

1. Equipe de Desenvolvimento

A equipe Fodrões+1 é formada pelos seguintes integrantes:

Anderson Luis Nakano (andersonnakano@gmail.com)

Alexandre Michetti (a.michetti@gmail.com)

Diego Martins (conchas@grad.icmc.usp.br)

Etore Fodra (etoref@gmail.com)

Gustavo Menegaz Monteiro (gustavomont@uol.com.br)

2. Identificação da Empresa

A 3WT – Wireless Web World Tech, fundada em agosto de 2000 está situada em São Carlos, cidade estrategicamente escolhida no interior do estado de São Paulo, por ser um dos principais centros tecnológicos do país, conhecido como a Capital da Tecnologia. Essa região também conta com a concentração de engenheiros altamente especializados, formados nas duas universidades públicas instaladas no município. A empresa possui seus maiores interesses e atividades direcionadas ao desenvolvimento de tecnologia para dispositivos móveis, como celulares e palms. Na unidade de São Carlos, concentram-se as equipes de desenvolvimento, pesquisa e suporte. Possui um escritório administrativo na cidade de Campinas, um outro pólo de notável desenvolvimento para a economia do país e seu escritório comercial na cidade de São Paulo. Dentro da unidade de São Carlos há o setor de Entretenimento. Neste projeto vamos tratar deste setor, que desenvolve aplicativos destinados a proporcionar diversão e lazer aos usuários de dispositivos móveis. O setor atualmente trabalha desenvolvendo jogos e demais itens do gênero para telefonia celular nacional, dentre elas a sua maior cliente é a Vivo. Os membros integrantes deste grupo Anderson Luis Nakano e Gustavo Monteiro foram contratados como estagiários por esta empresa, onde apenas o último continua trabalhando na mesma.

Logotipos da empresa e do setor:



Figura 1: (a) Logotipo da empresa 3WT; (b) logotipo do setor de Entretenimento.

3. Panorama Atual da Empresa

3.1 Objetivos da Empresa

A 3WT trabalha para ser referência no desenvolvimento de soluções corporativas, criando soluções práticas que agreguem valor para seus clientes e parceiros com foco no:

- Desenvolvimento de produtos inovadores;
- Pesquisa básica e aplicada de novas tecnologias;
- Desenvolvimento de propriedade intelectual.

A empresa tem como metas o crescimento, reter clientes, manter uma lucratividade consistente, melhorar a qualidade percebida pelos clientes e engajar fortemente os colaboradores e parceiros desenvolvendo tecnologias para o futuro.

3.2 Metas de produção e Desafios do Mercado

O setor de Entretenimento visa uma melhor solidificação no mercado de aplicativos para dispositivos móveis. A companhia provedora de serviços de telefonia móvel Vivo apresentou certos desafios para a empresa, os mais marcantes são:

- A política da Vivo em estipular preços e taxas para viabilizar os produtos à disposição dos portadores de celulares;

- A concorrência com as demais empresas que também oferecem serviços a Vivo não coloca a 3WT em uma situação simples de negociar medidas sobre essa política.

3.3 Níveis de Qualidade para Produtos / Serviços da Organização

Os aplicativos finalizados no setor de Entretenimento passam por um rigoroso teste. O teste consiste em verificar se o aplicativo é executado com perfeição nos demais terminais (celulares) onde pode ser baixado. Cada atribuição de um aplicativo a um celular é chamado de porte. Cada teste verifica se o aplicativo não contém erros de interface, erros de programação do jogo, se este não interfere nas operações e rotinas de um celular como receber chamadas e mensagens até notificações de bateria fraca ou perda de sinal. A política da Vivo também estabelece que devem haver 35 portes para cada aplicativo, ou seja, cada aplicativo deve estar disponível e funcionando sem nenhum problema em 35 aparelhos diferentes.

3.4 Recursos Humanos e Funções Básicas da Empresa

Neste ponto iremos abordar somente a área de entretenimento, setor da empresa que será analisado com maior profundidade nesse trabalho.

- Gerente: Bruno Trevisan
- Programador-Chefe: Ramon Chiara
- Programadores: Thiago Daniel Flauzino e Gustavo Galemb
- Artistas Digitais: Ursula e Pedro
- Artista 3D: Jonatas Kerr
- Artista digital e Programador: Gustavo Monteiro

Os programadores são responsáveis por iniciar as tarefas de portes designando um testador, todos os artistas são também testadores. São Coordenados pelo programador-chefe, que recebe os projetos do Gerente, que faz o planejamento e acompanhamento dos projetos.

3.5 Estrutura Organizacional e Níveis de Decisão

A empresa possui uma estrutura com três camadas de decisão resultando em uma organização como mostra o diagrama:

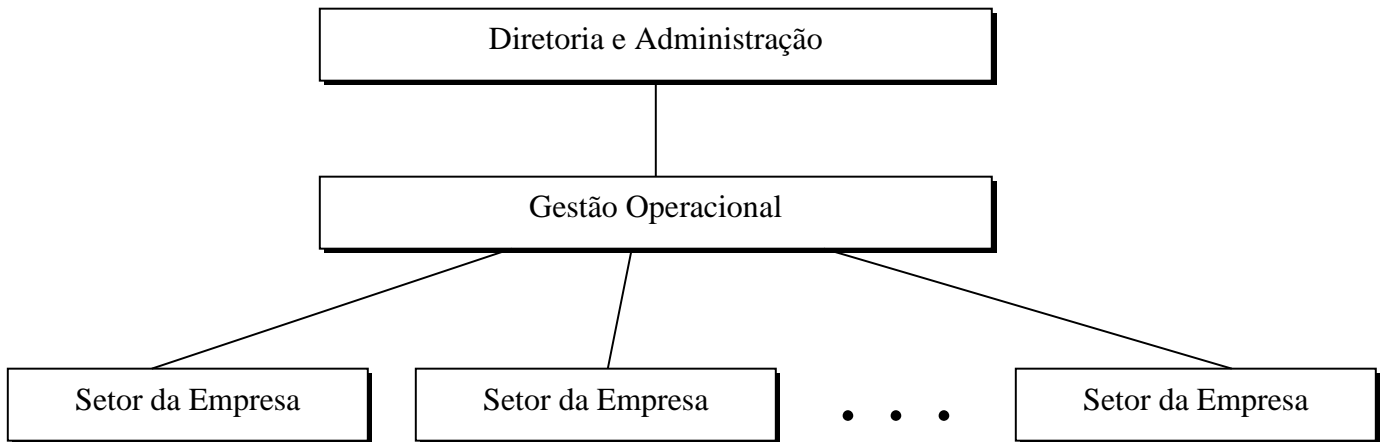


Figura 2: diagrama de organização da empresa

O diagrama acima demonstra, além da organização, como as decisões são tomadas. Os diretores têm as idéias, correm atrás de oportunidades e as trazem para a empresa. A gestão operacional fica responsável de atribuir e distribuir o projeto ou tarefa a um ou mais setores da empresa. Cada setor possui seu chefe, que fará a distribuição e designação das tarefas, recebidas do gestor, ao seu grupo de trabalho. O gestor operacional é o responsável em intermediar os desejos dos diretores e as necessidades e restrições do operacional; semanalmente deve demonstrar a diretoria um relatório de andamento de cada projeto.

4. Identificação de um processo organizacional

Durante a entrevista, foi apresentado um ponto de vista interessante a respeito da mão de obra da cidade de São Carlos na área de computação. Segundo o entrevistado, ao mesmo tempo em que as empresas daqui têm bastante mão de obra especializada a um custo baixo, esses profissionais geralmente são pouco maduros e muitos têm a ambição de trabalhar em outras cidades como São Paulo ou Campinas ou mesmo dedicar mais tempo à graduação, o que gera uma grande rotatividade dos membros das equipes operacionais. Assim, um dos processos identificados como passível de melhoria seria o de retenção de conhecimento dentro da empresa visto que junto com a saída do profissional vai embora todo o conhecimento por ele gerado ou adquirido.

O processo atual de retenção de conhecimento se baseia exclusivamente em pessoas, de modo que o *know-how* da empresa fica retido nos profissionais que tem o menor risco de deixarem a empresa. Assim, quando um novo profissional é contratado, essas pessoas dedicam um bom tempo passando o conhecimento técnico necessário para que eles possam exercer suas funções. Além disso, quando um membro deixa equipe, mais tempo é dedicado na passagem do conhecimento gerado durante sua permanência na empresa para os outros membros.

5. Escopo do Processo

5.1 Descrição do processo

O processo escolhido foi o de retenção de conhecimento. Este processo tem como objetivo garantir que o conhecimento adquirido durante as atividades da empresa não se perca com a perda de pessoal e nem com o passar do tempo. Este processo, como é hoje, se baseia exclusivamente em pessoas, de modo que o *know-how* da empresa fica retido nos profissionais que tem o menor risco de deixarem a empresa (coordenador de gestão de conhecimento). Assim, quando um novo profissional é contratado, estas pessoas dedicam um bom tempo passando o conhecimento técnico necessário para que eles possam exercer suas funções. Além disso, quando um membro deixa equipe, mais tempo é dedicado na passagem do conhecimento gerado durante sua permanência na empresa para os outros membros.

5.2 Limites do processo

O processo começa quando um empregado é contratado pela empresa. A partir deste momento, é de interesse da empresa que ele possa aprender o conteúdo básico necessário para que ele possa desenvolver suas atividades o mais rápido possível. Também é interessante para o contratador que os conhecimentos gerados pelo contratado sejam retidos na empresa. Atualmente,

não há um conjunto bem definido de documentos ou etapas para que isto aconteça. O processo de retenção se dá de modo informal, demandando tempo das pessoas envolvidas (do contratado e dos coordenadores de gestão de conhecimento). Este processo possui dois clientes: de um lado a própria empresa, que retém o conhecimento, de outro, o contratado, que passa por uma etapa de aquisição de conhecimento.

5.3 Crítica do processo

O processo, como é hoje, apresenta os seguintes problemas:

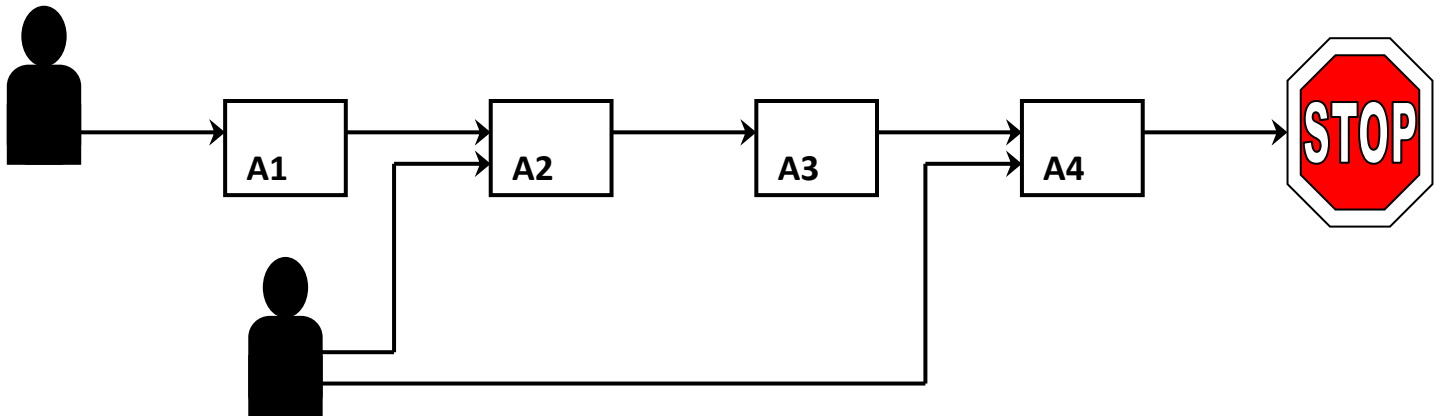
- Demanda de tempo demasiado dos coordenadores de gestão de conhecimento, que possuem outras atividades importantes dentro da empresa;
- Falta de uma definição formal de como o processo é feito;
- Dependência de pessoas capacitadas a aprenderem e ensinarem o know-how gerado na empresa;
- Falta de documentação do processo;
- Inexistência de sistemas auxiliares para facilitar o processo;

Atualmente, o processo de retenção de conhecimento não se mostra eficiente em alguns aspectos como:

- Retenção do conhecimento, pois parte do conhecimento é perdido na saída de funcionários;
- Transmissão do conhecimento, o processo não permite que o contratado aprenda o conhecimento técnico necessário com a mínima ajuda humana possível.

Um agravante para este processo é o fato de existir uma alta rotatividade dos funcionários nesta empresa, considerando o perfil dos profissionais.

5.4. Modelo 'as is'



A1 – O funcionário é contratado pela empresa.

A2 – O funcionário passa por um treinamento junto a um funcionário especializado sobre o campo de trabalho.

A3 – O funcionário inicia seu desenvolvimento independente dentro da empresa.

A4 – O funcionário está terminando suas atividades na empresa. Durante esta atividade este irá passar parte de seu aprendizado ao funcionário especializado antes de sua saída

6. Reengenharia do Processo

6.1 Aspectos Negativos do Processo

O processo, como é hoje, apresenta os seguintes problemas:

- Demanda de tempo demasiado dos coordenadores de gestão de conhecimento, que possuem outras atividades importantes dentro da empresa;
- Falta de uma definição formal de como o processo é feito;
- Dependência de pessoas capacitadas a aprenderem e ensinarem o know-how gerado na empresa;
- Falta de documentação do processo;
- Inexistência de sistemas auxiliares para facilitar o processo;

Atualmente, o processo de retenção de conhecimento não se mostra eficiente em alguns aspectos como:

- Retenção do conhecimento, pois parte do conhecimento é perdido na saída de funcionários;
- Transmissão do conhecimento, o processo não permite que o contratado aprenda o conhecimento técnico necessário com a mínima ajuda humana possível.

Um agravante para este processo é o fato de existir uma alta rotatividade dos funcionários nesta empresa, considerando o perfil dos profissionais.

6.2 Aspectos Positivos do Processo

Foi identificado como um aspecto positivo do processo o fato de que não existe trabalho adicional para registro e documentação do conhecimento gerado durante as atividades, o que representa mais tempo para a execução do trabalho do dia-a-dia.

6.3 Melhoria do processo

A melhoria proposta pela equipe tem caráter bi-direcional, proporcionando uma melhoria tanto em relação à eficiência de aprendizagem do recém-contratado das técnicas e ferramentas que a empresa utiliza quanto em relação à retenção de conhecimento gerado na empresa e não desperdício de mão de obra qualificada para o processo.

O funcionário recém-contratado irá adquirir o conhecimento por meio da utilização de uma ferramenta do tipo wiki onde haverá tutoriais e procedimentos pré-determinados em seqüência. Assim, o coordenador de gestão de conhecimento despenderá menos tempo no treinamento do recém-contratado, limitando-se a supervisionar o aprendizado com menos freqüência do que na atual situação. A eficiência do treinamento será medida com exercícios práticos

corrigidos automaticamente pelo sistema, o qual emitirá um relatório com a avaliação feita do supervisor ao coordenador.

Após o treinamento, quando o contratado entra na fase de produção de produtos e conhecimentos, haverá um incentivo para que este documente as suas atividades semanalmente, citando tarefas desenvolvidas, padrões de problemas encontrados e soluções adotadas e referências de material utilizado.

Antes de terminar seu ciclo na empresa, o funcionário modificará entradas da wiki para que um novo funcionário que venha a ocupar a sua posição aprenda os conhecimentos relevantes gerados durante a sua estadia na empresa.

6.4. Modelo 'to be'

