

Quadro de monitoramento de demandas do Escritório de Projetos e Processos da UFMT

**Nilton Hideki Takagi¹, Thais Fernanda Bueno da Silva¹,
Anne Cristine Betoni Cardoso¹, Greice de Souza Arruda¹,
Jamerson Robert Martins¹, Klaus Alfred Zimmermann¹**

¹ Escritório de Projetos e Processos - Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Av. Fernando Corrêa da Costa, nº 2367, Bairro Boa Esperança - Cuiabá - MT

nilton@ic.ufmt.br, {thaisbueno, annebetoni}@ufmt.br,
{greice.arruda, jamersonmartins1, klausalfredd}@gmail.com

Resumo. *O trabalho demonstra um painel de monitoramento desde a demanda até a finalização das ações de forma macro do Escritório de Projetos e Processos da Universidade Federal de Mato Grosso. Foi concebido com conceitos de gestão visual e sincroniza sua visualização com grau de alinhamento das ações ao plano estratégico da Universidade e pelas fases de desenvolvimento que existem tanto para projetos quanto para a gestão por processos.*

1. Introdução

Uma das dificuldades da gestão é acompanhar as ações do dia-a-dia, compreender como está a situação de cada uma e se estão alinhadas as estratégia da instituição, principalmente das demandas que não estão previstas em um planejamento prévio. A visualização é necessária para o gestor poder tomar as decisões que implicam em resultados mais efetivos, seja na qualidade ou na quantidade de entregas esperadas pelos *stakeholders*.

Preocupadas com a comunicação interna, as instituições têm procurado alternativas para torná-la mais eficaz. Os ganhos na qualidade da comunicação interna mostram-se também na qualidade dos produtos, dos serviços e no atendimento oferecido pela instituição [Bohnenberger and Pinheiro 2002].

Uma das maneiras de melhorar a comunicação do trabalho realizado é a chamada “Gestão à Vista”, que defende que as informações devem ser disponibilizadas de maneira simples, para que seja de fácil entendimento, tanto para os colaboradores do setor, quanto para membros externos a unidade [Campos 2013, Santos et al. 2017].

Uma das formas de se fazer gestão à vista é utilizando o Kanban, que é fortemente utilizado nas indústrias, saúde, varejo, recursos humanos e em equipes de desenvolvimento de sistemas. Kanban é uma palavra japonesa que significa “cartão” e surgiu para a implementação de produção *Just-in-time* na Toyota [Ahmad et al. 2017]. A forma mais comum de uso do Kanban é na utilização de um quadro dividido em colunas que representam etapas do “processo de produção”, por onde cada cartão, que representa uma atividade, deve transitar sinalizando seu status até sua finalização.

Os benefícios de usar Kanban técnica incluem a visualização do fluxo de trabalho, a limitação de WIP ((*Work In Progress*)), redução de tempo de produção e monitoramento e controle do trabalho realizado [Al-Baik and Miller 2014, Ahmad et al. 2017]

Nesse contexto, foi criado um quadro de monitoramento das demandas, planejadas ou não, do Escritório de Projetos e Processos, que contempla Projetos (incluí-se transformação de processos), Programas e Mapeamentos de Processos (As is). Esse quadro permite atualmente a visualização do WIP e das demandas represadas do Escritório.

2. Métodos

Para o desenvolvimento do quadro, foi considerado conceitos de gestão a visual e contemplando todas as informações necessárias em uma única folha, para que possa ser analisado o cenário dos status das ações em uma única visão pelo time do escritório e possíveis visitantes. A visualização tem um conceito de quadrantes, conforme Figura 1, considerando que toda a demanda será transformada em algum projeto ou programa, mesmo de um simples mapeamento à uma transformação de um processo ponta a ponta.

Para fins de alinhamento, cada demanda vira um *card* incluído no quadro com um bloco autoadesivo com cores específicas. No eixo horizontal se encontra os objetivos estratégicos da gestão da Universidade alinhadas a ordem de priorização para o ano corrente pelos gestores. No eixo vertical as fases das ações do escritório, sendo agrupadas em demandas, planejamento, execução, monitoramento/operação/lições aprendidas e ações finalizadas. As fases que envolvem desde a demanda até a finalização se assemelham aos grupos de processos do PMBOK [Project Management Institute 2017], sendo a demanda similar ao grupo de iniciação e as demais na sequência alinhadas aos conceitos dos grupos, sendo planejamento, execução, monitoramento (e controle) e encerramento, aqui denominada de finalizadas.

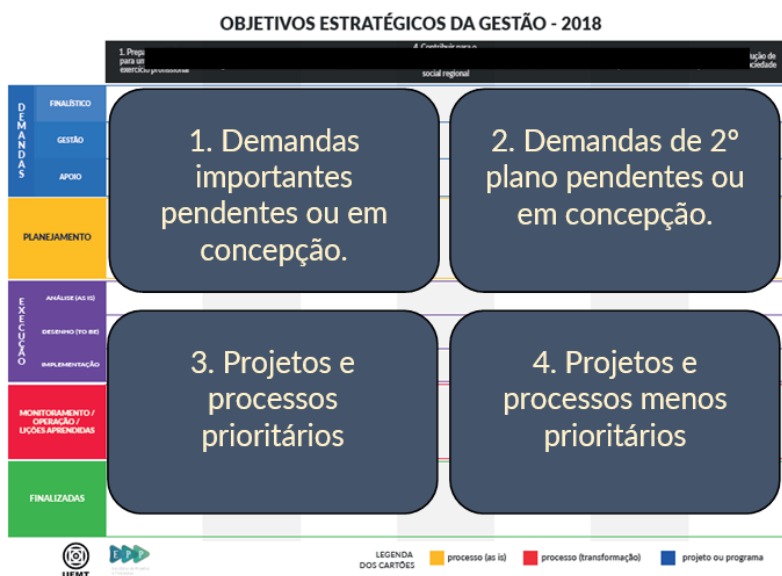


Figura 1. Quadro de monitoramento de projetos e programas

A concepção considerou a possibilidade de separação em quadrantes com características distintas dependendo da localização da iniciativa. Os quadrantes 1 e 2, são referentes a demandas internas ou externas ao escritório que ainda não entraram em processo de execução. Essas demandas estão inclusive associadas a classificação da cadeia de valor, se estão relacionadas a processos finalísticos, de gestão ou de apoio. A ordem de

importância dos objetivos estratégicos priorizados são da esquerda para a direita, sendo os da esquerda a princípio os com maior prioridade.

Os quadrantes 3 e 4 englobam mapeamentos, projetos ou programas em execução ou em processo de finalização, passando pela fase de monitoramento e controle. A execução no caso de um projeto de transformação de processo, contempla as subfases de análise, desenho e implementação. Caso seja um outro tipo de projeto ou mesmo um simples mapeamento da situação atual, segue direto para a implementação. Na fase seguinte, estabelece os projetos, transformações de processos ou mapeamentos que finalizaram a execução e estão na fase de monitoramento ou mesmo na fase de operação, mas acompanhada pelo escritório ainda. Cada caso dependendo do ciclo tem o acompanhamento do escritório, para garantir que o que foi estabelecido na execução esteja acontecendo conforme o previsto. Nessa fase também há a finalização das lições aprendidas, ativo organizacional importante para as próximas demandas. Por fim, para registro, tem o momento de listar as ações finalizadas. Arcabouço que irá possibilitar a visualização das demandas realizadas no ano em questão.

Cada cartão inserido tem uma cor correspondente, podendo ser um cartão que tem características de projeto / programa, transformação ou um simples mapeamento da situação atual. O cartão na sua concepção deve conter também os seguintes atributos:

- Descrição: Breve descrição para identificar a demanda;
- Data da demanda: Momento no qual a demanda foi percebida pelo escritório;
- Origem: Setor no qual originou a demanda para rastreabilidade;
- Responsável: Quem está responsável no escritório;
- Macro Processo: Identificação de qual área o cartão tem referência nos macro processos da Universidade. Na fase de demanda ainda se tem a percepção de qual macro processo se encontra, mas nas outras fases isso é perdido. Esse atributo garante essa rastreabilidade;
- Objetivo Estratégico: Como o cartão pode estar alinhado a mais de um objetivo estratégico, o seu posicionamento no quadro é na coluna do maior objetivo. Isso garante que tenhamos a facilidade de visualização da demanda com o alinhamento estratégico da organização.

Um exemplo dos *cards* inseridos em bloco autoadesivo pode ser visualizada na Figura 2.

O quadro se tornou referência para as reuniões de status semanais, servindo de referência para o entendimento das ações em andamento e represadas. Nessas reuniões também acontecem as possíveis atualizações do quadro, de forma mais sistemática, não se restringindo a tal momento.

3. Resultados

A necessidade da equipe do entendimento do que está sendo realizado e das demandas represadas foi transferida para o quadro, no qual traz uma visão macro e simples de como estão as ações requisitadas ao escritório e o posicionamento em que se encontra no processo de desenvolvimento da demanda. Essa visualização acelera e elimina tempo de entendimento de todos os envolvidos no processo, deixando a comunicação mais eficiente e eficaz, inclusive para gestores demandantes e demais *stakeholders* da gestão superior que eventualmente transitam pelo escritório.

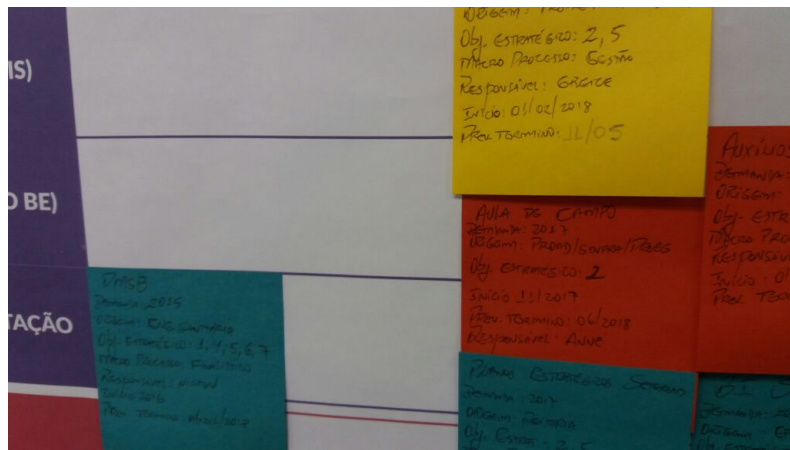


Figura 2. Cards no quadro de monitoramento

Outro ponto importante e de visualização fácil, conforme restrições estabelecidas na metodologia de trabalho do escritório, é o seu limite de WIP. Tanto para demandas de projetos, quanto para processos foi estabelecido uma quantidade que estariam em execução em paralelo, evitando iniciar mais ações do que o time pode conseguir absorver. As entregas tem que acontecer e para que isso se realize, deve se iniciar somente o que tem a previsibilidade de finalizar sem prejuízo do que já está em andamento.

4. Conclusão

A gestão visual facilita a irradiação da comunicação de forma a uniformizar e universalizar o entendimento do que se propõe. A criação do quadro de monitoramento dos trabalhos relacionados a projetos e processos do escritório eliminou o *gap* de comunicação entre as demandas e a situação atual referente. Qualquer servidor ou pessoa externa a Universidade pode entender a situação atual das demandas hoje sem a necessidade de questionamento a qualquer um dos servidores do escritório, o que demonstra a transparência da gestão atual. Esse tipo de iniciativa aumenta o nível de comprometimento da equipe e a maturidade na forma de condução das ações.

Referências

Ahmad, M. O., Dennehy, D., Conboy, K., and Oivo, M. (2017). Kanban in software engineering: A systematic mapping study. *The Journal of Systems & Software*, 137:96–113.

Al-Baik, O. and Miller, J. (2014). The kanban approach, between agility and leanness: a systematic review. *Empir Software Eng*, 20(6):1861–1897.

Bohnenberger, M. C. and Pinheiro, I. A. (2002). Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *REAd*, 28(4).

Campos, V. F. (2013). *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*. Editora FALCONI, 9 edition.

Project Management Institute (2017). *A Guide To The Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide*. Project Management Institute, 6 edition.

Santos, T. O., Silva, J. F., and Souza, W. S. (2017). Processo de implantação do quadro de gestão à vista: um estudo de caso. *IX SIMPROD- Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe*, 9:508–512.