração de Tarefas cujo objetivo é atender a necessidade do cliente. Um Serviço começa na necessidade do cliente e termina no atendimento dessa necessidade, sendo norteador por métricas. Os resultados esperados do Serviço são entregues ao cliente por meio de Projetos.

A Tarefa é o elemento unitário na orquestração do Serviço. Seu objetivo é produzir um resultado que contribui para a entrega do Serviço. Uma Tarefa possui entradas e saídas bem definidas. Para executar uma Tarefa é necessário que o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) das pessoas envolvidas atenda ao CHA da Tarefa.

A essência do modelo Serviço-Tarefa criado em uma cultura progressista está na definição de serviços simples e tarefas complexas. Uma Tarefa deve ser complexa porque não é prescritiva, abrindo espaço para a criatividade e potencial de quem a executa. O Serviço, por sua vez, se torna simples já que a tarefa complexa enseja um macro-objetivo da operação contendo, assim, poucas tarefas para sua completa realização.

Finalmente, um Projeto é a instância de um Serviço, que possui início, meio e fim e tem um resultado único. As Tarefas previstas no Serviço compõem o Projeto, tornando tangíveis as entregas.

O Serviço, a Tarefa e o Projeto é uma representação da operação que se conecta ao Foco, Diferenciais e Competências previstos na tríade CMA ([Figura 3](#)).

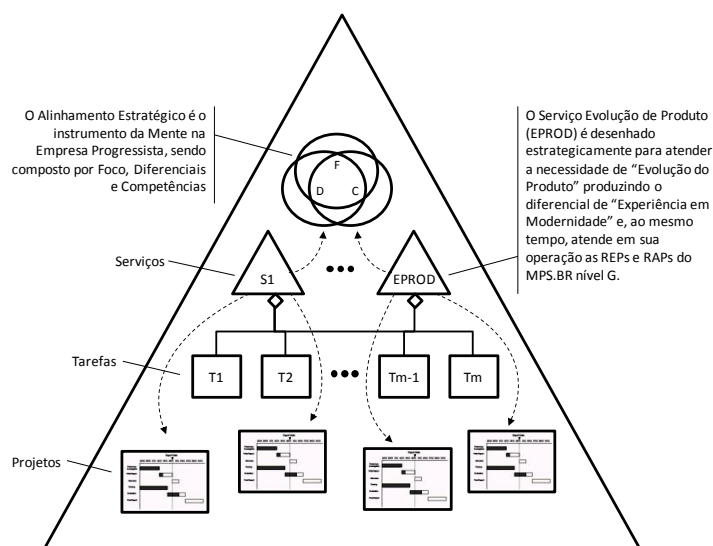


Figura 3. O Modelo Serviço-Tarefa, incluindo a representação do Serviço EPROD que atende às REPs e RAPs do MPS.BR nível G.

As relações entre o Foco, Diferenciais e Competências e o Serviço, a Tarefa e o Projeto encontram-se também evidenciados na [Tabela 1](#).

Tabela 1. Relações entre o Modelo Serviço-Tarefa e os Alinhamento Estratégico da Empresa Progressista

	Serviço	Tarefa	Projeto
Foco	Um Serviço é criado para o atendimento das necessidades do Foco.		O Projeto, como instância operacional do Serviço, produz resultados ao Foco.
Diferenciais	Um Serviço é desenhado para deixar aos clientes a marca dos Diferenciais da empresa.	Existem Tarefas criadas exclusivamente para a entrega dos Diferenciais.	
Competências		Uma Tarefa estabelece as competências (CHA) necessárias a sua execução.	A definição do CHA nas Tarefas assegura ao Projeto a alocação de recursos qualificados.

A aplicação do modelo Serviço-Tarefa na empresa para o atendimento dos requisitos do nível G do MPS.BR resultou no Serviço de Evolução de Produto - EPROD (CABRAL et al., 2008)

5. Resultados

A experiência dos autores com outras empresas da escola de Gestão Progressista observam que existe dificuldade na integração entre este pensamento de gestão e a adoção de práticas de qualidade para a certificação.

A aplicação do Modelo Serviço-Tarefa traz para as empresas progressistas (TRANJAN, 2003) o importante aprendizado de que é possível preservar os princípios organizacionais e adotar práticas de qualidade, desde que o modelo de operação respeite a cultura progressista.

Um resultado interessante, também inovador, é a aplicação do MPS.BR (SOFTEX, 2008) na forma de um Serviço para que a certificação esteja voltada ao Serviço, e não a uma Diretoria ou Departamento – que no modelo de Gestão Progressista são inexistentes.

O reaproveitamento das Tarefas na composição dos Serviços abre espaço para aumento da eficácia do ciclo produtivo na empresa. Entende-se que o reaproveitamento de tarefas leva à redução da complexidade dos Serviços e maior facilidade na geração de valor ao cliente com a redução de custos e riscos específicos.

Por fim, o principal resultado originalmente perseguido pela empresa que descreve este texto é o Serviço de Evolução de Produto com certificação prevista para o primeiro semestre de 2009.

6. Referências Bibliográficas

CABRAL, Rodrigo Becke et al. **Serviço Evolução de Produto**. Belo Horizonte, Cadsoft (*WhitePaper*), 2008. 25 p.

CROSBY, Phillip. **Quality is free**. New York: Mentor/New American Library, 1979.

DEMING, W. Edwards. **Quality, productivity, and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

FERREIRA, Victor C. P.; CARDOSO, Antônio S. R.; CORRÊA, Carlos J.; e FRANÇA, Célio F. **Modelos de Gestão**. São Paulo, Ed. FGV, 2ª Ed. 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

IQBAL, Majid. **ITIL Service Strategy: Fun with Fundamentals**. itSMF Brasil MG LIG Meeting. Belo Horizonte, 25 de junho de 2007.

JURAN, Joseph. **Juran on planning for quality**. New York: The Free Press, 1988.

KAPLAN Robert S.; NORTON David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK™**, Syba: PMI Publishing Division, 2004. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>

SILVA, Daniel F. A.; e CABRAL, Rodrigo B. **Modelo de Maturidade de Processos de Gestão Acadêmica para Instituições Privadas de Ensino Superior**. In: ENANGRAD, 19, 2008, Curitiba. **Anais...** . São Paulo, 2008.

SOFTEX. MPS.BR – **Melhoria de Processo do Software Brasileiro**: Guia Geral (Versão 1.2). Disponível em: <http://www.softex.br/mpsBr/_guias/default.asp>. Acesso em: 15 mar. 2008.

TRANJAN, Roberto Adami. **A Empresa de Corpo, Mente & Alma**. São Paulo, Ed. Gente, 4ª Ed. 2003.