

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - 7º TERMO NOTURNO**

VITÓRIA ARAÚJO MULLER

**COMPARAÇÃO ENTRE SETORES SOBRE O IMPACTO DO SISTEMA KANBAN
NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS

2024

VITÓRIA ARAÚJO MULLER

**COMPARAÇÃO ENTRE SETORES SOBRE O IMPACTO DO SISTEMA KANBAN
NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Estado de
Santa Catarina, como requisito parcial para
obtenção do certificado de conclusão do
curso de Administração Empresarial.

Orientador: Prof. Sérgio Bittencourt.

FLORIANÓPOLIS

2024

AGRADECIMENTOS

À minha avó Maria (In memoriam), que, mesmo sem ter frequentado a escola, aprendeu a ler e escrever do seu próprio jeito e sempre me enviava cartinhas de aniversário escritas à mão, me ensinando quase tudo que sei sobre amor e determinação.

Aos meus pais, que me ensinaram o valor da persistência e do esforço. Vocês me deram asas para voar e ir sempre mais longe. Aos meus irmãos, que sempre foram minha base e apoio incondicional.

Às minhas amigas Gabriela e Ariel, que me acompanharam durante esses quatro anos, me apoiando e compartilhando momentos inesquecíveis.

E por fim, à ESAG e aos professores, que me ensinaram grandes lições sobre comprometimento e que a educação transforma vidas.

Dedico este trabalho a todos vocês, amigos e familiares, que são meu alicerce e minha inspiração.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso investiga o impacto do sistema Kanban na produtividade organizacional, utilizando dois setores distintos da empresa ESSS como estudo de caso. O objetivo é analisar como o Kanban, integrado ao Jira, influencia a eficiência operacional comparando um setor que utiliza o Kanban com outro que não adota esse sistema. Foram examinados aspectos como a eficiência na conclusão de tarefas, mudanças na rotina diária e gestão de demandas, uso das funcionalidades do Jira, e a comparação entre a organização e visualização de tarefas nos setores com e sem Kanban. Os resultados mostram que o uso do Kanban com Jira melhora a eficiência operacional, reduz gargalos e aumenta a produtividade. Este estudo contribui para um entendimento mais profundo sobre a eficácia das metodologias ágeis no ambiente corporativo e oferece insights valiosos para a empresa ESSS na otimização de seus processos.

Palavras-chave: Kanban, Jira, produtividade, metodologias ágeis.

ABSTRACT

This course completion work investigates the impact of the Kanban system on organizational productivity, using two different sectors of the ESSS company as a case study. The objective is to analyze how Kanban, integrated with Jira, influences operational efficiency by comparing a sector that uses Kanban with another that does not adopt this system. Aspects such as efficiency in completing tasks, changes in daily routine and demand management, use of Jira functionalities, and the comparison between the organization and visualization of tasks in sectors with and without Kanban were examined. The results show that using Kanban with Jira improves operational efficiency, reduces bottlenecks and increases productivity. This study contributes to a deeper understanding of the effectiveness of agile methodologies in the corporate environment and offers valuable insights for the ESSS company in optimizing its processes.

Keywords: Kanban, Jira, productivity, agile methodologies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Painel Principal.....	31
Figura 2 - Nome da Sprint.....	31
Figura 3 - Participantes da Sprint.....	32
Figura 4 - Seções da Sprint.....	33
Figura 5 - Cards da Sprint.....	33
Figura 6 - Epics links da Sprint.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UDESC - Universidade Estadual de Santa Catarina

ESAG - Escola Superior de Administração e Gerência

ESSS - Engineering Simulation And Scientific Software

IESSS - Instituto ESSS

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

OOPSLA - Object-oriented Programming, Systems, Languages, and Applications

UNIESP - União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas

TI - Tecnologia da Informação

SI - Sistemas da Informação

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

CAE - Computer-Aided Engineering

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo geral.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 CONCEITO DE PRODUTIVIDADE.....	13
2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS.....	14
2.3 MODELO KANBAN.....	15
2.2.1 História do Kanban.....	16
2.2.2 Softwares de Kanban.....	17
2.2.3 Spftware Jira.....	18
2.4 MODELO SCRUM.....	19
2.4.1 História do Scrum.....	20
2.5 MODELO LEAN.....	21
2.5.1 História do Lean.....	21
2.6 DIFERENÇAS ENTRE KANBAN, SCRUM E LEAN.....	22
2.6 REUNIÃO DE SPRINT.....	22
2.7 ECONOMIA E REDUÇÃO DE CUSTOS.....	23
2.8 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	25
2.9 SISTEMAS DA INFORMAÇÃO.....	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 PLANO DE PESQUISA.....	27
3.2 COLETA DE DADOS.....	28
4. RESULTADOS DO ESTUDO.....	29
4.1 DESCREVENDO A EMPRESA DO ESTUDO DE CASO.....	29
4.1.1 Setores pesquisados.....	30
4.1.1.1 Setor acadêmico.....	34
4.1.1.2 Setor de Marketing.....	35
4.2 ROTINA DE TRABALHO.....	36
4.3 GESTÃO DE TAREFAS.....	39
4.3.1 Conclusões de demanda.....	41
4.5 COMPARAÇÃO ENTRE SETORES - PRODUTIVIDADE.....	42
5. CONCLUSÃO.....	45

6. APÊNDICE A- ENTREVISTA A.....	49
7. APÊNDICE B- ENTREVISTA B.....	53
8. APÊNDICE C- ENTREVISTA C.....	56
9. APÊNDICE D- ENTREVISTA D.....	60

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Neste trabalho de conclusão de curso, propõe-se uma análise criteriosa do impacto do sistema Kanban na produtividade organizacional, utilizando como estudo de caso dois setores distintos da empresa ESSS. O objetivo geral é investigar como o uso do Kanban, integrado à ferramenta Jira, influencia a eficiência operacional em comparação com um setor que não adota tal sistema. Para tanto, serão abordados objetivos específicos que incluem a avaliação da eficiência no processo de conclusão de tarefas, a identificação de mudanças na rotina diária e na gestão de demandas, a exploração das funcionalidades do Jira na organização das tarefas, a comparação entre a organização e visualização de tarefas em setores com e sem o uso do Kanban, e a avaliação da distribuição de tarefas e gestão de demandas nos setores que não utilizam o sistema.

A metodologia empregada neste estudo abrange uma revisão teórica sobre as metodologias ágeis, com foco no Kanban, Scrum e Lean, delineando suas características, vantagens e possíveis desafios na implementação. Além disso, será realizada uma análise comparativa entre os dois setores da ESSS, um utilizando o Kanban com Jira e outro sem este sistema, para identificar diferenças significativas na produtividade e na gestão de tarefas. Através de uma abordagem quantitativa e qualitativa, coletar-se-ão dados que permitirão uma avaliação objetiva dos processos e resultados obtidos.

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para um entendimento mais profundo sobre a eficácia das metodologias ágeis no ambiente corporativo, em especial o sistema Kanban. A análise dos dados coletados poderá oferecer insights valiosos para a empresa ESSS na otimização de seus processos e na melhoria contínua de sua produtividade. Ademais, este trabalho visa enriquecer a literatura existente sobre o tema e servir como referência para futuras pesquisas na área de gestão de projetos e metodologias ágeis.

1.2 JUSTIFICATIVA

É necessário compreender como as metodologias ágeis podem otimizar os processos internos e contribuir para uma gestão de tarefas mais eficiente. O Kanban, juntamente com o Jira, oferece uma visão clara do fluxo de trabalho, permitindo uma melhor organização e priorização das atividades. Ao comparar um setor que utiliza o Kanban com outro que não o utiliza, busca-se evidenciar as vantagens tangíveis dessa metodologia no dia a dia corporativo.

Avaliar a eficiência do Kanban com Jira no processo de conclusão de tarefas é essencial para quantificar os benefícios em termos de tempo e recursos economizados. Identificar mudanças na rotina diária e na gestão de demandas com o uso dessas ferramentas permite entender como elas podem reduzir gargalos e aumentar a produtividade. Explorar o uso das funcionalidades do Jira é relevante para descobrir como a tecnologia pode ser melhor aproveitada para a organização das tarefas. Comparar a organização e visualização de tarefas entre setores com e sem o uso do Kanban oferece uma perspectiva comparativa, destacando as melhorias na transparência e na comunicação interna. Avaliar a distribuição de tarefas e a gestão de demandas nos setores sem Kanban é crucial para compreender as limitações dos métodos tradicionais e a necessidade de inovação nos processos.

Além disso, discutir sobre metodologias ágeis como Kanban, Scrum e Lean é pertinente para contextualizar o estudo dentro das tendências atuais de gestão de projetos. A empresa ESSS serve como um caso prático, onde a implementação do Kanban pode ser observada e seus efeitos mensurados. A comparação entre os dois setores investigados proporcionará uma análise detalhada do impacto do Kanban na produtividade, oferecendo insights valiosos para a empresa e para o campo de estudo das metodologias ágeis. Portanto, este estudo pode se tornar referência para outras organizações que buscam melhorar suas práticas de gestão de projetos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral define a direção principal da pesquisa, indicando o propósito amplo do estudo. Neste caso, o objetivo geral é analisar o impacto do sistema

Kanban na produtividade comparando um setor da empresa ESSS que utiliza Kanban com Jira e outro que não utiliza esse sistema.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desmembram o objetivo geral em metas mais concretas e específicas. Eles detalham as diferentes características do problema de pesquisa e orientam a coleta de dados e a análise posterior. Os objetivos específicos contemplam:

1. Avaliar a eficiência no processo de conclusão de tarefas usando Kanban com Jira.
2. Identificar a rotina diária e na gestão de demandas com Kanban e Jira.
3. Avaliar a distribuição de tarefas e a gestão de demandas nos setores sem Kanban.
4. Comparar a organização e visualização de tarefas entre setores com e sem Kanban.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

Produtividade é um conceito multifacetado que se refere à eficiência com que recursos são convertidos em produtos ou serviços. Historicamente, a produtividade tem sido uma métrica crucial para avaliar o desempenho de trabalhadores, empresas e até economias inteiras. A evolução do conceito de produtividade reflete as mudanças nas práticas de trabalho e na compreensão do que constitui um uso eficiente dos recursos. Inicialmente, a produtividade era frequentemente medida simplesmente pela quantidade de produtos gerados por trabalhador. No entanto, essa abordagem não levava em conta a qualidade dos produtos ou a sustentabilidade dos métodos de produção.

Com o tempo, a definição de produtividade expandiu-se para incluir uma variedade de fatores, como a eficiência energética, o uso de matérias-primas e a inovação tecnológica. Essa visão mais holística reconhece que a produtividade não é apenas sobre a quantidade, mas também sobre a qualidade e a inovação. Por exemplo, uma empresa pode produzir menos unidades de um produto, mas se essas unidades forem de maior qualidade ou incorporarem tecnologia mais avançada, a produtividade pode ser considerada maior.

Além disso, a produtividade não se limita à produção física; ela também pode ser aplicada a serviços e processos intelectuais. No setor de serviços, a produtividade pode ser medida pela eficácia com que os serviços são entregues e pela satisfação do cliente. No trabalho intelectual, a produtividade pode ser mais difícil de quantificar, mas pode incluir a geração de novas ideias, a resolução de problemas complexos e a criação de conhecimento.

A gestão da produtividade é essencial para a competitividade das empresas no mercado global. Uma gestão eficaz da produtividade envolve a implementação de práticas de trabalho inovadoras, o investimento em tecnologia e a capacitação dos trabalhadores. Além disso, a sustentabilidade tornou-se um aspecto cada vez mais importante da produtividade, à medida que as empresas buscam não apenas ser eficientes, mas também minimizar seu impacto ambiental e contribuir positivamente para a sociedade.

Em resumo, a produtividade é uma medida de eficiência que evoluiu ao longo do tempo para abranger uma gama mais ampla de fatores. Ela é fundamental para o sucesso das organizações e para o crescimento econômico sustentável. A análise e a gestão da produtividade requerem uma abordagem sistêmica que considere todos os elementos que contribuem para o desempenho de uma organização. A produtividade não é apenas sobre fazer mais com menos, mas sobre fazer melhor, de forma mais inteligente e sustentável.

2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

As metodologias ágeis representam uma abordagem revolucionária na gestão de projetos, enfatizando a flexibilidade, a colaboração e a entrega rápida de valor. Originárias do desenvolvimento de software, essas práticas surgiram como uma resposta às limitações dos métodos tradicionais, que muitas vezes eram rígidos e sequenciais, levando a atrasos e produtos que não atendiam às necessidades em constante mudança dos clientes. O Manifesto Ágil, publicado em 2001, articulou os princípios fundamentais por trás dessas metodologias, incluindo a priorização de indivíduos e interações sobre processos e ferramentas, a colaboração com o cliente e a capacidade de responder a mudanças.

A adoção das metodologias ágeis permite que as equipes se concentrem em entregar pequenas partes funcionais do projeto, conhecidas como 'incrementos', em intervalos regulares, chamados 'sprints'. Isso contrasta com a abordagem tradicional de 'cascata', onde o projeto é desenvolvido em fases distintas e a entrega ocorre apenas no final do processo. Com a agilidade, a equipe pode ajustar o curso com base no feedback contínuo, melhorando o produto ao longo do tempo e garantindo que ele permaneça relevante e valioso.

Além disso, as metodologias ágeis promovem uma cultura de trabalho colaborativo, onde a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento são fundamentais. Isso é muitas vezes facilitado por reuniões diárias de 'stand-up', revisões de sprint e retrospectivas, onde a equipe reflete sobre o que funcionou bem e o que pode ser melhorado. Essa transparência e aprendizado contínuo ajudam a construir uma equipe mais coesa e eficaz.

A flexibilidade das metodologias ágeis também se estende à sua aplicabilidade em diferentes setores. Embora tenham começado no desenvolvimento

de software, esses princípios têm sido adaptados para a gestão de projetos em áreas como marketing, educação, saúde e construção. Isso demonstra a versatilidade e eficácia das práticas ágeis em promover a inovação e a eficiência em diversos contextos.

Em resumo, as metodologias ágeis transformaram a gestão de projetos, oferecendo uma alternativa dinâmica aos métodos tradicionais. Sua ênfase na adaptabilidade, colaboração e entrega contínua de valor ressoa com as demandas de um mundo empresarial que está sempre em evolução. À medida que mais organizações buscam aumentar sua agilidade, é provável que essas práticas continuem a se expandir e evoluir, moldando o futuro da gestão de projetos em uma variedade de campos e indústrias.

2.3 MODELO KANBAN

Kanban é uma abordagem de gestão de projetos que se originou como uma forma de otimizar o fluxo de trabalho e aumentar a eficiência. A palavra "Kanban" significa literalmente "cartão" ou "sinalização" em japonês, e o sistema usa cartões físicos ou digitais para representar tarefas ou etapas de trabalho. Esses cartões são movidos através de colunas em um quadro Kanban, que representam diferentes estágios do processo de trabalho, como "A fazer", "Em progresso" e "Concluído". O objetivo é proporcionar uma visualização clara do progresso do trabalho e identificar gargalos no processo. O Kanban moderno, com seu foco na visualização do fluxo de trabalho e limitação do trabalho em progresso, continua a ser uma ferramenta essencial para a gestão ágil e Lean, promovendo a comunicação e colaboração eficaz dentro das equipes e entre diferentes setores de uma organização.

O sistema Kanban é flexível e pode ser adaptado a vários tipos de projetos e equipes. Ele promove a colaboração e a comunicação entre os membros da equipe, pois todos têm uma visão clara do que está sendo trabalhado e o que ainda precisa ser feito. Além disso, ao limitar o trabalho em andamento, o Kanban ajuda a evitar o excesso de tarefas e o acúmulo de trabalho não concluído, o que pode levar ao estresse e à diminuição da qualidade.

A implementação do Kanban geralmente começa com a definição do fluxo de trabalho atual e a identificação das etapas necessárias para completar as tarefas. A partir daí, as equipes podem começar a usar o quadro Kanban para gerenciar e

melhorar seu trabalho. Com o tempo, as equipes podem ajustar o sistema para melhor atender às suas necessidades, adicionando novas colunas ou regras conforme necessário.

O Kanban é frequentemente comparado com o Scrum, outra metodologia ágil popular. Enquanto o Scrum é mais prescritivo com sprints fixos e papéis definidos, o Kanban é mais fluido e permite uma abordagem mais contínua e adaptável à gestão de projetos. Ambos têm seus méritos e podem ser usados juntos em um híbrido conhecido como Scrumban.

Em resumo, o Kanban é uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência e a eficácia das equipes de trabalho. Ao fornecer uma visualização clara do trabalho e promover a melhoria contínua, o Kanban pode ajudar as equipes a entregar produtos e serviços de alta qualidade de maneira mais rápida e confiável. É uma filosofia de trabalho que enfatiza a importância da flexibilidade, da transparência e da colaboração contínua.

2.2.1 História do Kanban

O sistema Kanban, cuja origem remonta ao Japão do período Edo, é uma metodologia que revolucionou a maneira como as organizações gerenciam a produção e o fluxo de trabalho. A palavra "Kanban" deriva de "Kan" (看), que significa "placa", e "Ban" (板), que significa "quadro". Este sistema foi inicialmente utilizado por lojistas japoneses para atrair clientes através de placas sinalizadoras que indicavam os serviços oferecidos. Com o passar do tempo, o Kanban evoluiu e encontrou uma nova aplicação na indústria automobilística, mais notavelmente na Toyota, onde foi implementado por Taiichi Ōno na década de 1940. O objetivo era criar um sistema de produção mais eficiente que pudesse responder rapidamente às mudanças na demanda, minimizando o desperdício e melhorando a produtividade.

Taiichi Ōno, inspirado pela eficiência dos supermercados americanos em reabastecer apenas o necessário, adaptou o conceito para a Toyota, criando um sistema visual de cartões que sinalizava a necessidade de reabastecimento de peças na linha de montagem. Este sistema puxado de produção permitia que a produção fosse baseada na demanda real, ao contrário do modelo tradicional empurrado, que produzia com base em previsões e muitas vezes resultava em excesso de estoque. O Kanban, portanto, tornou-se um componente chave do

Sistema Toyota de Produção, que mais tarde evoluiu para o que conhecemos hoje como metodologia Lean.

A implementação do Kanban na Toyota foi um sucesso, permitindo à empresa superar desafios econômicos e se estabelecer como uma líder global na indústria automobilística. O sistema não apenas melhorou a eficiência operacional, mas também promoveu uma cultura de melhoria contínua e adaptação flexível às mudanças do mercado. Com o tempo, o Kanban transcendeu a indústria automobilística e começou a ser aplicado em diversos setores, desde a manufatura até o desenvolvimento de software e além.

Hoje, o Kanban é utilizado mundialmente como uma ferramenta poderosa para gerenciar e melhorar o fluxo de trabalho em várias indústrias. Seus princípios fundamentais, como a visualização do trabalho, a limitação do trabalho em progresso e a melhoria contínua, são aplicados para aumentar a transparência, reduzir o tempo de ciclo e eliminar gargalos no processo de produção. O Kanban moderno, muitas vezes implementado através de softwares e ferramentas digitais, continua a evoluir, mantendo-se relevante em um mundo empresarial que valoriza a agilidade e a eficiência. A história do Kanban é um testemunho da capacidade humana de inovar e adaptar práticas antigas a novos contextos e desafios, demonstrando a importância da flexibilidade e da visão estratégica na gestão empresarial.

2.2.2 Softwares de Kanban

As ferramentas de software Kanban são essenciais para a gestão eficaz de projetos, oferecendo uma visão clara do fluxo de trabalho e ajudando as equipes a maximizar a eficiência. O Asana, por exemplo, é uma escolha popular para muitas empresas, com sua capacidade de personalizar quadros Kanban para se adequar a diferentes necessidades de projeto. O Trello, com sua interface amigável, é frequentemente escolhido por sua simplicidade e facilidade de uso, tornando-o ideal para indivíduos e equipes que estão começando com o método Kanban. O Flow-e é inovador ao integrar a gestão de e-mails com o Kanban, transformando a caixa de entrada em um ambiente de trabalho organizado.

O Azure DevOps é uma solução abrangente para equipes de desenvolvimento, oferecendo não apenas recursos de Kanban, mas também uma gama de ferramentas de desenvolvimento integradas. O Proof Hub combina Kanban com outras técnicas de gerenciamento de projetos, proporcionando uma solução versátil para gerentes de projeto

O Jira é amplamente reconhecido no mundo do desenvolvimento de software, com suas capacidades robustas de rastreamento de problemas e gerenciamento de projetos. O ZenHub, por sua vez, se integra perfeitamente ao GitHub, tornando-se uma escolha conveniente para equipes de desenvolvimento que já estão familiarizadas com essa plataforma. É importante notar que os custos dessas ferramentas podem variar significativamente, com algumas oferecendo planos básicos gratuitos ou períodos de teste, enquanto outras podem ter custos mensais associados a recursos adicionais. Portanto, é essencial avaliar as necessidades específicas da equipe e do projeto antes de se comprometer com uma ferramenta, considerando fatores como tamanho da equipe, complexidade do projeto e orçamento disponível. Visitar os sites das ferramentas para obter informações atualizadas sobre preços e funcionalidades é um passo crucial na escolha da ferramenta certa. Muitas dessas plataformas também oferecem demonstrações ou versões de teste que permitem aos usuários experimentar os recursos antes de fazer uma escolha informada. A seleção cuidadosa de uma ferramenta de software Kanban pode ser um fator determinante no sucesso de um projeto, garantindo que a equipe tenha os recursos necessários para gerenciar tarefas de forma eficiente e alcançar seus objetivos.

2.2.3 Software Jira

O Jira, desenvolvido pela Atlassian, é uma ferramenta de gerenciamento de projetos amplamente reconhecida por sua eficácia em ambientes de desenvolvimento de software. Sua reputação como a principal ferramenta de gerenciamento de projetos ágeis deriva de sua capacidade de auxiliar equipes na execução de tarefas complexas com maior confiança e eficiência. Através de um conjunto robusto de funcionalidades, o Jira facilita o planejamento e a organização de tarefas, permitindo que grandes projetos sejam decompostos em etapas

gerenciáveis. Isso não apenas melhora a visibilidade das metas a serem alcançadas, mas também promove uma melhor coordenação entre as equipes.

A funcionalidade de rastreamento de trabalho do Jira é particularmente notável, pois oferece flexibilidade no monitoramento do progresso das tarefas, ao mesmo tempo que fornece insights valiosos por meio de análises e sugestões impulsionadas por inteligência artificial. Essa característica é essencial para otimizar processos e antecipar as próximas ações necessárias. Além disso, a integração do Jira com uma vasta gama de outras ferramentas amplia sua utilidade, transformando-o em um hub centralizado para todas as informações relacionadas ao projeto. Isso é reforçado pelo Atlassian Marketplace, que oferece uma variedade de complementos que podem ser facilmente integrados para expandir ainda mais as capacidades do Jira.

A personalização é outro aspecto chave do Jira, permitindo que as equipes ajustem a plataforma para refletir seus processos e fluxos de trabalho específicos. Isso não só aumenta a eficiência, mas também garante que a ferramenta seja adaptada às necessidades únicas de cada equipe. A visão geral do progresso da equipe é outra funcionalidade que destaca o Jira, fornecendo uma linha do tempo clara do desenvolvimento do projeto, o que é crucial para o mapeamento de dependências e a mitigação de riscos.

Em termos de custo, o Jira é acessível, com uma variedade de planos de preços projetados para atender a diferentes necessidades e orçamentos, incluindo uma opção gratuita para pequenas equipes. Os módulos do Jira são componentes adicionais que permitem a extensão da funcionalidade da plataforma, seja através da adição de elementos à interface do usuário ou pela expansão de funcionalidades como permissões e fluxos de trabalho. Esses módulos são fundamentais para garantir que o Jira possa ser adaptado e evoluir junto com as demandas em constante mudança do ambiente de desenvolvimento de software.

2.4 MODELO SCRUM

Scrum é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software. Segundo o artigo da UNIESP - SCRUM – Método Ágil: uma mudança cultural na Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software, Scrum é caracterizado pela flexibilidade e adaptabilidade em ambientes de desenvolvimento

de software que estão constantemente mudando. A metodologia é projetada para acomodar mudanças frequentes nos requisitos do projeto, permitindo que as equipes respondam rapidamente e de maneira eficaz. O Scrum promove uma abordagem iterativa e incremental para o desenvolvimento, onde o progresso é feito através de uma série de iterações. Cada iteração, ou ciclo de desenvolvimento, resulta em um incremento do produto que é potencialmente entregável e que agrega valor ao cliente. O foco está na colaboração da equipe, na auto-organização e na capacidade de lidar com mudanças. O Scrum também enfatiza a importância da comunicação e do feedback contínuo entre todos os envolvidos no projeto, incluindo desenvolvedores, gestores e clientes. A metodologia é sustentada por vários papéis, como o Product Owner, que é responsável por definir os requisitos do projeto e priorizar o trabalho, e o Scrum Master, que facilita o processo e resolve impedimentos. Juntos, eles trabalham para alcançar os objetivos do projeto e entregar um produto de alta qualidade. O Scrum é uma resposta à necessidade de métodos mais flexíveis e adaptáveis em um campo que está sempre evoluindo, oferecendo uma alternativa ao modelo tradicional de gestão de projetos.

2.4.1 História do Scrum

O Scrum, uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software, teve sua origem na década de 1980, inspirado por práticas de empresas japonesas bem-sucedidas que adotavam abordagens iterativas e incrementais. A palavra "Scrum" foi emprestada do rugby, onde descreve uma formação de jogadores trabalhando juntos para reiniciar o jogo. Essa analogia reflete a ênfase do Scrum na colaboração e no trabalho em equipe. O conceito foi introduzido por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka em um artigo intitulado "The New New Product Development Game", publicado pela Harvard Business Review. Eles compararam a abordagem de desenvolvimento de produtos a um jogo de rugby, onde a bola passa rapidamente entre os jogadores, simbolizando a rapidez e a flexibilidade necessárias no desenvolvimento de produtos. Em 1995, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, influenciados por esse artigo, formalizaram o Scrum como um processo de desenvolvimento, apresentando-o na conferência OOPSLA. Desde então, o Scrum evoluiu e se espalhou globalmente, sendo adotado por inúmeras organizações que

buscam maior agilidade e eficiência em seus processos de desenvolvimento de software.

2.5 MODELO LEAN

O modelo Lean, também conhecido como Produção Enxuta, é uma filosofia de gestão operacional focada na maximização do valor para o cliente através da eliminação contínua de desperdícios em todos os processos da empresa. Originário do Sistema Toyota de Produção, este modelo busca aperfeiçoar os processos produtivos e administrativos, reduzindo custos e aumentando a eficiência. A essência do Lean é identificar e eliminar atividades que não agregam valor, otimizando o uso de recursos e melhorando a qualidade dos produtos e serviços. Implementar o Lean envolve a adoção de práticas como fluxo contínuo, produção puxada, trabalho padronizado e melhoria contínua, com o objetivo de criar sistemas mais ágeis e flexíveis que respondam rapidamente às demandas dos clientes. A metodologia Lean pode ser aplicada em diversos setores, desde a manufatura até serviços e saúde, transformando a maneira como as organizações operam e entregam valor.

2.5.1 História do Lean

O modelo Lean, também conhecido como produção enxuta, tem suas raízes no Japão pós-Segunda Guerra Mundial. Foi na Toyota Motor Company que esse sistema começou a ser implementado, com o objetivo de enfrentar a escassez de recursos e a economia devastada que o país enfrentava na época. Os engenheiros da Toyota, Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, foram os pioneiros na criação dos princípios fundamentais do Lean Manufacturing, identificando sete tipos de desperdícios que poderiam ser eliminados para melhorar a eficiência da produção. Esses desperdícios incluem transporte desnecessário de produtos, excesso de estoque que não está gerando valor, movimento desnecessário dos trabalhadores, tempo ocioso enquanto se espera por processos ou peças, produção de mais itens do que o necessário, mais trabalho ou processamento do que o necessário e produtos que não atendem aos padrões de qualidade. Ao eliminar esses desperdícios, a Toyota conseguiu aumentar significativamente sua eficiência e

competitividade, mesmo em um ambiente econômico adverso. Com o tempo, o sucesso da Toyota chamou a atenção do mundo, e empresas de várias indústrias começaram a adotar os princípios do Lean Manufacturing em suas próprias operações. Hoje, o Lean é uma metodologia globalmente reconhecida e adotada que ajuda as empresas a melhorar a eficiência, reduzir desperdícios e aumentar a qualidade.

2.6 DIFERENÇAS ENTRE KANBAN, SCRUM E LEAN

Kanban, Scrum e Lean são três metodologias distintas que têm como objetivo otimizar o processo de trabalho e a entrega de valor em projetos, especialmente na área de desenvolvimento de software. O Kanban é uma abordagem visual para a gestão de fluxo de trabalho, onde as tarefas são representadas em um quadro, permitindo que a equipe visualize o progresso e identifique gargalos. É caracterizado pela flexibilidade na gestão de tarefas e pela ênfase na limitação do trabalho em andamento para evitar sobrecarga. O Scrum, por outro lado, é uma estrutura mais prescritiva que organiza o trabalho em ciclos fixos chamados Sprints, geralmente de duas a quatro semanas, durante os quais um conjunto pré-definido de tarefas deve ser completado. O Scrum enfatiza a colaboração da equipe, a auto-organização e a capacidade de adaptar-se a mudanças rápidas. Já o Lean, originário do sistema de produção da Toyota, foca na maximização do valor para o cliente e na eliminação de desperdícios. Ele busca melhorar continuamente os processos, reduzindo atividades que não agregam valor e otimizando o fluxo de trabalho. Embora cada uma dessas metodologias tenha suas particularidades, elas compartilham princípios comuns do Agile, como a entrega contínua de valor, a capacidade de responder a mudanças e a melhoria contínua. A escolha entre Kanban, Scrum e Lean depende das necessidades específicas do projeto e da equipe, bem como da cultura organizacional. Algumas equipes podem até combinar elementos de cada uma para criar uma abordagem híbrida que atenda melhor às suas necessidades.

2.6 REUNIÃO DE SPRINT

No contexto das metodologias ágeis, o termo "sprint" refere-se a um período de tempo delimitado durante o qual uma equipe trabalha para alcançar um conjunto

específico de objetivos, que geralmente culmina na entrega de tarefas. A duração de um sprint é tipicamente limitada a um mês ou menos, o que permite ciclos rápidos de feedback e melhoria contínua. Durante um sprint, várias atividades são realizadas para garantir que os objetivos sejam atingidos e que o produto entregue esteja alinhado com as necessidades dos usuários finais.

O planejamento do sprint é a primeira etapa e é crucial para o sucesso do ciclo. Nesta fase, a equipe define o escopo do trabalho a ser realizado, identificando as tarefas mais importantes e estimando o esforço necessário para completá-las. Podem acontecer reuniões diárias, também conhecidas como scrums diários, são breves encontros onde a equipe discute o progresso, planeja o dia de trabalho e identifica quaisquer obstáculos que possam impedir o avanço do projeto. Essas reuniões são essenciais para manter a transparência e garantir que todos estejam alinhados e focados nos objetivos do sprint.

A revisão do sprint é realizada ao final do ciclo e é uma oportunidade para a equipe apresentar o trabalho realizado. É um momento para receber feedback dos stakeholders e avaliar o que foi bem-sucedido e o que pode ser melhorado. Esta etapa é fundamental para o aprendizado e para a adaptação das estratégias de trabalho em sprints futuros.

Além desses eventos principais, o sprint envolve a execução contínua das tarefas definidas, com a equipe trabalhando de forma colaborativa e interdisciplinar para resolver problemas e entregar valor.

Em resumo, um sprint é uma ferramenta poderosa dentro das empresas, permitindo que as equipes sejam ágeis, responsivas e focadas na entrega de tarefas durante um projeto ou até mesmo no dia a dia. Ao adotar essa abordagem iterativa e incremental, as organizações podem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos usuários, mantendo-se competitivas e inovadoras.

2.7 ECONOMIA E REDUÇÃO DE CUSTOS

A economia dentro de uma empresa pode ser entendida como a ciência que estuda a gestão dos recursos escassos com o objetivo de produzir bens e serviços e distribuí-los para atender às necessidades humanas. A redução de custos, por sua vez, é uma prática estratégica que visa diminuir as despesas operacionais e de

gestão, sem comprometer a qualidade e a eficiência da produção ou dos serviços oferecidos.

A redução de custos é um processo que envolve a análise minuciosa dos gastos da empresa, identificando áreas onde é possível economizar sem afetar o desempenho ou a satisfação do cliente. Isso pode incluir a otimização de processos, a negociação com fornecedores para melhores preços, a eliminação de desperdícios, e a implementação de tecnologias que aumentem a eficiência. As estratégias de redução de custos são fundamentais para a sustentabilidade financeira da empresa, permitindo que mais recursos sejam alocados para áreas como inovação e desenvolvimento, o que pode resultar em um aumento da competitividade no mercado.

A economia, como campo de estudo, oferece insights valiosos sobre como os recursos devem ser alocados de maneira eficiente. Ela aborda questões fundamentais como o que produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir. Essas decisões são cruciais para a gestão empresarial, pois impactam diretamente na rentabilidade e no crescimento da organização. A economia também estuda o comportamento dos consumidores, o que pode ajudar as empresas a entender melhor suas necessidades e preferências, permitindo que ajustem sua produção e serviços para atender melhor a demanda do mercado.

A redução de custos, especificamente, é uma área de foco dentro da gestão econômica de uma empresa. Estratégias eficazes de redução de custos podem incluir a análise de custos fixos e variáveis, a revisão de contratos e acordos, a busca por eficiência energética, e a adoção de práticas sustentáveis que não apenas reduzem custos, mas também melhoram a imagem da empresa perante consumidores e investidores. Além disso, a redução de custos pode envolver a reestruturação organizacional, onde processos redundantes são eliminados e as operações são simplificadas para maximizar a produtividade.

Em resumo, a economia e a redução de custos dentro de uma empresa estão intrinsecamente ligadas. Uma gestão econômica eficiente requer uma compreensão profunda dos princípios econômicos, bem como a implementação de estratégias de redução de custos que alinhem os objetivos financeiros com a missão e os valores da empresa. Ao fazer isso, as empresas não só garantem sua viabilidade financeira a longo prazo, mas também se posicionam de forma mais forte no mercado.

competitivo. A economia fornece o quadro teórico, enquanto a redução de custos oferece as ferramentas práticas para a gestão eficaz dos recursos empresariais.

2.8 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia da Informação (TI) é um campo multidisciplinar que envolve o uso de computadores e software para gerenciar informações. No contexto empresarial, a TI abrange uma variedade de operações, desde a computação básica até sistemas complexos que permitem a comunicação e a gestão de dados em grande escala. A TI é fundamental para a criação, processamento, armazenamento, segurança e troca de todos os tipos de dados eletrônicos. Com o avanço tecnológico, a TI tornou-se um pilar essencial para o funcionamento das organizações, permitindo a automação de processos, a otimização de tarefas e a tomada de decisões baseada em dados precisos e atualizados.

A importância da TI nas organizações modernas não pode ser subestimada. Ela permite que as empresas sejam mais ágeis, inovadoras e competitivas em um mercado global. A TI facilita a comunicação interna e externa, a colaboração entre equipes e departamentos, e o acesso a informações vitais para a operação dos negócios. Além disso, a TI desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento dentro das organizações, ajudando a capturar, organizar e disseminar o conhecimento criado internamente ou adquirido de fontes externas.

A Tecnologia da Informação é uma área vital que suporta e impulsiona o crescimento e o sucesso das organizações em todas as indústrias. Ela é a espinha dorsal da era digital, permitindo a inovação e a eficiência operacional que são fundamentais para a sobrevivência e prosperidade no século XXI. A TI não é apenas sobre tecnologia; é sobre como essa tecnologia pode ser aplicada para resolver problemas, melhorar a vida das pessoas e criar novas oportunidades de negócios e crescimento.

2.9 SISTEMAS DA INFORMAÇÃO

Sistemas de Informação (SI) são conjuntos organizados de recursos que coletam, processam, armazenam e distribuem informações, visando apoiar a tomada de decisões, coordenação, análise e controle em uma organização. Os SI são

fundamentais para as organizações empresariais, pois permitem a integração e o tratamento de dados e informações de maneira eficaz, contribuindo para a estratégia e operações das empresas. Os SI não são apenas ferramentas tecnológicas; eles são parte integrante da estratégia e da estrutura organizacional, influenciando a maneira como as organizações operam e competem no mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica constitui a espinha dorsal de qualquer investigação rigorosa, delineando o conjunto de procedimentos e técnicas aplicadas para a obtenção de dados confiáveis e a construção de conhecimento válido. Neste contexto, Marconi e Lakatos (2003, p. 85) afirmam que "a metodologia refere-se ao conjunto de abordagens teórico-práticas empregadas na condução da pesquisa, garantindo a precisão e a veracidade das informações coletadas". Assim, a presente seção tem como objetivo descrever os métodos utilizados nesta pesquisa, detalhando cada etapa do processo investigativo, desde a seleção dos sujeitos de estudo até a análise e interpretação dos dados, assegurando a replicabilidade do estudo e a integridade dos resultados obtidos.

3.1 PLANO DE PESQUISA

O plano de pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em questão está fundamentado na utilização de entrevistas semiestruturadas, uma metodologia qualitativa que permite a coleta de dados ricos em detalhes e nuances das experiências humanas. Esta abordagem é caracterizada pela aplicação de um roteiro de perguntas previamente elaborado, que serve como um guia para o entrevistador, mas que também oferece a flexibilidade necessária para aprofundar em temas emergentes durante a interação, permitindo que o pesquisador explore as percepções, opiniões e experiências dos entrevistados com maior profundidade.

A escolha deste método se justifica pela sua ampla aplicabilidade em pesquisas acadêmicas, onde o objetivo é frequentemente compreender aspectos complexos e multifacetados de um fenômeno social. As entrevistas semiestruturadas são particularmente úteis para investigar experiências subjetivas.

Além disso, a confidencialidade e o anonimato dos participantes são de suma importância neste tipo de pesquisa. A proteção da identidade dos entrevistados é uma questão ética fundamental, garantindo que as informações pessoais sejam preservadas e que os dados coletados sejam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

A subjetividade inerente ao método qualitativo não é vista como uma limitação, mas sim como uma oportunidade para alcançar uma compreensão mais

profunda e contextualizada dos fenômenos estudados. Nesse sentido, a entrevista semiestruturada se destaca como uma ferramenta poderosa para capturar a complexidade das experiências humanas, proporcionando insights valiosos para a construção do conhecimento científico.

Através das entrevistas semiestruturadas, espera-se contribuir significativamente para o campo de estudo, oferecendo uma análise rica e detalhada que possa servir de base para futuras investigações e para a prática profissional na área em questão.

3.2 COLETA DE DADOS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a aplicação da metodologia Kanban em diferentes setores de uma empresa, com o intuito de comparar a produtividade entre as áreas que utilizam e as que não utilizam tal sistema. Para tanto, foram realizadas quatro entrevistas online, seguindo um roteiro estruturado de perguntas, embora houvesse espaço para desvios do roteiro a fim de explorar mais profundamente certos tópicos e questões emergentes. As entrevistas ocorreram em duas áreas distintas: marketing e acadêmico.

No departamento de marketing, o Entrevistado A, diretor com mais de uma década de experiência na empresa, detalhou a rotina do setor e descreveu a implementação do Kanban. O Entrevistado B, gerente de marketing, complementou essas informações, ilustrando como o Kanban, operacionalizado através do software Jira, é integrado no cotidiano da equipe. Por outro lado, na área de vendas, especificamente no setor acadêmico responsável por transações com instituições de ensino, os Entrevistados C e D relataram a ausência do Kanban em seus processos e discutiram as implicações dessa escolha na rotina de trabalho.

Essas entrevistas foram cruciais para a coleta de dados qualitativos, proporcionando uma visão abrangente das práticas operacionais entre os setores e permitindo uma análise comparativa da eficácia do Kanban. Os resultados preliminares sugerem que o uso do Kanban pode influenciar positivamente a gestão de tarefas e a produtividade. A pesquisa contribui para o campo de estudos organizacionais, oferecendo insights sobre a adaptação de metodologias ágeis em diferentes contextos e suas potenciais implicações na performance das equipes.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

Este estudo de caso foi desenvolvido com a empresa ESSS - Engineering Simulation And Scientific Software, situada no bairro Itacorubi, em Florianópolis. O foco da pesquisa é investigar a aplicação do método Kanban na gestão de projetos e sua influência na produtividade de dois setores. O Kanban, uma ferramenta de gestão visual originária do Sistema Toyota de Produção, é utilizado para otimizar fluxos de trabalho e aumentar a eficiência operacional. Através da análise comparativa entre dois setores distintos da empresa — um que implementa o Kanban e outro que não —, pretende-se avaliar a eficácia do método na melhoria dos processos e na produtividade geral.

Importante ressaltar que, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018, e as políticas internas da ESSS, quaisquer dados pessoais envolvidos serão tratados com o máximo sigilo, garantindo a privacidade e a proteção das informações conforme os preceitos legais. A LGPD estabelece diretrizes claras para o tratamento de dados pessoais e assegura os direitos dos titulares, impondo deveres de transparência e responsabilidade às organizações que os manipulam. Este estudo almeja não apenas contribuir para o entendimento prático da aplicação do Kanban, mas também para a discussão acadêmica sobre a gestão de métodos ágeis e sua relevância no contexto empresarial contemporâneo

4.1 DESCREVENDO A EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

A ESSS - Engineering Simulation and Scientific Software é uma empresa multinacional brasileira, fundada em 1995, que se destaca no fornecimento de ferramentas avançadas de Engenharia Assistida por Computador (CAE) nas áreas de dinâmica dos fluidos, análise estrutural, eletromagnetismo e multifísica. Originária do Laboratório de Simulação Numérica em Mecânica dos Fluidos e Transferência de Calor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a ESSS nasceu com o objetivo de aplicar a pesquisa e o conhecimento acadêmico na indústria, criando uma ponte sólida entre teoria e prática.

Ao longo dos anos, a ESSS desenvolveu parcerias técnicas e comerciais com empresas globais de CAE e tornou-se o centro de excelência da Ansys no Brasil e

em toda a América Central e do Sul. A empresa oferece soluções completas para modelagem matemática e simulação computacional, expandindo suas operações para a América Central, Argentina, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, México, Peru e França. Com mais de 180 funcionários distribuídos em escritórios nesses países, a ESSS mantém um compromisso com a inovação e a excelência técnica, fornecendo soluções de simulação de alto valor agregado.

A missão da ESSS é fornecer soluções de simulação para apoiar a engenharia inovadora, enquanto sua visão é oferecer soluções personalizáveis, completas e integradas ao mercado global de simulação. Os valores da empresa incluem absoluto respeito pelas pessoas, excelência, cultura de inovação, saúde corporativa e foco no cliente. Esses princípios são refletidos em seu Código de Valores e Conduta, que estabelece as principais diretrizes de conduta corporativa na ESSS.

A ESSS tem uma presença internacional significativa, com clientes e projetos em diversos setores, como petróleo e gás, aeroespacial, mineração, automotivo e energia. Entre seus clientes, destacam-se grandes corporações como Petrobras, Vale e Embraer, para as quais desenvolve soluções personalizadas que vão desde o design até a manutenção de produtos e processos. A empresa também é reconhecida por sua contribuição à comunidade acadêmica, oferecendo cursos e especializações em simulação computacional através do Instituto ESSS.

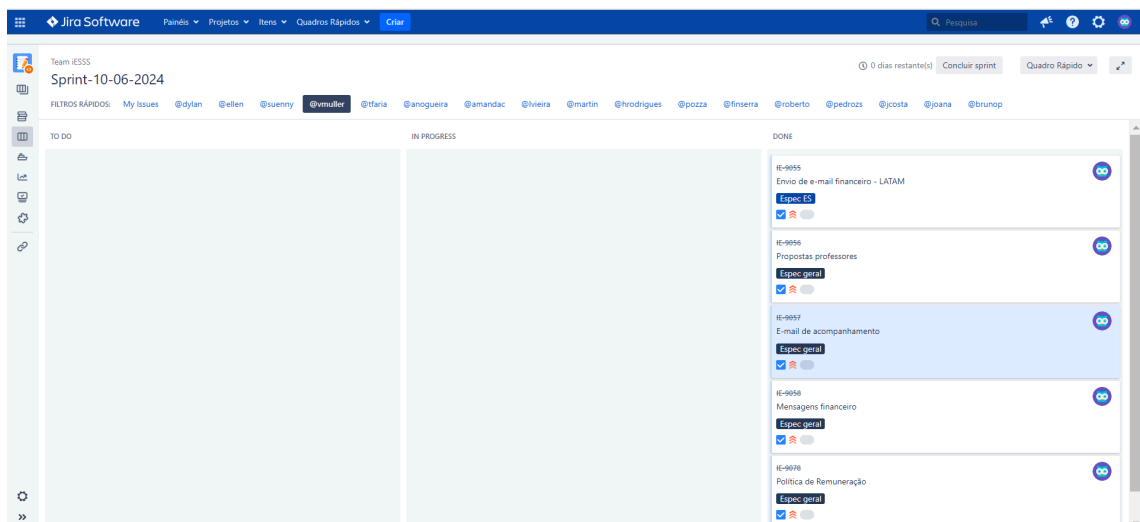
Com uma história de inovação e sucesso, a ESSS continua a revolucionar o campo da simulação computacional, ajudando empresas a economizar recursos, otimizar processos e desenvolver produtos mais seguros e eficientes. A ESSS recebeu o Prêmio Inventor Petrobras 2024, destacando-se por sua inferência de consolidação de formações, e alcançou o mais alto nível como parceiro Ansys: Apex Channel Partner.

4.1.1 Setores pesquisados

O trabalho explora dois setores distintos da empresa ESSS: o setor de marketing e o setor acadêmico. Ambos são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso da organização, mas operam com dinâmicas e desafios únicos. É importante entender como funciona cada setor pois investigaremos como o Kanban é implementado, se é que é utilizado, e de que maneira contribui para a eficiência e

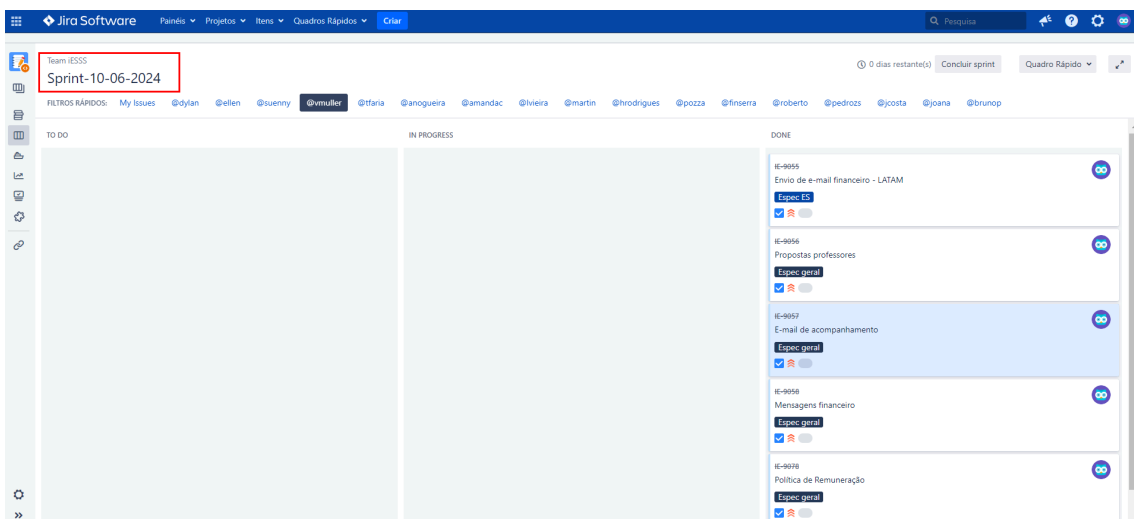
produtividade das equipes. Abaixo será apresentado o boarding do setor (iESSS) da autora do trabalho, pois não foram incluídas imagens do Kanban da área de marketing em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Então, a seguir, são apresentadas as funcionalidades do Jira por meio de imagens. Segue uma descrição básica do funcionamento do software:

Figura 1 - Painel principal



Fonte: Retirada pelo autor, 2024.

Figura 2- Nome da Sprint

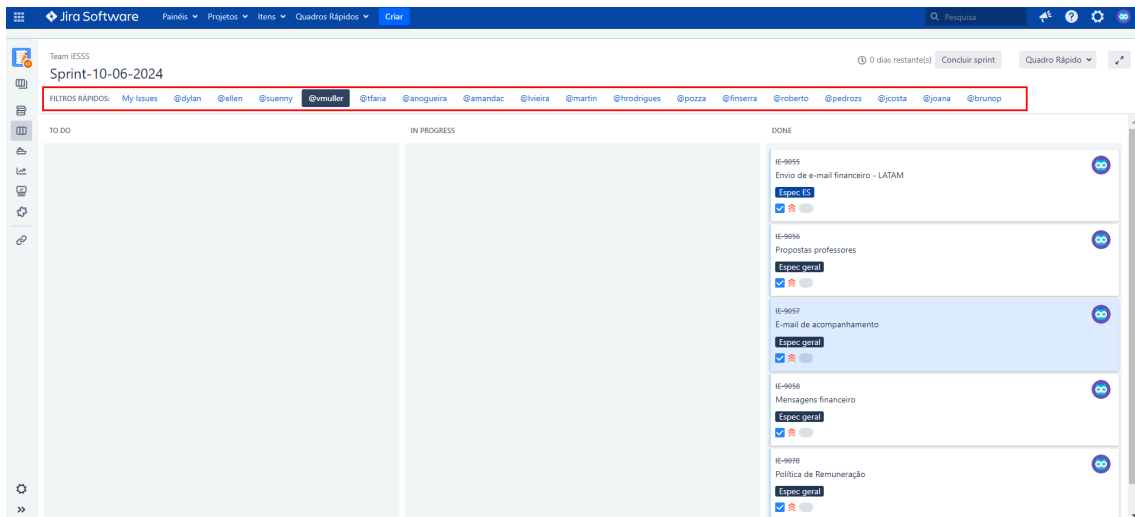


Fonte: Retirada pelo autor, 2024.

Na ESSS, as sprints geralmente recebem como nome a data de início. Em alguns casos, o nome da sprint pode refletir o nome dos projetos. As sprints têm

duração de cinco dias, com início sempre na segunda-feira e término na sexta-feira. As reuniões de alinhamento e as reuniões de sprint variam de acordo com o setor.

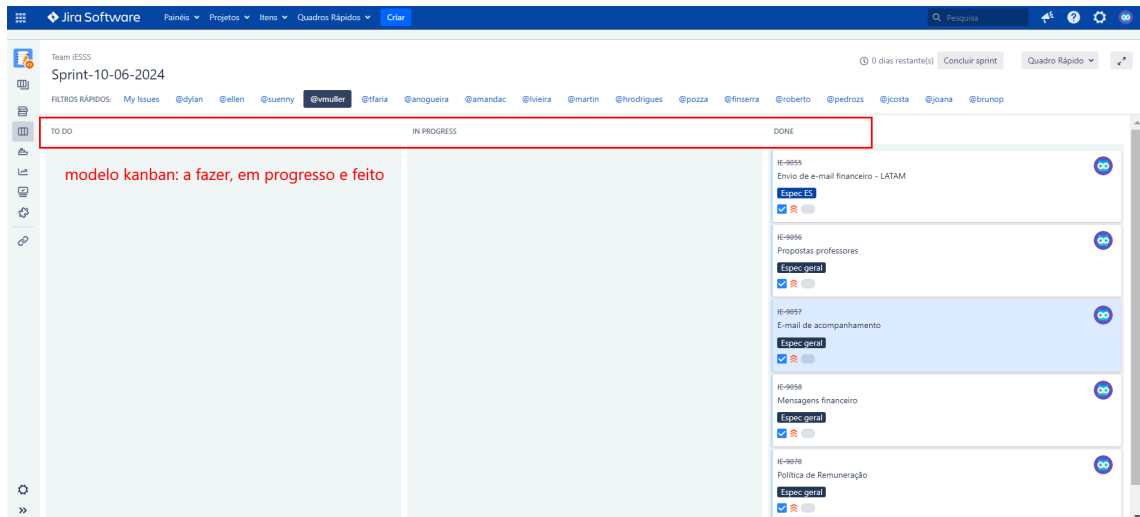
Figura 3 - Participantes da Sprint



Fonte: Retirada pelo autor, 2024.

No destaque em vermelho, são listados os participantes que estarão na sprint. No Jira, o nome dos participantes é configurado para aparecer como o nome de usuário, geralmente exibindo o sobrenome do participante. Essas abas de participantes funcionam como filtros, permitindo verificar as atividades abertas durante a semana para cada integrante do grupo. Quando o filtro é removido, todas as tarefas do time são exibidas.

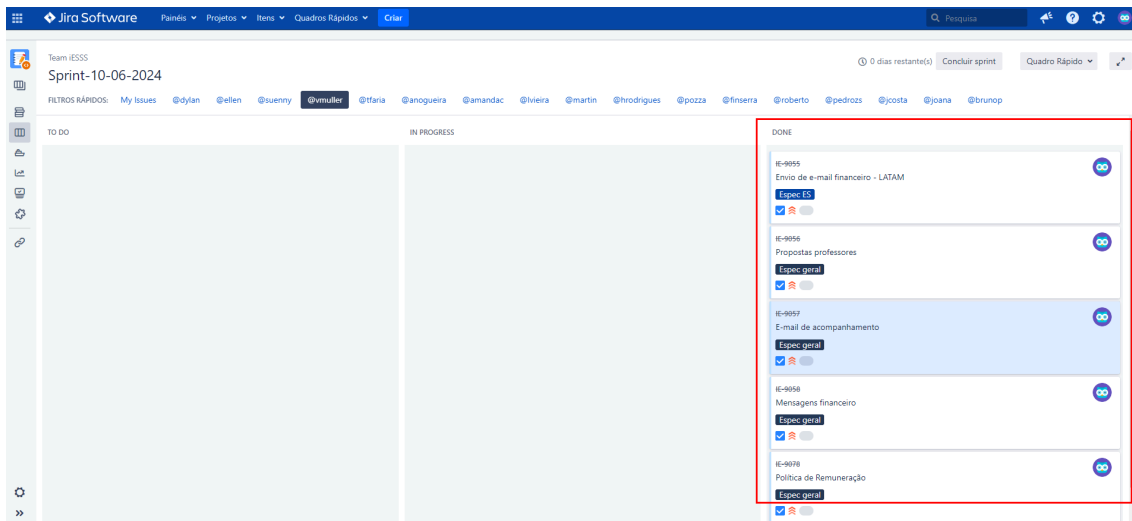
Figura 4 - Seções da sprint



Fonte: Retirada pelo autor, 2024.

Conforme informado, o Jira funciona de maneira semelhante ao Kanban, com seções de "to do", "in progress" e "done". Os cards de atividades podem ser arrastados entre essas seções conforme a tarefa é aberta, realizada ou concluída, permitindo o acompanhamento do progresso e a conclusão das tarefas.

Figura 5 - Cards da Sprint

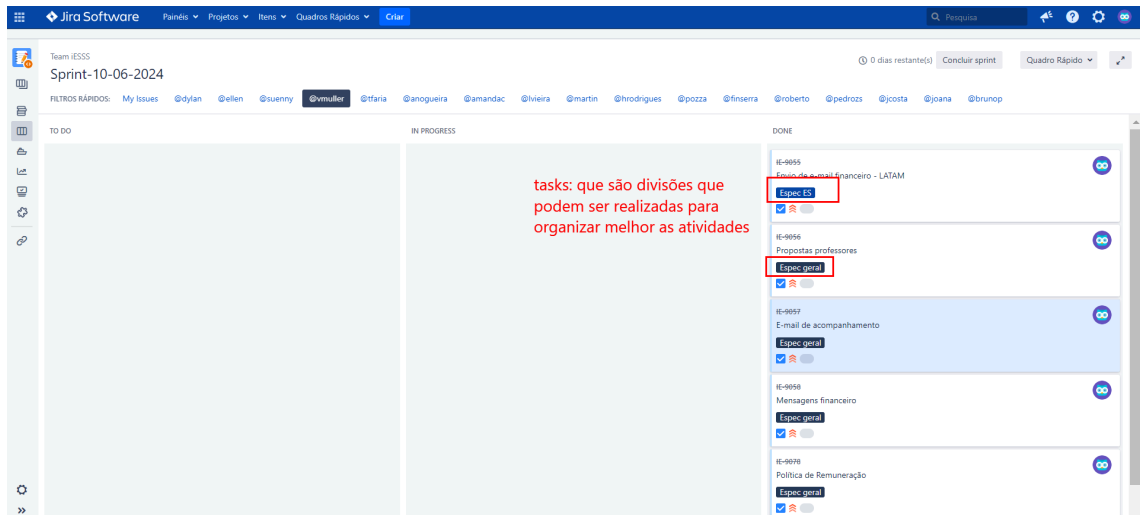


Fonte: Retirada pelo autor, 2024.

Os cards representam as atividades desenvolvidas ao longo da semana. Na imagem anexada, é possível observar tarefas relacionadas à rotina do autor. As atividades variam conforme os projetos, a área de atuação e o cargo ocupado. Cada título de card deve incluir um breve resumo da tarefa. Além disso, dentro de cada

card, há espaços para detalhar melhor a atividade, marcar outras pessoas em comentários, adicionar links e outros recursos relevantes. Essa estrutura facilita a gestão e a organização das tarefas, proporcionando uma visão clara e detalhada do andamento das atividades semanais.

Figura 6 - Epic links da Sprint



Fonte: Retirada pelo autor, 2024.

Os epic links são outra ferramenta importante para organizar atividades de forma eficiente. Eles funcionam como etiquetas que identificam em que contexto uma determinada tarefa está inserida. Por exemplo, na imagem fornecida, é possível observar dois epic links distintos: um relacionado a atividades de especialização com foco no idioma espanhol e outro voltado para a especialização de forma geral. Esse recurso é amplamente utilizado em projetos para monitorar quantos projetos estão em andamento e em quais áreas há maior concentração de atividades. Utilizar epic links permite uma visão mais clara e estruturada do trabalho, facilitando a gestão e a alocação de recursos conforme necessário.

4.1.1.1 Setor acadêmico

O setor acadêmico da ESSH desempenha um papel vital na promoção da educação e pesquisa em simulação computacional. Com uma forte parceria com universidades e instituições de ensino, a ESSH oferece licenças de software Ansys para estudantes e pesquisadores, permitindo-lhes explorar e experimentar com

tecnologia de ponta. Além disso, a empresa apoia equipes de competição acadêmica, fornecendo ferramentas necessárias para desenvolver projetos inovadores. Professores e pesquisadores também se beneficiam do acesso a softwares especializados para integrar simulação computacional em seus currículos e pesquisas.

A ESSS reconhece trabalhos acadêmicos notáveis, publicando-os em sua Biblioteca Técnica, o maior repositório de conteúdo de simulação da América Latina. Isso não apenas destaca as conquistas dos acadêmicos, mas também promove a colaboração e o compartilhamento de conhecimento na comunidade científica. A empresa também desenvolve cursos sob medida para atender às necessidades específicas de projetos de simulação, ajudando a acelerar o desenvolvimento sustentável de produtos e a reduzir custos de projeto.

O setor atualmente tem cerca de 10 funcionários: 4 estagiários, 3 vendedores específicos para Brasil e Latinoamerica, 2 vendedores focados na Europa, e o Gerente da área. A atuação deles é estendida desde Latino América até a Europa, com muito foco na Itália e Brasil. Eles contam com um time diversificado, possuem estagiários que prestam os suportes técnicos relacionados às dúvidas dos clientes sobre o software, possuem estagiários que lidam mais com a parte de marketing e os vendedores a grande maioria são engenheiros.

4.1.1.2 Setor de Marketing

O setor de marketing da ESSS desempenha um papel crucial na promoção da inovação e excelência técnica da empresa. Com uma estratégia de marketing bem definida, a ESSS consegue não apenas divulgar seus serviços, mas também construir uma imagem sólida no mercado de engenharia. A empresa utiliza o marketing para reforçar o relacionamento com os clientes, identificar necessidades do mercado e adaptar suas soluções para atender a essas demandas de forma eficaz.

A ESSS tem uma abordagem de marketing que se concentra em alcançar diversos grupos de clientes, utilizando ferramentas e ações de marketing digital para comunicar suas soluções inovadoras. A empresa reconhece a importância de se adaptar às mudanças do mercado e às expectativas dos clientes, utilizando o marketing para mapear essas tendências e responder apropriadamente.

Além disso, a ESSS colabora com parceiros de canal, o que permite expandir seu alcance e fortalecer sua presença no mercado global. Essas parcerias são fundamentais para o crescimento contínuo da empresa e para a oferta de soluções de alto valor agregado.

A empresa também investe em ações de marketing para atrair novos públicos, especialmente quando decide atuar em novos setores. Isso é essencial para empresas que estão começando ou que estão expandindo suas operações para novas áreas.

Em resumo, o setor de marketing da ESSS é uma peça-chave para o sucesso contínuo da empresa. Ele permite que a ESSS se comunique efetivamente com o cliente certo, venda soluções que atendam às necessidades específicas dos clientes e continue a inovar no campo da engenharia. Atualmente o setor é dividido entre 9 pessoas, que têm distintos papéis: 2 estagiários que cuidam de lançamentos de e-mails marketing e alguns eventos, 2 copywriter, 2 designs e 1 estagiário de design, 1 pessoa responsável por todas as plataformas digitais, 1 gerente e 1 diretor da área. O time é bem integrado pois tudo é feito por etapas, todas as demandas chegam com base em projetos.

4.2 ROTINA DE TRABALHO

Sobre o setor de marketing, a estrutura da equipe reflete uma organização globalizada, com membros localizados no Brasil, Espanha e Itália, exigindo uma abordagem colaborativa e flexível para a comunicação e coordenação das atividades. As reuniões online tornam-se essenciais, ocorrendo duas vezes por semana para garantir que todos os membros estejam alinhados com as metas e prioridades da equipe. Conforme o Entrevistado B relata: “Nosso time hoje está no Brasil, na Espanha e na Itália. Então, todas as nossas reuniões principais de tarefas e de organização de sprints são feitas online, porque é impossível ter a equipe toda reunida em algum lugar. Fazemos sempre online e temos duas reuniões por semana.”

A equipe se reúne para iniciar a sprint semanal, um período de cinco dias dedicado a tarefas específicas, promovendo transparência e previsibilidade no fluxo de trabalho. Durante essas sprints, as tarefas são cuidadosamente divididas por áreas de especialização, como copy, design, anúncios conforme a geração de

demanda, com foco regional em Latam, Ibéria e Itália. O processo é sequencial e colaborativo: começa com o time de copy, avança para o design e culmina na postagem, com acesso compartilhado aos recursos para garantir a continuidade e previsibilidade do trabalho. As reuniões de checkpoint semanais, realizadas às terças-feiras, são cruciais para discutir pendências e ajustar prioridades, garantindo que a equipe esteja sempre no caminho certo. A gestão de tarefas é otimizada pela fragmentação de atividades em tarefas menores, realizáveis em poucas horas, o que facilita a mensuração e o acompanhamento do progresso.

As ferramentas utilizadas são fundamentais para o sucesso da equipe. O Kanban é empregado para organizar e monitorar o fluxo de trabalho, enquanto o Jira serve como a ferramenta principal para a gestão de tarefas e registro de atividades. O Entrevistado A, diretor da área relata que: “Então, hoje nós usamos basicamente o Jira, no caso o Kanban, para operacionalizar essas atividades realmente do dia a dia... então esse projeto vai ser distribuído entre cinco pequenas atividades, que são atividades que eu consigo mensurar o começo, meio e fim dela de uma maneira muito pragmática, muito simples, né?... Então essa, o fim dessa atividade, o registro dela me ajuda depois para, de alguma maneira, quantificar o esforço empregado em determinadas atividades.”

A estrutura de decisão da equipe é dividida em três camadas: estratégica, tática e operacional. A camada estratégica define os objetivos de longo prazo, enquanto a camada tática se concentra nas campanhas específicas e a operacional lida com as tarefas diárias. Essa estrutura ajuda a equipe a manter o foco e a direção, garantindo que as decisões tomadas em todos os níveis estejam alinhadas com os objetivos gerais da empresa.

Em resumo, a rotina de trabalho no setor de marketing é combinada de reuniões semanais entre a equipe, com definição de tarefas nas sprints, eles utilizam o Jira que é um modelo de Kanban para poder acompanhar as tarefas. A combinação de reuniões regulares, uma estrutura de decisão clara e o uso eficaz de ferramentas de gestão de tarefas permite que a equipe de marketing opere de forma coesa e produtiva, apesar dos desafios impostos pela distância e diferenças culturais.

O setor acadêmico, por outro lado, opera com uma rotina de trabalho mais individualizada. Eles realizam no dia a dia a manutenção de relacionamentos com clientes existentes e a captação de novos, que são fundamentais para o crescimento

sustentável do setor. O Entrevistado C afirma isso: “Dentro do acadêmico, a gente é dividido por atividades, por exemplo, como a gente trabalha com a venda de software, a gente tem os clientes que já são usuários do software, né? Que esses clientes eles devem renovar anualmente ali o suporte, manutenção de software. E tem também a função de gerar novos clientes, né?”. As responsabilidades são distribuídas de acordo com as diretrizes do gestor, garantindo que todas as atividades propostas sejam executadas com precisão, desde o acompanhamento de leads até a resolução de problemas dos clientes, assegurando a satisfação e a retenção dos mesmos.

A comunicação interna e externa é predominantemente realizada por e-mail, um método eficaz para gerenciar requisições técnicas e manter um acompanhamento detalhado das interações com os clientes. A dependência técnica é gerenciada com cuidado pois os vendedores precisam ter um acompanhamento do time técnico, então com solicitações de reuniões técnicas e materiais específicos sendo feitas por e-mail, permite uma resposta rápida e organizada às necessidades emergentes. O Entrevistado C comenta sobre isso: “Por exemplo, reunião técnica eu não tenho muitas capacidades técnicas do software, então em alguns clientes novos, eles pedem uma ligação melhor, uma reunião técnica e tudo mais. Ou um material específico, o qual eu tenho que solicitar para algum colega da equipe. A solicitação é feita por e-mail mesmo.”

As reuniões semanais são um componente chave na rotina de trabalho, proporcionando oportunidades individuais com o gestor para discutir o progresso, identificar desafios e desenvolver soluções estratégicas. Esses encontros são essenciais para ajustar atividades e alinhar objetivos.

No que diz respeito à gestão de tarefas, a equipe utiliza ferramentas como sistemas de CRM para o acompanhamento eficiente de contas e leads, além de planilhas do Google Sheets para registros adicionais e controle de projetos apesar de ser mais uma coisa individual do que algo estabelecido no setor como comenta o Entrevistado D: “eu uso algumas ferramentas do Google, como planilhas, mas não é uma organização do setor.” e o entrevistado C também confirma: “É bem individual até, eu posso dizer, porque eu sei que tem algumas pessoas que na equipe gostam de usar o Trello, por exemplo...”.

Em comparação, as rotinas de trabalho entre os setores de marketing e acadêmico revela diferenças significativas em termos de estrutura organizacional,

métodos de gestão e dinâmica diária. No marketing, as reuniões semanais são realizadas duas vezes, com ênfase em sprints e ajustes, visando manter a equipe alinhada e monitorar o progresso. A utilização de ferramentas como Kanban e Jira facilita a gestão de tarefas e a visualização do fluxo de trabalho, proporcionando transparência e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças. A rotina diária é caracterizada pela definição de prioridades no início da semana e ajustes contínuos, com um fluxo de trabalho que passa por copy, design e postagem.

Por outro lado, no setor acadêmico, as reuniões tendem a ser individuais e focadas no acompanhamento detalhado, com o objetivo de monitorar o progresso individual e resolver problemas específicos. As ferramentas de gestão, como CRM e planilhas, são usadas para o acompanhamento de clientes e leads, mas não há uma estrutura padronizada na equipe, resultando em uma gestão de tarefas mais autônoma. A rotina diária envolve o acompanhamento de leads, a resolução de problemas dos clientes e a prospecção de novos clientes, com uma dependência de colegas para reuniões técnicas e materiais específicos, e o uso de CRM para monitoramento, planilhas para registros e comunicação por e-mail para solicitações e acompanhamento. Essas diferenças refletem as necessidades e objetivos distintos de cada setor.

4.3 GESTÃO DE TAREFAS

A forma como cada um desses setores gerencia suas atividades e informações difere significativamente, refletindo em suas dinâmicas de trabalho e resultados.

No setor de marketing, a utilização do Jira como ferramenta centralizadora é essencial. O Jira organiza todas as informações pertinentes aos projetos, oferecendo uma visão unificada e acessível. Isso é particularmente valioso quando membros da equipe estão ausentes por motivos como férias ou doenças, pois a centralização permite que o trabalho continue sem interrupções. A transparência que essa ferramenta proporciona possibilita que todos os membros acompanhem o progresso das tarefas de forma fácil e estruturada. Com a transparência promovida pelo Jira, a equipe de marketing experimenta maior autonomia e empoderamento. A necessidade de supervisão constante é reduzida, permitindo que cada membro compreenda e regule suas atividades de forma independente.

O Jira não é apenas uma ferramenta de rotina, mas também um repositório de registros detalhados de decisões e orientações. Esses registros são essenciais para referência futura e justificam as escolhas feitas ao longo do projeto. Além disso, facilitam a continuidade e a compreensão das atividades, especialmente em casos de rotatividade de pessoal. Através do uso extensivo de comentários e registros, o marketing evita retrabalho e reduz a necessidade de reuniões excessivas. Briefings detalhados e anexos relevantes são inseridos diretamente na plataforma, assegurando clareza e evitando perda de informações críticas, conforme destaca o Entrevistado B: “Dentro do próprio marketing, precisamos ter o máximo de informações possíveis na tarefa, incluindo a data de deadline. Por exemplo, temos que respeitar o máximo a parte de anexos. Se tem alguma imagem que eu gostaria que entrasse, se tem algum material de referência, já deixo ali dentro da plataforma. Tentamos pensar no que a pessoa que está recebendo a demanda vai precisar e já adiantar o que tiver de arquivo e informações.”

Os projetos são organizados em épicos e tarefas, permitindo uma visão clara do progresso e das pendências. Por exemplo, campanhas de marketing podem ser divididas em várias tarefas ligadas, proporcionando uma estrutura visível e organizada para todos os envolvidos. A comunicação entre os membros da equipe e outras áreas é facilitada por registros detalhados e centralizados. A clareza nas atividades garante que todos entendam as demandas e prazos, promovendo uma colaboração mais eficiente e menos propensa a mal-entendidos.

Por outro lado, o setor acadêmico frequentemente utiliza planilhas e CRM para acompanhar atividades, sem um sistema centralizado visível para toda a equipe. Em casos de ausência, como durante férias, há uma forte dependência do gestor para redistribuir tarefas, o que pode causar atrasos e falta de continuidade. A equipe acadêmica muitas vezes não tem visibilidade clara das atividades uns dos outros, o Entrevistado D revela como faz para saber a disponibilidade e atividades de outro colega do setor: “Se ele tiver colocado no Calendar, no Google Calendar, sim. Senão não. Eu teria que perguntar pessoalmente para ele se ele tem disponibilidade, se ele está fazendo tal coisa.”. Para entender o progresso das tarefas, os membros dependem de planilhas e comunicação direta com o gestor, o que pode ser ineficiente e suscetível a falhas de comunicação. Cada membro organiza suas tarefas de maneira individual, utilizando ferramentas do Google, como

o Calendar, mas sem integração ou padronização. Isso pode levar a uma falta de coesão e dificuldade em acompanhar o progresso coletivo.

Claramente, a ausência de um sistema integrado dificulta o acompanhamento contínuo e claro das atividades, resultando em possíveis lapsos e esquecimentos. A gestão no setor acadêmico é mais direta e pessoal, com o gestor exercendo controle através de reuniões semanais e e-mails. A falta de um sistema centralizado aumenta a dependência da comunicação direta e da supervisão individual, tornando a gestão mais complexa e menos eficiente.

A comparação entre o setor de marketing e o setor acadêmico revela uma diferença fundamental na abordagem de gestão e organização. Enquanto o marketing se beneficia de ferramentas centralizadoras como o Jira, promovendo transparência, autonomia e uma estrutura clara, o setor acadêmico ainda depende de métodos descentralizados e da supervisão direta do gestor, o que pode comprometer a eficiência e a continuidade dos projetos. A adoção de práticas e ferramentas mais integradas e padronizadas no setor acadêmico poderia potencialmente trazer melhorias significativas em termos de organização e produtividade.

4.3.1 Conclusões de demanda

No setor de marketing, a utilização de ferramentas como o Jira é fundamental para a gestão eficiente das tarefas. As atividades são registradas detalhadamente, com comentários que garantem a rastreabilidade de cada passo. As demandas são gerenciadas em sprints, que organizam o trabalho em ciclos temporais específicos, facilitando a conclusão das tarefas dentro de prazos estabelecidos. Além disso, o processo de aprovação dentro da própria ferramenta permite que cada tarefa passe por uma verificação criteriosa antes de ser finalizada. Notificações via e-mail mantêm todos os membros informados sobre atualizações, enquanto prazos e anexos relevantes inseridos diretamente na plataforma asseguram clareza e organização. O Entrevistado B comenta um pouco sobre como funciona a metodologia do Kanban, observando a divisão entre: a fazer, fazendo e feito. Ele comenta: “Depois que foi aprovado e já estamos com o arquivo salvo na pasta correta do drive, por exemplo, ou enviado para quem tem que ser enviado, arrastamos o card para "done", para "feito".”

Em contraste, o setor acadêmico enfrenta desafios devido à falta de uma ferramenta centralizada robusta conforme já revelado no tópico anterior. A conclusão de tarefas frequentemente depende de métodos simples, como caixas de seleção em planilhas, que indicam progresso de forma básica. A ausência de um sistema estruturado de acompanhamento resulta em tarefas inacabadas, especialmente quando surgem novas demandas, inclusive o Entrevistado C indica: “acho que acaba às vezes perdendo muita coisa que acaba ficando para trás porque entram novas demandas e a gente acaba sem visualizar as demandas antigas e não terminando.” A visibilidade limitada das atividades anteriores leva à perda de informações e falhas na conclusão das atividades. Dependendo fortemente do gestor para redistribuição e acompanhamento de tarefas, o setor acadêmico se vê preso a uma supervisão direta e constante, criando gargalos no fluxo de trabalho.

4.5 COMPARAÇÃO ENTRE SETORES - PRODUTIVIDADE

No setor de marketing, o Jira, utilizando a metodologia Kanban, é amplamente reconhecido como uma ferramenta de alta qualidade que facilita o trabalho dos indivíduos. Conforme expõe o Entrevistado B: “ O Kanban é fundamental para organização e acompanhamento das tarefas. Implementamos o Kanban e ficou muito mais organizado, diminuindo as reuniões e aumentando a produção. “. Ele oferece uma visão clara das atividades, permitindo uma organização eficiente das tarefas e evitando que o processo se torne excessivamente burocrático, o que poderia prejudicar a produtividade. Uma das principais vantagens é a redução significativa da necessidade de reuniões e trocas de e-mails, conforme trechos que foram citados. Essa metodologia minimiza a chance de atrasos e garante que as demandas não passem despercebidas. Através de um sistema visual de cartões e quadros, todos os membros da equipe podem ver claramente o que precisa ser feito, o que está em andamento e o que já foi concluído. Isso não só melhora a comunicação, mas também assegura que todos estejam alinhados e cientes de suas responsabilidades.

Outro aspecto crucial da implementação do Kanban no marketing é o treinamento de novos membros da equipe, o Entrevistado B também relata isso. Este treinamento enfatiza a importância do Jira, especialmente em equipes maiores e em projetos mais complexos. A familiarização com a ferramenta desde o início permite que os novos integrantes se integrem rapidamente ao fluxo de trabalho,

mantendo a eficiência e a produtividade da equipe.

No setor acadêmico, a necessidade de uma ferramenta de organização como o Kanban também é reconhecida. A utilização de um sistema Kanban poderia melhorar significativamente a visualização das tarefas e a clareza das expectativas do gestor. No entanto, uma tentativa de implementar o Trello, uma ferramenta similar ao Jira, não obteve o sucesso esperado. A falta de suporte adequado e de padronização resultou em muitas informações dispersas, dificultando o trabalho em vez de facilitá-lo. Os dois entrevistados comentaram isso em entrevista, essa dificuldade de falta de suporte e implementação.

Há um consenso sobre a potencial utilidade de um sistema Kanban, como o Trello, para facilitar a comunicação e a visualização das tarefas entre o gestor e a equipe. No entanto, a implementação mal-sucedida do Trello no setor acadêmico destacou a importância de um suporte adequado e de uma integração eficiente com os processos da equipe. O Entrevistado C sinaliza isso: “Eu acredito que sim. Já mencionei várias vezes sobre o Trello, por exemplo, mas parece que a ferramenta não foi bem implantada na equipe. Porque não foi uma implantação de verdade. Foi tipo, ah, vamos usar o Trello.” A ausência dessas condições comprometeu os benefícios esperados. Por outro lado, experiências positivas anteriores com o Jira em outros contextos sugerem que, se bem implementado, o Kanban poderia aumentar significativamente a produtividade também no setor acadêmico.

Ao comparar os dois setores, observa-se que no marketing o Kanban proporciona uma visão clara das tarefas, melhorando a comunicação e o acompanhamento do progresso. Cada membro da equipe sabe exatamente o que precisa ser feito, o que está em andamento e o que já foi concluído. Esta clareza evita confusões e garante que as tarefas sejam concluídas dentro dos prazos estabelecidos. Em contraste, no setor acadêmico, a ausência de um sistema Kanban torna difícil a visualização das tarefas. Isso pode levar a confusões, tarefas inacabadas e dificuldades em acompanhar o progresso de projetos e demandas, o que impacta negativamente a produtividade.

No que diz respeito à organização e à redução de retrabalho, o Kanban no marketing ajuda a estruturar as tarefas de maneira eficiente, evitando duplicidades de trabalho e o excesso de reuniões. A clareza nas atribuições e prazos melhora a eficiência e a produtividade da equipe. Já no setor acadêmico, a falta de um sistema Kanban resulta em uma organização mais individual e menos estruturada. Isso pode

levar a possíveis duplicidades de trabalho e retrabalho devido à falta de clareza e comunicação, novamente impactando negativamente a produtividade.

Em termos de impacto geral na produtividade, a utilização do Kanban no setor de marketing tem um impacto positivo claro. A ferramenta melhora a organização, a comunicação e a eficiência das atividades, sendo fundamental para o sucesso dos projetos. Por outro lado, a ausência de um sistema Kanban no setor acadêmico resulta em uma produtividade comprometida, com tarefas frequentemente inacabadas e uma organização que depende fortemente de comunicação individual e supervisão direta.

Em conclusão, a análise mostra que a implementação adequada do Kanban pode trazer benefícios significativos para a produtividade em ambos os setores. No marketing, a ferramenta já se mostrou indispensável para a organização e o sucesso dos projetos. No setor acadêmico, uma implementação correta, com o devido suporte e integração, poderia transformar significativamente a maneira como as tarefas são gerenciadas, aumentando a eficiência e a produtividade.

5. CONCLUSÃO

A análise da implementação do Kanban nos setores de marketing e acadêmico da ESSS traz à tona pontos importantes sobre a eficácia dessa metodologia em diferentes ambientes de trabalho. No setor de marketing, a utilização do Jira, que segue a metodologia Kanban, provou ser extremamente benéfica. A ferramenta oferece uma visão clara das atividades, o que facilita a organização e a execução das tarefas, além de reduzir a necessidade de reuniões frequentes e trocas de e-mails. A centralização das informações e a transparência no acompanhamento das tarefas resultaram em uma comunicação mais eficiente e um aumento significativo na produtividade. Isso reflete a importância de um sistema bem estruturado de gestão de tarefas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e cientes de suas responsabilidades.

O Kanban, fundamentado em princípios de produção enxuta e gestão visual, ajuda a identificar gargalos e promover melhorias contínuas nos processos. No setor de marketing, a redução da burocracia e o foco nas tarefas essenciais, sem a interferência de processos excessivamente complicados, mostraram como a aplicação eficiente do Kanban pode levar a grandes ganhos de produtividade e eficiência. Esse resultado está em consonância com a literatura que destaca os benefícios do Kanban em promover uma gestão de tarefas mais ágil e menos propensa a desperdícios.

Por outro lado, o setor acadêmico encontrou grandes desafios ao tentar implementar o Trello, uma ferramenta similar ao Jira. A falta de suporte adequado e a ausência de padronização resultaram em informações dispersas e dificuldades de comunicação. A experiência negativa com o Trello sublinha a importância de ter um suporte robusto e uma integração eficiente com os processos existentes para que a implementação do Kanban seja bem-sucedida. A literatura aponta que a falta de estrutura e suporte na adoção de novas ferramentas de gestão pode levar a resistência organizacional e ao fracasso na implementação, como foi observado no setor acadêmico da ESSS.

Comparando os dois setores, podemos ver diferenças cruciais na forma de gerenciar as tarefas. Enquanto o setor de marketing conseguiu aproveitar ao máximo as vantagens do Kanban, promovendo transparência, autonomia e uma melhor organização, o setor acadêmico ainda depende de métodos tradicionais e de

uma supervisão direta mais intensa. Isso não só limita a produtividade, mas também aumenta a probabilidade de retrabalho e de tarefas inacabadas devido à falta de clareza e comunicação.

Para fortalecer esta pesquisa, seria altamente benéfico incorporar dados quantitativos que possam fornecer uma base mais sólida para as observações feitas. Medir indicadores de desempenho, como a taxa de conclusão de tarefas, o tempo gasto em reuniões e o índice de retrabalho, antes e depois da implementação do Kanban, poderia oferecer evidências mais robustas dos impactos dessa metodologia na produtividade dos setores analisados. Estudos empíricos na literatura confirmam que a quantificação dos benefícios de metodologias ágeis, como o Kanban, é essencial para validar suas vantagens e justificar investimentos futuros em sua implementação.

Além disso, a literatura sugere que a eficácia do Kanban pode ser ainda maior quando combinado com outras práticas de gestão de projetos ágeis, como o Scrum. Isso poderia proporcionar um framework híbrido que atende melhor às necessidades específicas de diferentes setores. Considerar essa abordagem pode ser um passo importante para a ESSS, permitindo uma flexibilidade maior e uma adaptação mais precisa aos desafios únicos de cada departamento.

Em conclusão, a análise mostrou que a implementação adequada do Kanban pode trazer grandes benefícios para a produtividade e organização nos setores de marketing e acadêmico, desde que acompanhada de suporte e estrutura adequados. A experiência da ESSS sugere que um sistema centralizado de gestão de tarefas, como o Jira, é crucial para o sucesso dos projetos e para a eficiência operacional. Adotar metodologias ágeis e ferramentas robustas deve ser considerada uma estratégia fundamental para melhorar a produtividade, promovendo uma gestão de tarefas mais eficiente e menos suscetível a falhas. Incorporar dados quantitativos em pesquisas futuras fornecerá um embasamento ainda mais sólido para validar esses insights e apoiar a tomada de decisões estratégicas na organização.

REFERÊNCIAS

- ALURA. **Kanban: o que é, Método Kanban e como funciona**. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/kanban-o-que-e-metodo-kanban-e-como-funciona>. Acesso em: 20 maio 2024.
- ALURA. **Metodologia Ágil: O que é, quais são e como implementar**. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/metodologia-agil-o-que-e-quais-sao-e-como-implementar>. Acesso em: 20 maio 2024.
- ATLASSIAN. **Jira | Issue & Project Tracking Software**. Disponível em: <https://www.atlassian.com/software/jira>. Acesso em: 04 jun. 2024.
- FM2S. **Conheça os principais tipos de Kanban e como utilizá-los**. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/tipos-de-kanban-e-como-utiliza-los>. Acesso em: 13 maio 2024.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **The New New Product Development Game**. Disponível em: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>. Acesso em: 04 jun. 2024.
- MASSIMUS. **Sprint: o que é e como funciona na metodologia ágil?**. Disponível em: <https://www.massimus.com/artigos/sprint-o-que-e-e-como-funciona-na-metodologia-agil>. Acesso em: 30 maio 2024.
- PLUGA. **Ferramentas Kanban para a gestão: TOP 10 + benefícios**. Disponível em: <https://www.pluga.co/blog/ferramentas-kanban-para-a-gestao-top-10-beneficios>. Acesso em: 20 maio 2024.
- PORTAL DA INDÚSTRIA. **Lean Manufacturing: o que é como aplicar sistema Lean**. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/lean-manufacturing-o-que-e-como-aplicar-sistema-lean>. Acesso em: 04 jun. 2024.
- REDALYC. **Controle de estoque: gestão de processos utilizando a ferramenta Kanban com o suporte da metodologia ágil Scrum**. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2234/223462554002>. Acesso em: 13 maio 2024.
- SCIELO. **Adaptações ao sistema kanban: revisão, classificação, análise e avaliação**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/KLmnBdhtFjyjdjffBwj8y9R/?lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2024.
- SCIELO. **Aplicação da abordagem lean no processo de desenvolvimento de produto: um survey em empresas industriais brasileiras**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/LJnBkjgrZhdWBYdjj9j8F9/?lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2024.
- SCIELO. **Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/bRXLyrMFFK6WZGCvYNxC8sR/?lang=pt>. Acesso em: 13 maio 2024.
- TOTVS. **Kanban: como funciona, vantagens e implementação**. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/kanban-como-funciona-vantagens-e-implementacao>. Acesso em: 20 maio 2024.
- UNIESP. **Artigo 5_Prof Marcos**. Disponível em: https://www.uniesp.edu.br/sites/default/files/artigo5_profmarcos.pdf. Acesso em: 04 jun. 2024.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **MONOGRAFIA_SistemaKanbanEstudo.pdf**. Disponível em: https://www.ufop.br/sites/default/files/MONOGRAFIA_SistemaKanbanEstudo.pdf. Acesso em: 30 maio 2024.
- VOITTO. **A origem do lean manufacturing: Descubra o segredo desvendado**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/taiichi-ohno>. Acesso em: 04 jun. 2024.

VOITTO. **Surgimento do Scrum**. Disponível em:
<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/surgimento-do-scrum>. Acesso em: 30 maio 2024.

WORLD LEAN. **A origem do lean manufacturing: Descubra o segredo desvendado**. Disponível em: <https://www.leanworld.com.br/blog/origem-do-lean-manufacturing>. Acesso em: 04 jun. 2024.

Apêndice A - Entrevista A

Entrevistador: Foi só para explicar. Então como te comentei ali no chat, eu tô fazendo meu TCC com base no Kanban. Basicamente acho que tu sabes o Jira que a gente utiliza, né? Coisa que eu tenho para fazer, coisas em andamento e coisas concluídas. O que eu ia te perguntar da área de marketing como um todo? Como vocês descrevem o processo de conclusão de tarefas ali com Jira? Como é que vocês, quando colocam como concluído? Como vocês definem isso?

Entrevistado: Tá, eu vou dar uma explicação um pouco mais profunda e depois você transcreve de uma maneira um pouco mais resumida. Bem, nós temos três camadas de decisão. A estratégica, tática e a operacional, né? Então nós fazemos o nosso direcionamento estratégico no nosso planejamento estratégico, semestral e anual. Depois nós temos o desdobramento tático na estruturação das campanhas e nós temos a operacionalização disso nas tarefas que são destrinchadas dentro da ferramenta. Então, hoje nós usamos basicamente o Jira, no caso o Kanban, para operacionalizar essas atividades realmente do dia a dia. Então vamos chamar assim, peguei uma campanha, peguei uma... o meu plano tático é montar a campanha. Ah, tem um projeto. Ah, então esse projeto vai ser distribuído entre cinco pequenas atividades, que são atividades que eu consigo mensurar o começo, meio e fim dela de uma maneira muito pragmática, muito simples, né? E geralmente com atividades realizáveis dentro de um espaço de uma ou duas horas ou três horas, não mais que isso, tá? Então essa, o fim dessa atividade, o registro dela me ajuda depois para, de alguma maneira, quantificar o esforço empregado em determinadas atividades. Então, além de registro, além desse registro da ocupação do colaborador, da atividade que ele tá empenhado, ele me ajuda muito na informação depois para analisar, né? O que que a gente tá se dedicando? Por que que a gente tá se dedicando naquilo ali, mas de uma maneira muito pragmática, tá? A gente usa o Kanban aqui realmente para conseguir que ele seja um suporte ao nosso processo, não um limitador ou não, algo que vá mais tomar tempo. Se você sabe como funciona, né?

Entrevistador: Sim, o que eu ia perguntar nesse quesito é: quais os processos que vocês seguem para receber essas tarefas, essas tasks e como vocês completam elas ali no Jira?

Entrevistado: Todos os indivíduos, todos os membros do time, têm a responsabilidade de analisar as informações que são imputadas por outra pessoa, e eles têm a possibilidade de levantar a mão e dizer se algo não está adequado. Mas existe um moderador das demandas. Esse moderador é o Entrevistado B, que é o coordenador da equipe. Ele modera a entrada das demandas e analisa se a distribuição foi feita de uma maneira adequada. Nós fizemos um aprimoramento na forma como nós utilizávamos a ferramenta dentro do time de marketing nos últimos anos. Agora a coordenação, esse poder moderador, apenas acompanha. Ele não distribui as atividades. O time tem autonomia e organização suficiente para distribuir entre si. Já existem papéis muito bem definidos, tá?

Entrevistador: Mas vocês recebem tasks de outras pessoas ou só o pessoal da área de marketing que recebe e inclui ali?

Entrevistado: As pessoas da área de marketing e representantes treinados têm a possibilidade de abrir as demandas ali dentro, porque ela segue um padrão, tá? Então, seria dessa forma.

Entrevistador: Beleza. Eu ia perguntar, até tu falou um pouquinho, que ferramentas que vocês trouxeram para ajudar nessa produtividade ali, né? Que impacto tiveram na organização de vocês? No caso, tu falou da moderação ali por parte do Entrevistado B, e hoje ele só acompanha, mas antes ele organizava as tasks, né? Da rotina de utilização do Jira, como é que vocês utilizam diariamente? E vocês acompanham isso? Os funcionários, no caso, ficam com Jira aberto, falando tipo já fiz isso ou isso? Como é que é?

Entrevistado: Como eu comentei, nós tivemos uma mudança na forma como nós utilizamos a ferramenta. Antes, nós utilizávamos realmente como uma ferramenta fundamental para eu analisar, abrir e fechar a ferramenta. Hoje, ela segue com sua importância, mas ela é uma normalizadora do processo. Não é necessário ficar com a ferramenta aberta o dia todo e dizer quando abre ou quando fecha, mas sim consultar quais são as próximas demandas e organizar elas estruturalmente lá dentro.

Entrevistado: Então, cada um usa a ferramenta, abrindo ela, fechando as suas prioridades, organizando e reorganizando dentro do processo. Existe um check point

no meio da semana. Hoje o time tá fazendo na terça-feira. Antes era na segunda-feira, em que as pessoas envolvidas na abertura e fechamento desses tickets discutem sobre eventuais pendências. Então, existe um fórum adequado para evitar discussões fora daquele momento. É um momento onde todo mundo senta e diz assim: poxa, tá nesse status, tá dessa maneira. É o que na metodologia o pessoal chama de sprint, né, que é feita baseada naquela demanda.

Entrevistador: E antes do Jira, eu não sei se tu ainda estava na área de marketing, o que vocês utilizavam? Ou o Jira já é utilizado há muito tempo?

Entrevistado: O Jira é utilizado há bastante tempo. O Jira era uma ferramenta que antes era utilizada pela equipe de desenvolvimento da ESSS. Depois de ser utilizada pela equipe de desenvolvimento, por ser uma ferramenta muito parruda, muito boa, nós acabamos usando ela também para a equipe de marketing. Eu não fazia parte do time na época, mas agora tá tudo funcionando, tá certo.

Entrevistador: Ali no Jira a gente tem algumas etiquetas, como um Epic link, né? Vocês organizam essas etiquetas por projetos? Então seria assim. Sim, certo? Tá. E dentro dessa task, vocês... como é que vocês organizam ali? Porque no Jira ele tem um espaço para comentários. Vocês acabam adicionando documentos ali, links e etc para a organização?

Entrevistado: Imaginando que essa ferramenta é um espaço organizador, nós aproveitamos isso para deixar centralizadas as informações que são pertinentes para o andamento de um projeto. Então, imagine o seguinte cenário: estou trabalhando num projeto A. O projeto A envolve a produção de uma redação, a construção de uma imagem e a revisão, a tradução desse conteúdo para outro idioma e tudo. Se eu, por exemplo, conseguir deixar o link do briefing feito lá dentro, todo mundo que passar por aquela atividade vai poder consultar esse mesmo material. Então tem uma importância, uma relevância deixar isso registrado para demanda futura, né? Até para a gente, por exemplo, entender porque foi optado seguir por aquela linha, porque teve uma orientação, uma documentação. Então é um espaço que tudo fica organizado lá dentro.

Entrevistador: E como é que tu enxerga isso? Essas atividades até para tua equipe também, tá verificando o que fulano tá fazendo e acompanhando isso? Isso é bom no geral.

Entrevistado: Sim, com certeza. É uma ferramenta que proporciona transparência. Transparência. Então, um time que consegue construir essa relação de confiança e consegue por si só regular suas atividades, tende a ser mais produtivo do que aquele que precisa de alguém ditando aquilo que tem que ser feito, né? Acaba criando essa responsabilidade, que é o que chamamos de empowerment. É realmente cada um entender. Mas se eu precisar consultar, se eu precisar regular alguma coisa que está sendo feita, eu sei como consultar de uma maneira fácil e dentro de um processo também. Eu acabo deixando isso um pouco mais impessoal. Na ausência de uma pessoa, seja férias, seja doença, seja qualquer coisa, eu consigo de uma maneira mais fácil alocar um outro membro a fazer aquilo ali. Ou imagine no período de uma sazonalidade que eu tenho uma alta demanda. Eu consigo também seguir aquele protocolo dentro dessa organização.

Entrevistador: Então tu diria que o Kanban, no caso o Jira, que vocês utilizam, impacta na produtividade da tua área?

Entrevistado: Eu acho que ele é uma ferramenta que auxilia os indivíduos a trabalhar bem. Eu acho que é uma ferramenta de boa qualidade. Ela tem suas limitações. E eu colocaria que é uma ferramenta que seu uso deve ser sempre questionado, não se vai usar ou não, mas como estamos usando. Porque nós temos uma tendência muito forte a burocratizar, no conceito fundamental da burocracia, não da sistematização, mas da disfunção da burocratização. O processo fica tão travado. Ah, eu só faço tal atividade se você colocar essa atividade lá dentro do Jira. Não, eu só faço tal coisa. Não. Ela tem que ser uma ferramenta que vai te ajudar, mas não que vá limitar o time.

Entrevistador: Acho que era isso.

Apêndice B - Entrevista B

Entrevistador: Bom, já recebi o aviso aqui também.

Entrevistado: Se tu quiser pode introduzir o que tu faz hoje dentro do marketing dentro da área.

Entrevistador: Beleza? Bom, meu nome é Sandro, sou coordenador de marketing aqui. No marketing, estamos presentes em todos os territórios da companhia, então é uma área global. Nosso time hoje está no Brasil, na Espanha e na Itália. Então, todas as nossas reuniões principais de tarefas e de organização de sprints são feitas online, porque é impossível ter a equipe toda reunida em algum lugar. Fazemos sempre online e temos duas reuniões por semana. As nossas sprints são configuradas para durar cinco dias, uma semana útil. Na segunda-feira, geralmente fazemos uma reunião para dar o start na sprint e definir as prioridades da semana. Na quarta-feira, fazemos um tech point, um almoço Scrum, para ver o que avançou, se mudamos alguma prioridade nas atividades, como um acompanhamento. Dividimos os cards por áreas: copy, design, anúncios e geração de óleo e gás. Além disso, tem a área de geração de demanda, que é dividida por território: Latam, Ibéria (Espanha e Portugal) e Itália.

Entrevistado: Tá beleza. Então isso é mais ou menos como vocês utilizam. Eu vou entrar num tópico que é a conclusão de tarefas do Jira hoje. Qual que é o processo de conclusão das tarefas? Como é que vocês identificam que aquela tarefa foi finalizada?

Entrevistador: Você está familiarizada com o Jira, né?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: A gente usa bastante a parte dos comentários dentro do sistema. Por exemplo, a pessoa que abriu um ticket para alguém entregar aquela demanda avisa por ali para ter um registro. É bem importante ter esse registro. Fazemos a marca do responsável no comentário e falamos: "tô avançando" ou "finalizei essa demanda, segue para aprovação". A maioria das coisas tem que ser aprovadas. Esse processo de aprovação é feito ali, comunicando-nos pelos comentários da tarefa. Depois que foi aprovado e já estamos com o arquivo salvo na pasta correta do drive, por

exemplo, ou enviado para quem tem que ser enviado, arrastamos o card para "done", para "feito". Assim conseguimos trackear todas essas atividades. As notificações são enviadas por e-mail, o que facilita bastante, pois não precisamos ficar abrindo a plataforma o tempo todo. Quando olhamos o e-mail, já conseguimos acessar o link direto e assim vamos avançando.

Entrevistado: Beleza? E vocês têm algum processo específico para preencher a task? Quando vocês abrem, ou quando alguém abre essa demanda para vocês?

Entrevistador: Tentamos deixar o mais completo possível, com um briefing bem esmiuçado do que vai ser feito para evitar retrabalho e excesso de reuniões. Nossa equipe está sempre com alguma atividade acontecendo, então precisamos deixar isso claro para outras áreas. Dentro do próprio marketing, precisamos ter o máximo de informações possíveis na tarefa, incluindo a data de deadline. Por exemplo, temos que respeitar o máximo a parte de anexos. Se tem alguma imagem que eu gostaria que entrasse, se tem algum material de referência, já deixo ali dentro da plataforma. Tentamos pensar no que a pessoa que está recebendo a demanda vai precisar e já adiantar o que tiver de arquivo e informações.

Entrevistado: Beleza. E durante esse tempo que vocês utilizam Jira, Kanban, vocês implementaram alguma coisa para melhoria no processo?

Entrevistador: Tivemos um momento em que havia muitas tarefas abertas para uma semana, para uma sprint só. O que acontecia era que a sprint acabava e ficavam muitas tarefas ainda a serem feitas. Então, estamos fazendo um exercício de diminuir esse número e otimizar para respeitar o prazo. Se tenho um projeto grande que vai demorar mais do que uma semana, vou repartindo esse projeto em semanas. Evitamos deixar a pauta desorganizada e a equipe desmotivada. Assim, o que está na pauta da semana tem que ser entregue. Tomamos cuidado para não deixar ninguém com tarefas demais ou poucas tarefas, mantendo um equilíbrio. Esse é um ponto importante para utilizar a plataforma e o Kanban corretamente, ajudando a organizar a semana com uma equipe espalhada pelos continentes.

Entrevistado: Como os funcionários da área de marketing utilizam o Jira na rotina diária deles? Você consegue visualizar as tarefas de todo mundo? Eles também

conseguem visualizar o que cada um está fazendo? Isso é uma coisa boa para você?

Entrevistador: Sim, trabalhamos com bastante transparência. Muitos trabalhos não são feitos por uma única pessoa. Um exemplo: uma peça para mídia social começa com o time de copy, depois passa para o time de design, e por fim para quem vai fazer a postagem. Todos precisam ter acesso a tudo, para ter uma previsibilidade. O time de design, por exemplo, já monitora o que está avançando para saber o que vai chegar para eles. Deixamos a task direcionada para a pessoa certa, ajudando na previsibilidade. Claro que, às vezes, temos que lidar com demandas urgentes, mas, no geral, tentamos respeitar o que foi planejado na semana.

Entrevistado: E o Jira de vocês é separado por pessoas? Cada integrante da equipe? É assim que funciona?

Entrevistador: Sim, por pessoas. Exatamente, não por projeto.

Entrevistado: Dentro de cada task tem um épico que linka no Jira, né? Vocês separam isso como? Por projeto ou por área?

Entrevistador: Projeto. Usamos o épico para fazer um projeto e as tarefas estão sempre ligadas a esse projeto. Uma média de 3 a 5 tarefas por épico. Alguns projetos têm mais, outros menos. Um exemplo de épico é uma campanha de marketing que dura um mês e tem várias tarefas dentro dela. É um épico mais completo, com um prazo maior e mais tarefas.

Entrevistado: Beleza. Acho que a última pergunta: hoje trabalhando com Jira, que é uma forma de Kanban, você vê que ele impacta na produtividade em geral da área de marketing?

Entrevistador: Sem dúvida, é fundamental para a gente hoje. Sem o método Kanban, dependeríamos de e-mails e reuniões, aumentando a chance de atrasos e demandas passarem despercebidas. O Kanban é fundamental para organização e acompanhamento das tarefas. Implementamos o Kanban e ficou muito mais organizado, diminuindo as reuniões e aumentando a produção. Todos que entram na equipe são treinados para entender a importância do Jira. Quanto maior a equipe e o projeto, mais importante é a metodologia.

Entrevistado: Sim, acho que seria isso, Sandro. Realmente uma conversa para entender como funcionam os processos dentro da área de marketing com Kanban e Jira. Nas três ES, temos áreas que utilizam muito como marketing ou os desenvolvedores, enquanto outras não utilizam. Então, para fazer um estudo do impacto dessa utilização. Agradeço seu tempo e disponibilidade para essa entrevista.

Entrevistador: Fico feliz de ajudar, Vitória, e desejo sucesso no teu trabalho. Se precisar trocar mais alguma ideia ou surgir qualquer dúvida, se quiser algum link para visualizar como é um épico no nosso Jira, estou à disposição.

Entrevistado: Provavelmente vou querer sim, para entender melhor como funcionam os projetos e demandas de vocês. Mas por enquanto seria isso.

Entrevistador: Certo. Até mais, boa semana.

Entrevistado: Tchau, tchau.

Entrevistador: Tchau, tchau.

Apêndice C - Entrevista C

Entrevistador: Oi? Eu tenho algumas perguntas. Se tu quiser adentrar em outros assuntos também pode. É uma entrevista de profundidade, então se tu quiser pode falar bastante ou só responder também é válido. Hoje tu faz parte do acadêmico, né? Sim, certo. Como as tarefas de vocês hoje são organizadas e como elas são visualizadas dentro do setor de vocês?

Entrevistado: Tá bom. Dentro do acadêmico, a gente é dividido por atividades, por exemplo, como a gente trabalha com a venda de software, a gente tem os clientes que já são usuários do software, né? Que esses clientes eles devem renovar anualmente ali o suporte, manutenção de software. E tem também a função de gerar novos clientes, né? Então essa parte comercial fica com meu colega, com a parte de manter os clientes ativos, e eu sou responsável mais por captar novos clientes. E aí as atividades? Elas são muito orgânicas. Assim a gente tem algumas atividades que são propostas pelo gestor que a gente deve desenvolver, como por exemplo,

acompanhamento de leads, de processos, e tudo isso a gente faz mesmo ou pelo CRM, que é o suporte que ali fica disponibilizado. Quais são as contas que a gente tá trabalhando, qual avanço que ela tá tendo, o que falta, e também por planilhas do Sheets mesmo.

Entrevistador: Entende? E por exemplo, para tu trabalhar com o teu colega que mantém a ativação dos clientes ali, que tu comentou, como é que tu consegue visualizar o que ele tá fazendo? Ou tu não tem essa visualização?

Entrevistado: A gente não tem essa visualização, só o gestor mesmo que sabe certinho o que cada um faz.

Entrevistador: Entendi. E sobre essas demandas que o teu gestor acaba dando para vocês? Como é que vocês acompanham a finalização disso?

Entrevistado: Geralmente é por documentos do Google, né? Ou do Google Docs ou uma planilha mesmo. E tem algumas pautas assim que a gente faz pelo Google Docs mesmo com uma caixinha de seleção, né? Próximo passo enviar e-mail para fulano, tá? Daí, daí fica ali a caixinha de seleção.

Entrevistador: Entendi. E tu acha que as demandas, por elas não terem um acompanhamento mais direto, acabam inacabadas dentro do prazo estabelecido pelo teu gestor ou não?

Entrevistado: Já aconteceu bastante.

Entrevistador: E tu acha que isso afeta a dinâmica da equipe de uma forma geral assim?

Entrevistado: Não sei se dizer pela equipe, mas acho que acaba às vezes perdendo muita coisa que acaba ficando para trás porque entram novas demandas e a gente acaba sem visualizar as demandas antigas e não terminando.

Entrevistador: E daí quando o teu gestor te dá uma demanda, como é que ele se mantém atualizado? Tu tem que ficar indo "office, fiz tal coisa"?

Entrevistado: Reunião semanal.

Entrevistador: Ah! Vocês têm uma reunião semanal de alinhamento?

Entrevistado: Isso. Não é de equipe assim.

Entrevistador: É pessoal então, só?

Entrevistado: Isso.

Entrevistador: Entendi. Então a equipe de vocês não tem um alinhamento geral?

Entrevistado: Não.

Entrevistador: Entendi. Ah, certo. E hoje tu acha que a utilização de um Kanban dentro da equipe de vocês ajudaria na produtividade de tu enxergar essas tarefas, de receber demandas do teu gestor?

Entrevistado: Acredito que sim. É uma metodologia que fica muito mais fácil de visualizar o que tem que ser feito e o que o gestor espera de uma forma mais prática.

Entrevistador: O teu trabalho hoje tem conexão com as outras pessoas da tua equipe, por exemplo? Ah, eu dependo de tal coisa, de tal pessoa para ela me enviar e eu conseguir fazer o meu trabalho.

Entrevistado: Não diariamente. Mas tem algumas atividades que eu preciso desenvolver que eu dependo de algumas pessoas da minha equipe. Por exemplo, reunião técnica eu não tenho muitas capacidades técnicas do software, então em alguns clientes novos, eles pedem uma ligação melhor, uma reunião técnica e tudo mais. Ou um material específico, o qual eu tenho que solicitar para algum colega da equipe. A solicitação é feita por e-mail mesmo. E vai fazendo acompanhamento pelo e-mail dele.

Entrevistador: É um exemplo. Quando alguém da equipe tira férias, por exemplo, quando tu tira férias, como é redistribuído as tuas tarefas?

Entrevistado: Por via de planilha.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Então, planilha, quais são as atividades que estão pendentes? O que pode acontecer? O que pode aparecer durante esse período de férias e passo para a pessoa que vai ficar responsável.

Entrevistador: Entendi. Então vocês utilizam mais ou menos três formas de controle de tarefas, que seria o CRM, que é onde vocês acompanham os clientes, Docs ali com um check de atividades, e planilha do Google, certo?

Entrevistado: Isso, isso mesmo.

Entrevistador: Certo. Não sei. Eu acho que eu já recolhi todas as informações de como vocês se organizam e tudo mais. Não sei se tu quer adicionar mais alguma coisa relacionada ao Kanban ou utilização de organização do setor ou algo do tipo.

Entrevistado: Não acho que é bem assim mesmo. No nosso dia a dia de trabalho, nossa organização não tem nenhuma ferramenta. É bem individual até, eu posso dizer, porque eu sei que tem algumas pessoas que na equipe gostam de usar o Trello, por exemplo. Aí se eu quisesse também aplicar, já tentei, na verdade, com o meu gestor a utilização do Trello, mas acabou que a gente também não conseguiu, ficou com muitas informações e acabou não nos facilitando, sabe?

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Mas nosso dia a dia é mais ou menos assim mesmo.

Entrevistador: Então, acho que é isso. Recolhi aqui o que eu precisava. Agradeço o teu tempo, a tua disponibilidade para conversar comigo. Se tiver alguma dúvida, pode ficar à vontade para me perguntar. Então é isso. Obrigada.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: Bom trabalho aí.

Entrevistado: Também. Boa semana. Bom finalzinho de semana, né? Tchau, tchau.

Entrevistador: Tchau.

Apêndice D- Entrevista D

Entrevistador: Eu pensei, eu acho que tu pode começar falando o que tu faz hoje, qual que é a tua área de seguimento?

Entrevistado: Tá. Atualmente sou representante de vendas na E3s, que é uma multinacional que trabalha com software de engenharia, software para simulação e engenharia especificamente. Então, a minha área é comercial.

Entrevistador: O que tu faz na área de vendas hoje? Tu vende o quê, esse software?

Entrevistado: Isso. Atualmente trabalho diretamente com universidades e centros de pesquisa. A gente tem dois comerciais: o comercial para a indústria e o comercial acadêmico. Então, atualmente eu vendo software, como mencionei, para pesquisa, para universidades, para ensino e tudo mais. Então as minhas tarefas diárias, de forma geral, são além de resolver problemas dos meus clientes, negociar, entrar em contato, telefonema, e-mail, follow up. Ah, tem a parte de prospecção de clientes também, mas principalmente de emissão de orçamentos e tudo mais. Não sei se foi muito genérico, se você quer que eu fale alguma coisa a mais.

Entrevistador: Não, tudo bem, eu vou te perguntando. Daí a gente vai se guiando. E hoje, quantas pessoas tem na tua área? No acadêmico?

Entrevistado: Umas dez.

Entrevistador: Entendi. E mais ou menos quantas pessoas trabalham nessa parte comercial? São todas do comercial?

Entrevistado: Todas somos comercial. Mas alguns de nós somos só representantes de vendas. Somos 10 pessoas.

Entrevistador: 10 pessoas. Beleza, total.

Entrevistador: E qual a diferença de representante de vendas e o restante?

Entrevistado: Bom, a gente tem os estagiários que eles ajudam mais. Dois deles ajudam na parte técnica, porque como o nosso software é direcionado à engenharia, a gente também precisa de suporte, às vezes um suporte mais técnico, até mesmo

para acompanhar as vendas, os processos de pós-venda, também um auxílio técnico quando a gente precisa de algo mais básico, como instalação e tudo mais. Então não há necessidade de encaminhar um ticket ao nosso suporte especializado. Eles também fazem essa parte.

Entrevistador: Entendi. Tu falou algumas tarefas que tu tem. Como que essas tarefas hoje são organizadas?

Entrevistado: Gritam muito mais por planilha. E eu uso algumas ferramentas do Google também.

Entrevistador: Mas isso é uma organização tua, não é do setor.

Entrevistado: Não é do setor.

Entrevistador: Entendi. Então hoje, dentro do teu setor, que é o acadêmico, vocês não têm uma organização padrão. Assim, cada um faz meio que o seu.

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Entendi. E por exemplo, tu quer ver o que um estagiário técnico tá fazendo? Tu tem essa visualização da tarefa dele?

Entrevistado: Se ele tiver colocado no Calendar, no Google Calendar, sim. Senão não. Eu teria que perguntar pessoalmente para ele se ele tem disponibilidade, se ele está fazendo tal coisa.

Entrevistador: Entendi. E como que essas tarefas chegam até ti? Como é que é a demanda delas?

Entrevistado: Principalmente quando elas não são enviadas diretamente pelo meu gestor. Ou quando eu não recebo uma demanda pelo nosso site.

Entrevistador: Entendi. E hoje tu vê que existem algumas tarefas que são inacabadas? Ou talvez por má organização ou enfim. Tu acha que isso afeta a dinâmica de vocês dentro do setor?

Entrevistado: Provavelmente.

Entrevistador: E quando essa tarefa não é concluída, é inacabada, como é que fica essa redistribuição? Como é que vocês trabalham com os prazos?

Entrevistado: Quando há uma demanda muito específica, dificilmente a tarefa vai ficar inacabada. Por exemplo, a gente tem o Salesforce, que é o nosso CRM, né, então eu sei das minhas vendas que eu tenho para esse trimestre, então eu sei quando, quais são os clientes que eu entrei em contato e tudo mais pelo nosso CRM. Agora, se for alguma coisa de fora, uma demanda, por exemplo, meu chefe tem um plano. Como eu disse, eu tenho um plano para a gente começar um projeto de mapeamento de todas as universidades num lugar e ele não coloca exatamente um início e um fim. E as etapas, o que acontece com uma certa frequência, digamos assim, principalmente na questão de ele organizar as etapas. Acontece. Já aconteceu de ser um plano de boca para fora, sabe? De só se desmanchar pelo ar e ficar. Meses depois alguém vai lembrar que aquilo foi conversado e tudo mais.

Entrevistador: Entendi. E como é que o teu gestor se atualiza das coisas que vocês estão fazendo?

Entrevistado: Bom, a gente tem reuniões semanais.

Entrevistador: Em equipe ou individual?

Entrevistado: Individual e às vezes por equipe.

Entrevistador: Entendi. E daí ali ele vai atualizando o que está sendo feito com cada um?

Entrevistado: Mais ou menos. Eu sei como é que funciona comigo no 1:1. Sim, a gente toda semana, inclusive hoje tive essa reunião. A gente conversou sobre cada uma das minhas contas, como é que tá cada projeto com essas contas, com quem eu conversei, como é que estão andando. Então ele tem o controle daquilo que eu tô fazendo, assim como provavelmente ele tem controle em cima do que os outros estão fazendo. Fora isso, o contato por e-mail, que tem muitas requisições em que ele está em cópia e tudo mais, aquilo que é emitido no nosso CRM também. Ele vai ter uma visualização e um controle.

Entrevistador: Entendi. Mas atividades ele não está envolvido.

Entrevistado: Eu não faço a mínima ideia.

Entrevistador: Entendi. Então, vocês não têm essa visualização, né? Geral? Hoje tu acha que a implementação de um Kanban dentro do setor facilitaria essa comunicação com o teu gestor, com os outros representantes ou os outros estagiários?

Entrevistado: Eu acredito que sim. Essa ferramenta foi realmente bem implantada e usada por todos. Eu acho que já comentei uma vez e foi informado para mim que a gente já tem um CRM, mas não acho que seja a mesma coisa do CRM do que ter um gestor de tarefas, digamos assim. Não acho a mesma coisa porque como você mencionou, mas por visualizar o que que os outros estão fazendo, eu não vou conseguir fazer isso de forma efetiva no CRM. Eu acho, minha opinião, claro. Eu acredito que sim. Já mencionei várias vezes sobre o Trello, por exemplo, mas parece que a ferramenta não foi bem implantada na equipe. Porque não foi uma implantação de verdade. Foi tipo, ah, vamos usar o Trello.

Entrevistador: Mas daí não deram um suporte para isso, né?

Entrevistado: Não, de jeito nenhum. Nenhuma organização padrão. Acho que é uma questão importante, sabe? Eu sou favorável, mas porque eu já trabalhei dessa forma. Eu usava o Jira e o Jira funciona por meio de um sistema de Kanban. Então eu tenho um feedback positivo, porque eu precisei usar absolutamente para tudo. Mas aí é aquela coisa, já era uma coisa bem implementada. Era a ferramenta que todo mundo usava para gerenciamento de atividades.

Entrevistador: Sim. E hoje tu acha que talvez essa implementação, como tu falou, afetaria na produtividade?

Entrevistado: Eu acredito que sim. Positivamente, né, no caso.

Entrevistador: Acho que é isso. Não sei se ia comentar mais alguma coisa.

Entrevistado: Não, acho que é isso.