

Inovação e Métodos Ágeis - Cases de empresas da Serra Gaúcha

Escrito por: Aline Luisiane Camboim Cantarelli, Cyntia De Brito Nascimento, Fernanda Cardoso Setti, Fernanda Giachelim, Gabriela Aver, Jaime Paulo Homem, Letícia Alexandrini Battisti, Liza Martinato, Mônica Kalil Pires e Sonia Rech

Introdução

Inovação e Métodos Ágeis são temas cada vez mais relevantes entre as organizações, pois garantem a adaptação necessária para a sobrevivência e a perenidade dessas organizações em um mundo que muda muito rápido. Esses temas frequentemente se tornam objeto de estudo, como acontece nos Grupos de Estudos da ARH Serrana.

Esse artigo sintetiza as aprendizagens construídas colaborativamente pelo grupo ao longo de 2021. Nas próximas quatro seções, são apresentados cases de implementação de abordagens inovadoras em empresas da Serra Gaúcha: Kanban na área de Recursos Humanos da Hyva do Brasil, Kanban na área de produção da Martinato Máquinas de Precisão, Scrum na gestão de projetos da SIM Rede de Postos e gamificação na formação de lideranças da Transportes Cavalinho. Os cases consistem na apresentação da empresa, na explicação da abordagem inovadora utilizada e sua implementação e nos resultados positivos obtidos pela empresa com essa implementação.

Empresa Hyva do Brasil: Implementação do Kanban na área de Recursos Humanos

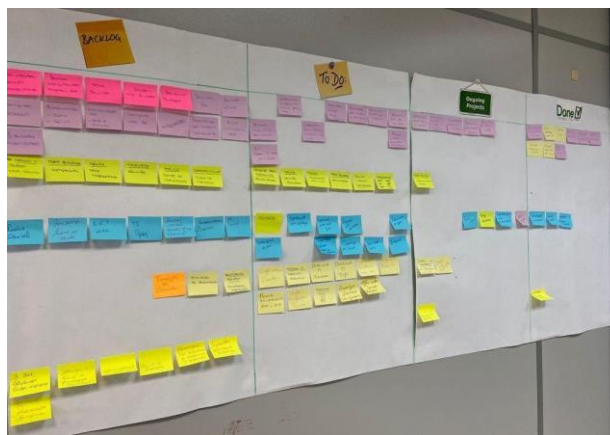
Fundada em 1979, a HYVA é uma empresa Holandesa. Surgiu no Brasil no ano de 1995, onde atualmente possui duas unidades com 320 funcionários. Presente em 130 países e com mais de 25.000 clientes pelo mundo, a empresa é reconhecida mundialmente por ser líder no segmento de cilindros hidráulicos. A Hyva busca crescimento através de seu olhar estratégico e baseado em quatro pilares: as pessoas no centro da estratégia; flexibilidade e autonomia; estruturas organizacionais flexíveis; pluralidade; e cultura e aprendizado.

A área de Recursos Humanos da unidade de Caxias do Sul - RS vem buscando constante aprendizado para poder atingir juntamente com a empresa seus objetivos estratégicos. Neste contexto, após estudar conceitos inovadores de gestão adotou o Ágil para dar suporte às mudanças e transformações da organização. Dentre as metodologias estudadas estavam Scrum, OKRs, 6 Sigma e Kanban. Depois de conhecer e entender cada uma delas, a partir de abril de 2021 o RH passou a utilizar o Kanban para gestão das rotinas da equipe.

O Kanban tem como objetivo dar transparência e simplicidade no gerenciamento da execução de atividades. Kanban é uma palavra japonesa que significa “cartões visuais” e destaca-se por ser uma técnica de gestão visual. Na Hyva, cada funcionário da área de Recursos Humanos organiza sua rotina para toda a semana seguinte na sexta-feira. Ao iniciar a semana, as atividades são expostas para toda a área, através

de reuniões que tem duração de 15 minutos. Apresentando as tarefas neste formato se consegue ter um entendimento mais claro das demandas de todas pessoas e se identifica atividades que podem necessitar de auxílio extra.

À medida que as atividades vão sendo executadas e concluídas, os cartões vão sendo movimentados da esquerda para a direita. A todo momento as pessoas da equipe podem consultar quais atividades já foram realizadas, quais estão em andamento e quais ainda não foram iniciadas e se disponibilizar para apoiar os colegas em atividades que estejam demandando maior esforço. Como pontos positivos, observou-se maior engajamento da equipe, atividades organizadas com antecedência, sem surpresa na data em que ocorre, melhor organização da área de RH como um todo, agilidade nos processos e informações transparentes para todos os colegas.



Quadro de Kanban na empresa Empresa Hyva do Brasil, unidade de Caxias do Sul - RS

Empresa Martinato Máquinas de Precisão: Implementação do Kanban para controle da produção

A empresa Martinato Máquinas de Precisão foi fundada em 12 de agosto de 1912 e é pioneira e referência no mercado de Óptica. Seu conhecimento desenvolveu profissionais capacitados e equipamentos que alavancaram esse segmento no Brasil. Ela atua em todo território nacional, tem produtos de desenvolvimento próprio e também representa marcas de renome internacional. A cada dia a Martinato traz novas soluções e reforça o compromisso de estar sempre ao lado do cliente com produtos de alta qualidade.

Quando a empresa trocou seu sistema de gestão e iniciou um trabalho de mudança de cultura, surgiu a necessidade de planejar e descentralizar informações. A técnica Kanban surgiu com o objetivo de trazer visibilidade, objetividade e organização para as tarefas e processos do setor de produção. O Kanban hoje é utilizado para o controle da produção, organização do processo de trabalho e melhoramento da comunicação interna. Assim, toda a equipe de trabalho consegue ter as informações do processo de produção visualizando o quadro com as anotações feitas em notas autoadesivas.

Na Martinato, o quadro foi dividido em quatro estágios: planejado, a fazer, fazendo e feito. As atividades são divididas entre os envolvidos e as cores auxiliam na codificação da atividade, em rosa estão

processos de qualidade, laranja as situações de gestão e controle e em amarelo as atividades produtivas em si. Diariamente as atividades são revisadas e semanalmente é feita uma reunião para verificar os objetivos atingidos e definir novas atividades e metas. A empresa já pensa em aprimorar a ferramenta incluindo o controle de tempo nas tarefas. Com o apoio da ferramenta, houve melhora significativa na organização dos processos.



Quadro de Kanban na empresa Martinato Máquinas de Precisão

Empresa SIM Rede de Postos: Implementação do Scrum da gestão de projetos

Fundada em 1985, na cidade de Flores da Cunha - RS, a SIM Rede de Postos possui mais de 144 unidades em operação, distribuídas em diferentes cidades nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. É a maior rede varejista de postos e conveniências do Brasil e a maior de bandeira BR, além de possuir unidades de bandeiras SIM, Ipiranga e Shell. O início do processo de mudança de cultura da empresa aconteceu em meados de novembro de 2019, quando ela se associou ao Instituto Hélice, associação formada por organizações que buscam fomentar o ecossistema de inovação de forma colaborativa. Algum tempo depois, a SIM passou a adotar a metodologia Scrum em alguns dos projetos.

Scrum é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos, ações ou tarefas, cujo nome é inspirado em uma jogada do rugby na qual todos os atletas se reúnem para retomar a posse de bola e avançar pelo campo. A metodologia consiste na divisão do projeto em períodos iguais de tempo chamados "*sprints*", na constante priorização e repriorização das pendências, na entrega de um produto e geração de valor ao cliente ao final de cada *sprint* e na avaliação contínua da dinâmica de trabalho da equipe, que é pequena e autônoma. Uma rotina bastante característica do Scrum é o acompanhamento diário da evolução da *sprint* em reuniões curtas diárias que acontecem sempre no mesmo horário e duram até quinze minutos, de preferência com a equipe toda em pé, chamadas "*daily meetings*".

A SIM utiliza *sprints* de uma ou duas semanas dependendo do projeto e as *daily meetings* com as equipes acontecem sempre às 13h30min para entender a demanda e os possíveis impeditivos, de forma que seja possível entregar as atividades planejadas para a *sprint*. Ao final da *sprint*, acontece a *sprint*

review, reunião onde é apresentado o produto desenvolvido naquela *sprint*. A metodologia é aplicada na empresa, mas com adaptações, algumas etapas do Guia do Scrum não são executadas.

Os pontos positivos da utilização da metodologia são o foco nas atividades, o cumprimento do tempo previsto para execução, e entregas mais rápidas e alinhadas com as expectativas dos clientes. Entre as maiores contribuições da metodologia estão o aprendizado e sinergia das equipes e a autonomia e respeito aos profissionais.

Empresa Transportes Cavalinho: Gamificação na formação de lideranças

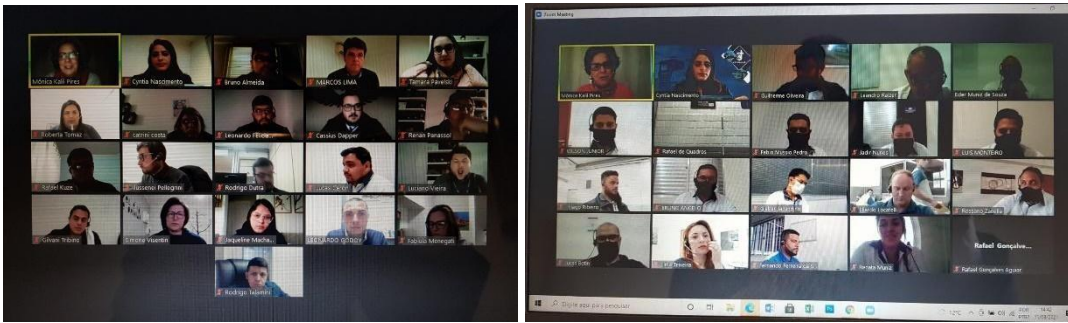
A Transportes Cavalinho, de Vacaria - RS, trabalha com transporte de cargas líquidas, químicas a granel e também atua no transporte e distribuição de bebidas. A empresa tem aproximadamente 1.500 funcionários e adotou os jogos para o programa de desenvolvimento de líderes como forma de inovar, qualificar e promover maior integração entre os gestores. A gamificação ou o uso de jogos em empresas é cada vez mais frequente e serve para diferentes propósitos: disseminar conhecimentos, avaliar pessoas em um processo seletivo, avaliar e melhorar processos, integrar equipes ou desenvolver comportamentos, tais como melhoria da comunicação, negociação ganha-ganha, comportamento de segurança etc.

O tema escolhido foi visão sistêmica e melhoria de processos, em um treinamento da Mókpi Consultoria. O formato escolhido foi breve – 2 horas de duração -, online e lúdico, para conseguir abordar os temas a partir de dois jogos principais, usando poucos recursos tecnológicos para gerar baixo desconforto e muita reflexão. Foram dois grupos de 24 pessoas cada, espalhados pelas diferentes sedes no Brasil.

Com um quebra-cabeça online, as pessoas individualmente se perceberam enfrentando uma situação complexa com muitos dados novos e sem ter a visão do todo. Depois da montagem, seguiu-se o Ciclo de Aprendizagem Vivencial, que consiste em fazer uma série de perguntas que conectam a experiência lúdica com o comportamento do dia a dia na empresa. A conexão entre a postura diante do jogo e dos desafios no trabalho ficou clara para todos. Posteriormente, o relatório gerado na atividade do quebra-cabeça possibilitou algumas reflexões com o RH.

Na segunda parte do treinamento, foi feito um jogo que mapeava os processos da empresa e produzia breves momentos de geração de ideias para etapas específicas. Foi neste momento que o grupo – dividido em pequenos grupos e depois reunido para compartilhar ideias e reflexões - teve a maior integração e participação. Os setores puderam explicar seus processos e acolher sugestões de pessoas de áreas completamente distintas.

Os resultados obtidos com este encontro baseado em jogos foram a ampliação da visão sistêmica dos participantes (que ouviram, ainda que brevemente, os desafios de áreas distintas), o engajamento para apoiar os colegas, a geração de ideias para melhoria de processos e a mudança de postura dos funcionários em relação à educação corporativa. Eles não se viram mais como meros ouvintes passivos de informações, mas como construtores de um saber coletivo da empresa. A gamificação possibilitou, a partir do lúdico, impactar a realidade.



Registros dos encontros com a unidade matriz de Vacaria-RS (esquerda) e as filiais Paulínia-SP, Jundiá-SP, Cubatão-SP, Nova Lima-MG e Camaçari-BA (direita)

Considerações finais

Ao longo deste artigo, observa-se que os maiores ganhos obtidos pelas empresas na implementação das abordagens inovadoras apresentadas são maior engajamento das pessoas, autonomia das equipes e transparência e colaboração no trabalho. Abordagens e métodos inovadores são baseados nesses princípios, que garantem às empresas flexibilidade, resposta rápida às mudanças e maior geração de valor aos clientes e à sociedade. Características que, como mencionado no início do artigo, são essenciais para a perenidade e sucesso das empresas hoje e no futuro.

Referências

_____. **Kanban**: O que é e TUDO sobre como gerenciar fluxos de trabalho. Blog Artia. Disponível em: <https://artia.com/kanban/>. Acesso em 29 de Setembro de 2021.

BOLLER, Sharon e KAPP, Karl. **Jogar para aprender**: tudo o que você precisa saber sobre o design de jogos de aprendizagem eficazes. São Paulo: DVS Editora, 2018.

SUTHERLAND, Jeff. **SCRUM**: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo. Leya, 2014.