



XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas

XXII Workshop Anprotec
22 a 26 de Setembro de 2014
Belém | Pará | Brasil

2014

*Fronteiras do empreendedorismo
inovador: novas conexões para
resultados*

Radicalizando a Flexibilidade do Trabalho

ASPECTOS DE GESTÃO, REFLEXÕES E RESULTADOS

Douglas Alexandre Gomes Vieira, Newton Carlos Versiani Velloso, Júlia Figueirêdo Lima De Alencar, Adriano Chaves Lisboa

Autor: Douglas Alexandre Gomes Vieira, Ph.D.
Doutor em Engenharia Elétrica
Instituição: ENACOM Handcrafted Technologies
Endereço: Rua Professor José Vieira de Mendonça, 770, salas 406 e 407, Parque Tecnológico (BH-TEC), Belo Horizonte, MG, 31310-260
Telefone: (31) 3401-1045
Email: douglas.vieira@enacom.com.br

Co-autora: Júlia Figueirêdo Lima de Alencar
Graduanda em Relações Econômicas Internacionais
Instituição: ENACOM Handcrafted Technologies
Endereço: Rua Professor José Vieira de Mendonça, 770, salas 406 e 407, Parque Tecnológico (BH-TEC), Belo Horizonte, MG, 31310-260
Telefone: (31) 3401-1045
Email: julia.alencar@enacom.com.br

Co-autor: Newton Carlos Versiani Velloso
Especialista em Administração
Instituição: ENACOM Handcrafted Technologies
Endereço: Rua Professor José Vieira de Mendonça, 770, salas 406 e 407, Parque Tecnológico (BH-TEC), Belo Horizonte, MG, 31310-260
Telefone: (31) 3401-1045
Email: newton.veloso@enacom.com.br

Co-autor: Adriano Chaves Lisboa, Ph.D.
Doutor em Engenharia Elétrica
Instituição: ENACOM Handcrafted Technologies
Endereço: Rua Professor José Vieira de Mendonça, 770, salas 406 e 407, Parque Tecnológico (BH-TEC), Belo Horizonte, MG, 31310-260
Telefone: (31) 3401-1045
Email: adriano.lisboa@enacom.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever a experiência da ENACOM Handcrafted Technologies relativa à gestão de pessoal com todos colaboradores de todos os níveis usufruindo de uma flexibilidade total de horário e local de trabalho. Um descritivo sucinto das práticas da empresa é apresentado, mostrando a aplicabilidade e limitações do modelo. Finalmente, são apresentados alguns dados relativos ao comprometimento com a gestão de projetos e atrasos no cumprimento de horas.

ABSTRACT

This article aims at describing the ENACOM Handcrafted Technologies' experience concerning working hours and working place total flexibility. A short description model is presented, highlighting the applicability and shortcomings. Finally, data from working hours debt and project management commitment is presented.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos quatro anos, a ENACOM tem desenvolvido uma versão extrema da flexibilidade de trabalho, onde não são definidos horários, faixas de horário ou locais de trabalho. Usualmente, as empresas trabalham com faixas de horário, de forma que a carga horária deva ser cumprida integralmente durante o dia, com a possibilidade de banco de horas.

A experiência da ENACOM se difere neste quesito, pois o controle das horas trabalhadas se dá em blocos de duas semanas. Isto é, uma pessoa que trabalha 20 horas por semana, por exemplo, terá que executar 40 horas em qualquer horário e qualquer dia dentro do período estabelecido de 2 semanas. As horas trabalhadas são lançadas nas tarefas no sistema de gestão de projetos para o controle de evolução da atividade. No final do período de duas semanas as horas trabalhadas são contabilizadas e verifica-se o desempenho de cada funcionário e a evolução das tarefas. O modelo radicalmente flexível de trabalho surgiu com os objetivos de adequar a carga de trabalho aos horários dos indivíduos que executam as tarefas, aumentar a qualidade de vida com a redução do stress e da perda de tempo em deslocamentos, aumento da produtividade, maior satisfação à equipe, reter talentos e otimização do espaço físico de trabalho.

Este modelo tem sido executado com uma equipe que varia entre 20 e 30 pessoas, incluindo Doutores, Mestres, Graduados e até Graduandos (estagiários), sem distinção de perfil ou idade. Todas as pessoas têm direito ao horário flexível desde o primeiro dia de trabalho. A ENACOM acredita que se trata de um modelo institucional que deva ser aplicado indiferentemente do nível de maturidade e experiência do colaborador. A Tabela 1 a seguir mostra a distribuição de idades na empresa.

Idade	Quantidade de Pessoas
Menor que 25 anos	12
Entre 25 e 30 anos	7
Mais que 30 anos	5
Total	24

Tabela 1. Distribuição etária da equipe da ENACOM.

A empresa atua na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação e possui atualmente 24 pessoas ligadas a ela com a composição por áreas mostrada na Figura 1.

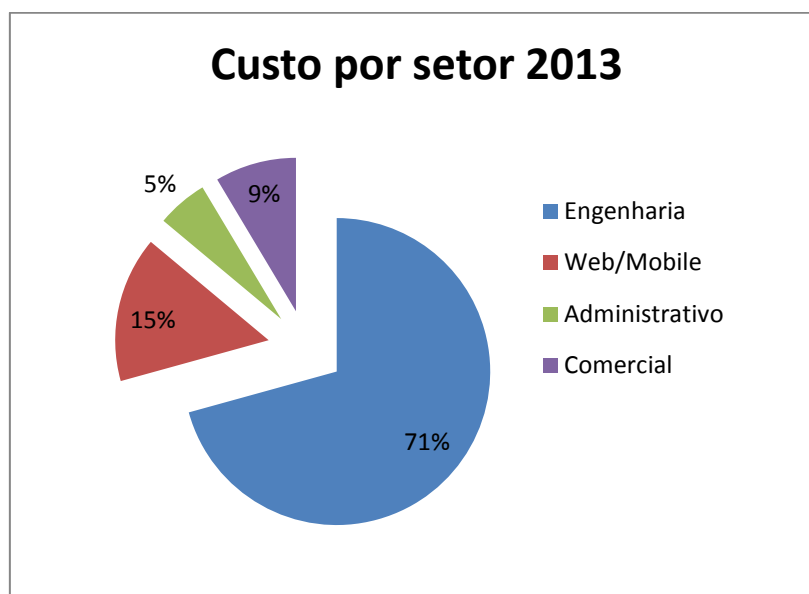


Figura 1 - Composição da equipe tendo como base o custo.

As atividades de cada área são descritas a seguir:

- Engenharia: área responsável pela pesquisa, desenvolvimento e inovação nas áreas de modelagem computacional, otimização de sistemas e inteligência computacional. Seus principais clientes são empresas do setor elétrico, de mineração e de projetos de dispositivos eletromagnéticos. Os projetos conduzidos têm duração média de 18 meses, com entregas trimestrais. As equipes são, em geral, mantidas estáveis pelo período dos projetos. As implementações são definidas em termos de classes.
- Web/Mobile: área responsável pelo desenvolvimento de interface web e de aplicativos móveis. Dá suporte à equipe de engenharia na integração dos projetos e conduz o desenvolvimento de novos produtos da empresa como o ENAPARK (www.enapark.com.br). Os projetos em geral têm a duração de poucos meses, com grande variação na composição da equipe de acordo com a fase de desenvolvimento. A implementação normalmente é definida em termos de casos de uso.

- Administrativo: área responsável pelo pensamento estratégico da empresa e gestão de tarefas corriqueiras, como pagamentos e recebimentos. Inclui o financeiro, o jurídico, os recursos humanos e a administração de infraestrutura.
- Comercial: área responsável pela definição e execução das estratégias comerciais e de marketing, incluindo a confecção de material gráfico, o atendimento aos clientes, a busca de parceiros comerciais e técnicos, a definição de material virtual, o mapeamento de áreas de interesse e o mapeamento de clientes potenciais.

A flexibilidade é aplicada a todas as áreas da empresa em todos os níveis. Podemos, entretanto, ressaltar alguns pontos de restrição no modelo:

- Interação com clientes e parceiros: esta interação deve considerar que outras empresas trabalham com horários fixos. Nesta restrição, estamos considerando somente o contato telefônico e presencial, pois o restante dos contatos não afeta a flexibilidade de horário. Nos projetos de engenharia, esta interação acontece em média uma vez por bimestre. Como a equipe de web/mobile está envolvida em projetos e produtos internos, não é afetada por esta restrição. A equipe administrativa é afetada de forma esporádica, como em reuniões de condomínio ou para solucionar problemas pontuais, como abertura de novas contas bancárias. A equipe comercial é a mais afetada neste aspecto, pois depende fortemente de visitas presenciais, contatos telefônicos e vídeo conferências, principalmente no lançamento de novos produtos. Entretanto, notamos que a interação com terceiros representa 25% das atividades comerciais no lançamento dos produtos, reduzindo esse percentual com a maturidade do mesmo.
- Atividades de Suporte: Esta atividade necessita de equipes permanentes. Em alguns casos, o funcionamento é de plantão, permitindo que o funcionário usufrua da flexibilidade de local de trabalho.
- Disponibilidade de infraestrutura: em alguns casos, como, por exemplo, no uso de laboratórios, as disponibilidades dos equipamentos direcionam os horários de trabalho. Este cenário é mais comum em empresas onde há plantas industriais complexas, sendo incomum na ENACOM.
- Interações internas: as interações internas se dão, em sua maior parte, através do sistema de gestão, para casos específicos são realizadas reuniões que podem ser feitas através de ferramentas de vídeo ou presencial. Normalmente em ciclos de duas semanas são realizados alinhamentos e replanejamentos das tarefas.
- Pontos focais: cada grande área necessita de pontos focais para direcionar as ações. Os pontos focais são uma particularidade das interações internas.

Todas as atividades da ENACOM são planejadas como projetos, considerando prazos, objetivos e recursos. Por exemplo, uma ação comercial é definida em termos dos objetivos a serem alcançados, alocando-se os recursos humanos e financeiros necessários. Depois do

término do prazo determinado, a atividade é avaliada, novos objetivos, prazos e recursos são definidos e inicia-se um novo projeto.

As atividades são registradas em um sistema de gestão de projetos. Os coordenadores lançam os projetos e as tarefas no sistema e designam os funcionários responsáveis. Todas as tarefas têm um prazo. À medida que um funcionário trabalha em um certo projeto, lança no sistema as horas trabalhadas. O controle de carga horária é feito considerando as horas lançadas.

DESENVOLVIMENTO

Além do resultado evidente de gerar comodidade e satisfação aos colaboradores da empresa, este modelo tem funcionado como força motriz do nosso sistema de gestão de projetos, exigindo melhor padronização e coordenação entre o time.

Na ENACOM, todos os pesquisadores são comprometidos com as boas práticas de gestão de projetos, o que é essencial para o bom funcionamento da jornada flexível de trabalho. Este comprometimento não se limita apenas aos coordenadores e é assimilado rapidamente por todos os níveis das equipes. Os pesquisadores veem nas ferramentas de gestão, até em atividades simples como apontamentos de horas, uma forma de usufruir da flexibilidade estabelecida.

Como podemos ver na Figura 2, a equipe da ENACOM está comprometida com a gestão de projetos, realizando lançamentos descritivos das atividades requeridas com a frequência estabelecida pela empresa. A meta, mostrada em vermelho no gráfico abaixo, é um lançamento a cada 4 horas de trabalho.

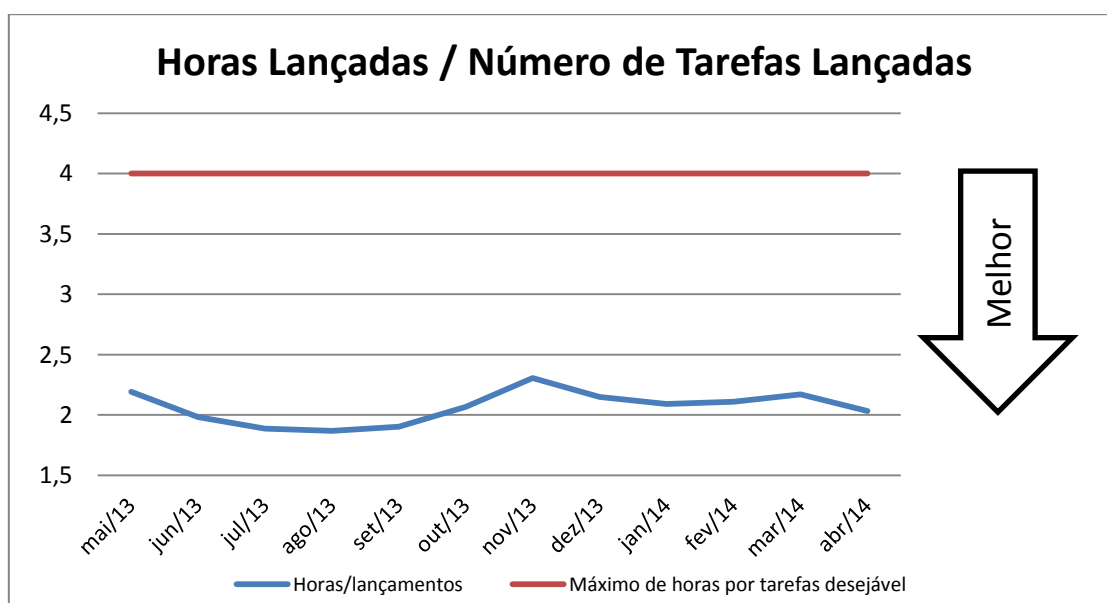


Figura 2 – Quantidade de horas lançadas por tarefa em média

O histograma mostrado na Figura 3 serve para aferir a frequência de atrasos na ENACOM, analisando todas as pessoas ligadas à empresa. Um atraso será aqui definido como a falha em cumprir a carga estabelecida no período de duas semanas. Foram avaliadas no total 36 pessoas, sendo que 19 não registraram atrasos durante o período de um ano, 11 atrasaram apenas uma vez e seis atrasaram mais de uma vez, evidenciando a funcionalidade do modelo.

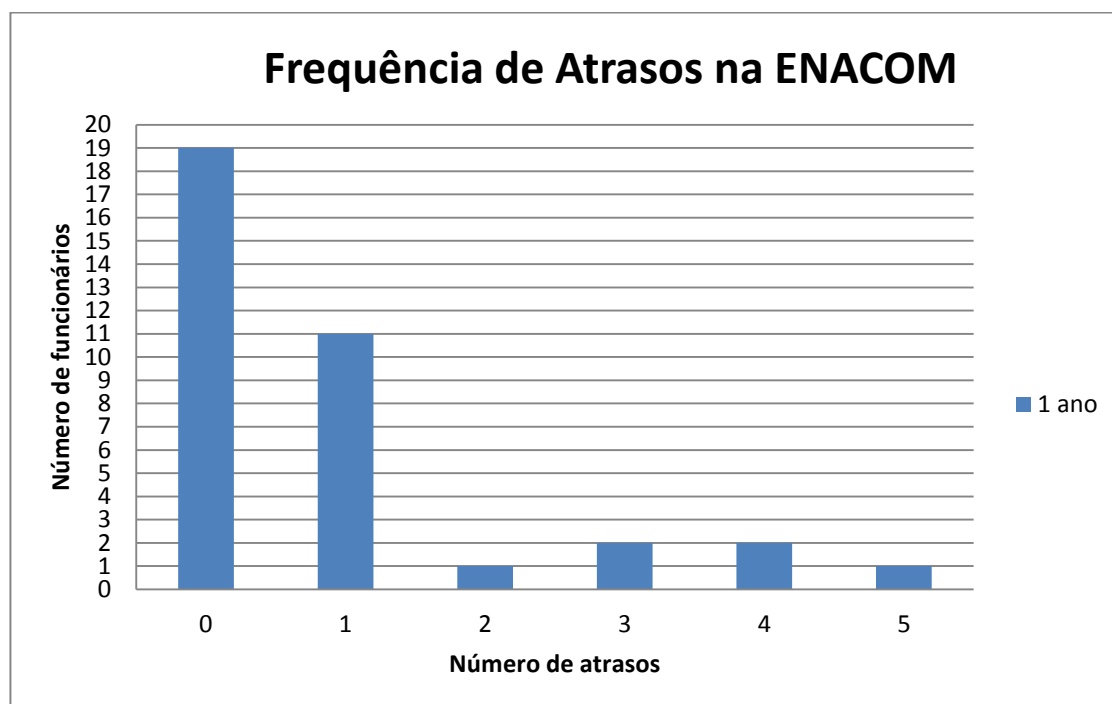


Figura 3 – Atrasos registrados no período de 1 ano.

CONCLUSÃO

O modelo implantado na ENACOM vem apresentando resultados satisfatórios nos últimos anos. O sistema de gestão de horas funciona como a força motriz da gestão de projetos, elevando a produtividade e tendo como valor o bem estar dos colaboradores, aumentando a motivação dos mesmos e diminuindo a incidência de atrasos. Evidenciou-se uma melhoria da rastreabilidade dos processos, da qualidade de documentações e da padronização na forma de execução de tarefas entre as equipes. Além disso, o sistema permite que a empresa obtenha maior aproveitamento da estrutura física e menos custos operacionais.

Em trabalhos futuros, serão estudados alguns aspectos relevantes neste processo, como: planejamento global de projetos, definições de responsabilidades, escopo de tarefas, estrutura de comunicação e integração de equipes.