



GIULIA OLIVEIRA ANGÉLICO

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE
PRODUTIVIDADE 'RUNRUN.IT' EM UMA
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DE LAVRAS-
MG**

Lavras – MG

2016

GIULIA OLIVEIRA ANGÉLICO

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PRODUTIVIDADE
'RUNRUN.IT' EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DE
LAVRAS-MG**

Relatório de estágio
supervisionado
apresentado ao Colegiado
do Curso de
Administração, como parte
das exigências para a
obtenção do título de
Bacharel em
Administração.

Orientadora

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça

LAVRAS – MG

2016

GIULIA OLIVEIRA ANGÉLICO

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PRODUTIVIDADE
'RUNRUN.IT' EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DE
LAVRAS-MG**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça UFLA

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Orientadora

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça

LAVRAS – MG

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que me fortaleceu e sustentou para que eu conseguisse chegar até aqui;

Aos meus familiares, por me apoiarem e sempre se orgulharem de cada passo meu dentro da universidade;

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado;

Aos meus amigos, pela compreensão e companheirismo;

À Profa. Dra. Maria Cristina Mendonça, minha orientadora, pela oportunidade, paciência, dedicação, companheirismo e todos os ensinamentos;

Aos professores do Departamento de Administração e Economia da UFLA por serem peça fundamental em minha formação;

A todos vocês, minha eterna gratidão.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	3
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E/OU OBSERVADOS	7
4.1. Funcionamento do Runrun.it.....	7
4.2. Processo de Produção da Agência	13
4.3. Projeto dos Métodos de Trabalho	14
4.4. Elaboração de Planilhas das medidas do trabalho	15
4.5. Reuniões com orientador da empresa	16
4.6. Acompanhamento e Controle do Runrun.it	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6. SUGESTÕES.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da administração é reconhecida a importância de se estudar os mais diversos aspectos dentro de uma organização. Dentre as várias abordagens, metodologias e pensamentos, sempre foi identificada a necessidade de se estudar a área que tange à produção.

Mesmo com novos conceitos e abordagens envolvendo maior liberdade e flexibilidade de trabalho para os colaboradores, o estudo de tempos e movimentos apoiado pela Administração da Produção e pelo uso de Sistemas de Informações Gerenciais é válido nos mais diversos tipos de organizações, visando sempre um maior controle da produtividade.

Os termos como competitividade, eficiência, informação, conhecimento e produtividade estão em alta considerando que as organizações estão inseridas em um contexto altamente globalizado, informatizado, tecnológico e dinâmico. Para alcançar posições favoráveis neste cenário cada vez mais competitivo, as empresas buscam produtividade e eficiência máxima em tudo o que fazem, em cada aspecto de sua gestão.

Dentre os tipos de negócios no mercado estão as agências de publicidade que são responsáveis por criar, planejar, produzir e veicular campanhas publicitárias. Os produtos das agências são: criar mensagens publicitárias que irão divulgar os produtos, serviços e/ou marcas das empresas anunciantes, tendo como princípio exaltar os fatores positivos e maquiagem (evitar) a exibição dos pontos negativos; produzir e materializar as ideias propostas e aprovadas exercer a função de estabelecer um canal entre uma empresa anunciante, uma empresa meio (veículos de comunicação) com o intuito de atingir o consumidor final.

No cotidiano das agências, existem vários 'erros' que influenciam tanto na qualidade do serviço prestado, na imagem que o cliente tem da empresa, quanto na produtividade da agência. Prazos não atendidos, entregas

que fogem do *briefing*, infinitas alterações em peças, bate-cabeça entre Atendimento, Criação e o próprio cliente, falta de organização nas demandas, tarefas que se perdem, muita gente colocando esforço de menos no que realmente importa.

Todos esses exemplos, que evidenciam a necessidade de ter uma boa comunicação dentro da equipe, quando colocados na ponta do lápis, representam custos desnecessários, mão de obra mal aproveitada, e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho caótico e produtividade abaixo do que a agência tem real capacidade de alcançar.

Uma alternativa para as agências otimizarem a comunicação dentro da equipe a fim de evitar falhas e para os gestores terem total conhecimento de tudo que se passa dentro da agência em termos de produção é o uso de ferramentas de auxílio à gestão, *softwares* que ajudam na comunicação entre equipes, estimulando resultados mais eficientes.

Diante do exposto, o presente relatório de estágio apresenta as atividades de controle relacionadas ao uso do Sistema Runrun.it em uma agência de publicidade de Lavras-MG.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na agência de publicidade e fotografia Ideia Brasil Ltda., localizada em Lavras-MG. A empresa iniciou suas atividades em 2007, com apenas dois funcionários – os próprios sócios-diretores, e voltada, principalmente, para a área de fotografia infantil. Após 2 anos, as atividades da agência aumentaram e viu-se a necessidade de aumentar suas instalações e contratar mais funcionários.

Funcionando em um local maior e bem localizado no centro da cidade, as atividades de publicidade da agência aumentaram e o escopo de fotografia de festas infantis foi sendo deixado de lado. Com o crescimento do reconhecimento da empresa na região, a agência lançou a Revista Ideia!, com intuito de levar cultura e conhecimento, de forma descontraída e completamente inovadora para Lavras e região.

Já consolidada como a melhor agência de publicidade de Lavras, a empresa viu novamente a necessidade de expandir suas instalações e o número de colaboradores. A empresa passou a se localizar no Lavras Shopping, com uma ampla agência, com cores e design que chamam atenção de todos que passam por lá.

Atualmente, a empresa possui foco na publicidade e fotografia '*new born*' e 15 anos. No que diz respeito à seus colaboradores, a agência conta com dois designers, uma fotógrafa, uma atendente, uma secretária, e uma vendedora externa, além de eventuais estagiários tanto na parte administrativa quanto na área de design.

De acordo com IFD Comunicação (2007), uma agência de publicidade e propaganda se estrutura essencialmente em função das três principais etapas do trabalho que presta: o atendimento/planejamento, a criação e a mídia.

Por atendimento/planejamento compreendem-se as tarefas de assistência ao cliente da agência, estudo de suas características, compreensão de seus problemas, oportunidades e planejamento dos trabalhos e tarefas a serem realizados para a solução desses problemas e/ou aproveitamento das oportunidades de comunicação dos clientes.

Para IFD Comunicação (2007), o profissional de Atendimento de uma Agência de Propaganda é o elemento capaz de agir como Agência e pensar como Cliente. Agir como Agência, tendo completo conhecimento das técnicas de comunicação, das múltiplas opções de utilização dessas técnicas e da melhor forma de administrar as ações definidas. Pensar como Cliente, tendo absoluto controle das informações da empresa e do mercado, agindo objetivamente na busca de resultados, maximizando a utilização das verbas e orientando as técnicas de mensuração de retorno para eventuais correções de rumo.

Dessa forma, o colaborador responsável pelo atendimento representa posição de liderança no processo de comunicação, tanto dentro da Agência, quanto com relação ao Cliente. Muitas informações se concentram nessa responsabilidade, o que fortalece a importância de um software/ferramenta que melhore a comunicação e integração entre as áreas da agência.

Seguindo a estrutura básica proposta por IFD Comunicação (2007), tem-se também a ‘criação’, que é a fase da geração das ideias, temas, slogans, expressões, textos, ilustrações, anúncios, filmes, sons e todas as muitas formas de comunicação a serem combinadas e empregadas na transmissão das melhores mensagens publicitárias para cada caso de cada cliente. Na maioria das agências, este serviço realizado por duplas de criação (redatores e desenhistas). Após a criação, o anúncio é submetido à aprovação do cliente.

Na sequência, estrutura-se o setor de mídia, que realiza a tarefa de seleção dos veículos de comunicação mais adequados para atingir o público-

alvo nos momentos mais propícios, evidentemente buscando-se a maneira mais econômica e indicada para cada caso em particular.

Também cabe à mídia, após a seleção dos veículos mais acertados, as tarefas de execução, negociando e comprando espaços, autorizando as veiculações e fazendo seu controle. Na agência estudada, a parte de mídia é responsabilidade tanto da atendente quanto da criação, e a execução fica nas mãos da secretária.

A estrutura física da agência em questão conta, no primeiro piso, com uma ampla recepção, ambiente de espera, mesa compartilhada onde trabalham um designer, a atendente, a administradora e a vendedora, uma sala de reuniões e a cozinha. Já no segundo piso se localiza a sala dos sócios-diretores, que são também designer e fotógrafa.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades realizadas durante o estágio foram sistematizadas no quadro 1 a seguir:

Descrição das Atividades Realizadas		
Atividade	Descrição	Horas Gastas
Compreender o 'Runrun.it'	Aprender e compreender sobre o funcionamento do sistema 'Runrun.it'	60
Compreender o Processo de Produção da agência	Compreender como o produto/serviço é realizado desde o momento que o cliente entra em contato com a agência	30
Projetar métodos de trabalho	Medição do trabalho, ou seja, do tempo que deve levar a sua execução	60
Elaborar planilhas das medidas do trabalho	Elaboração de planilha a partir dos dados obtidos por observação e uso do 'Runrun.it'	60
Reuniões com orientador da empresa	Reuniões para passar análises realizadas	13
Acompanhamento e controle do 'Runrun.it'	Alimentar, acompanhar e controlar o funcionamento e uso do 'Runrun.it'	100
Total de Horas		323

As atividades foram listadas em ordem cronológica, porém, algumas atividades aconteciam simultaneamente, pois eram realizadas uma vez por semana, durante várias semanas, como por exemplo, a elaboração de planilhas a partir dos dados obtidos por observação e uso do Runrun.it. Os procedimentos técnicos relacionados a cada atividades listada são descritas a seguir.

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E/OU OBSERVADOS

4.1. Funcionamento do Runrun.it

A difusão da informática e de sistemas de informações gerenciais altamente eficazes trouxeram novos *softwares* e sistemas que auxiliam a gestão em suas mais diversas facetas e nos mais diversos tipos de organizações.

O Runrun.it pode ser considerado como um sistema, *software* ou ferramenta de auxílio à gestão, que organiza o fluxo de trabalho e a comunicação entre as áreas – atendimento e criação - da agência.

Para Slack, Chambers e Johnston (2007), qualquer dispositivo ou sistema que colete, manipule, armazene ou distribua informações pode ser considerado como uma tecnologia de processamento de informação.

Dentro do escopo da tecnologia de processamento de informação, o que importa, para Slack, Chambers e Johnston (2007) é como a informação é movida, modificada, manipulada e apresentada, para então ser utilizada no gerenciamento de organizações. Esses sistemas são os chamados Sistemas de Informação Gerencial, e o ‘Runrun.it’ encaixa-se neste tipo.

Dessa forma, o uso do Runrun.it pode ser uma solução para melhorar o desempenho da produção, que era uma necessidade visualizada pelos gestores da agência e que, por isso, decidiram pelo uso do sistema em questão.

A melhoria do desempenho da produção, para Slack, Chambers e Johnston (2007), deve ser buscada continuamente, mesmo que o processo produtivo já seja bem gerenciado. Ainda segundo os autores, existem algumas medidas detalhadas, os cinco objetivos de desempenho – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo – que devem ser consideradas.

No caso da agência de publicidade, para melhoria no desempenho do processo produtivo, o sistema Runrun.it vai atender aos objetivos:

Qualidade – diminuindo o nível de reclamação do consumidor, ou seja, espera-se diminuição dos pedidos de alteração, já que os *briefings* e todas as informações necessárias para a produção serão descritas no sistema;

Velocidade – diminuindo o tempo do consumidor em fila, agilizando os pedidos, já que o tempo de trabalho do colaborador será estimado corretamente;

Confiabilidade – pois haverá aderência à programação e redução dos pedidos entregues com atraso, já que será seguido o cronograma proposto no sistema – e custo – pois vai aumentar a produtividade dos colaboradores.

O objetivo primordial do Runrun.it é auxiliar os gestores a aumentar a produtividade de suas equipes através da gestão de tarefas, possibilitando saber no que cada colaborador está trabalhando e quando as tarefas serão entregues.

A figura 1 a seguir, retrata a interface do sistema Runrun.it. Essa é a visão que o administrador tem de sua equipe, podendo identificar cada colaborador e no que cada um está trabalhando.

Equipes

Ideia Brasil

RR	Nome	Trabalhando em	ENT.	DISP.	👤	👤	@
286	colaborador 1	Sem indicação		22/10	0	14	17
419	colaborador 2	Banners virtuais	HOJE	22/10	5	0	4
251	colaborador 3	Sem indicação		22/10	0	3	17
138	colaborador 4	Sem indicação		22/10	0	0	7
311	colaborador 5	Sem indicação	HOJE	03/11	12	0	11

Figura 1. Exemplo de Equipe

Para auxiliar no aumento da produtividade e na gestão das tarefas, o sistema Runrun.it funciona com as seguintes variáveis: equipe, colaborador (responsável), tipo de tarefa, cliente e projeto, esforço estimado, estimativa de início e de entrega.

Na figura 2 a seguir, é possível identificar como a tarefa é vista em detalhes tanto pelo administrador como pelo responsável pela tarefa. Nesta interface, o colaborador consegue identificar todas as variáveis citadas acima, além do *briefing* e da possibilidade de inserir comentários.

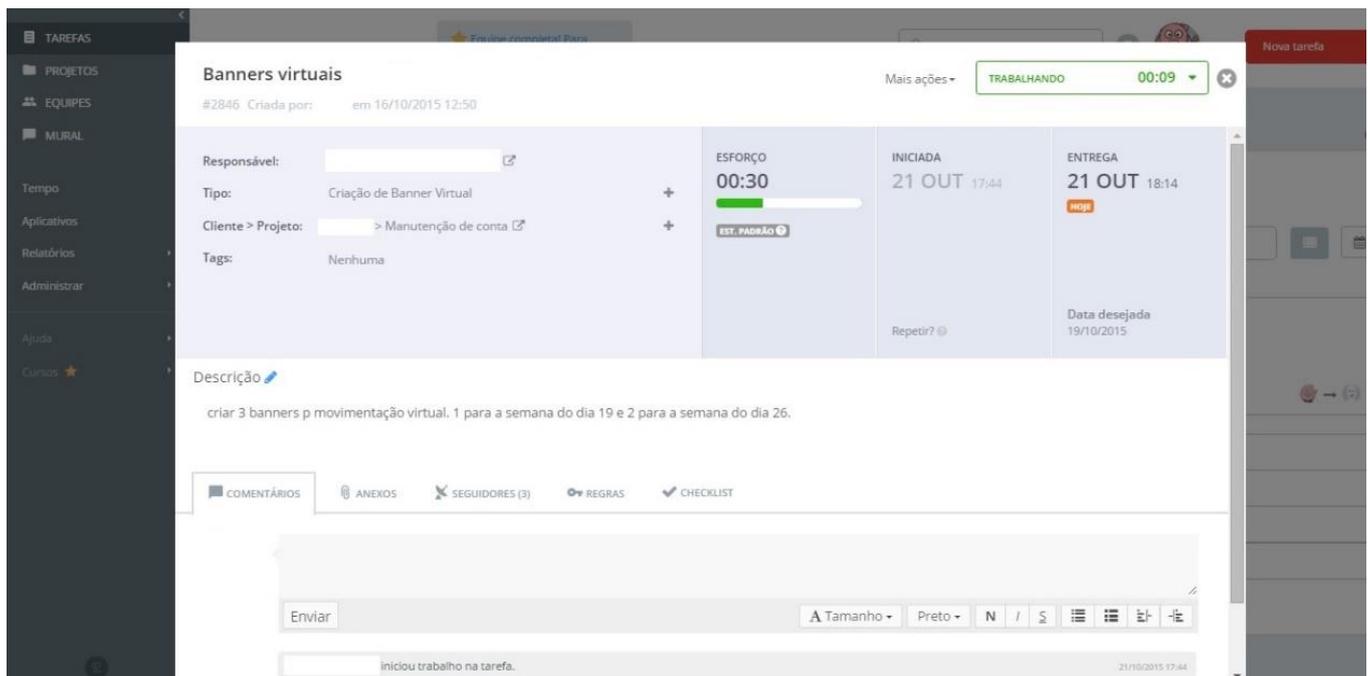


Figura 2. Exemplo layout e variáveis

O Runrun.it indica as tarefas que cada colaborador fará primeiro naquele dia, ou seja, não existe mais motivo para que o colaborador fique ocioso sem saber no que deve fazer. Ele terá uma lista de demandas em seu nome e saberá, inclusive, no que deve trabalhar primeiro.

A figura 3 a seguir é um exemplo da interface de um colaborador no Runrun.it. Na imagem, é possível identificar quem é o colaborador, em qual equipe ele está inseridos e quais tarefas ele tem para realizar.

Além disso, clicando em cada tarefa, como mostra a figura 3, é mostrado um detalhamento da tarefa, incluindo quando o colaborador deve iniciar e entregar a tarefa, além do esforço estimado para realização daquele trabalho.

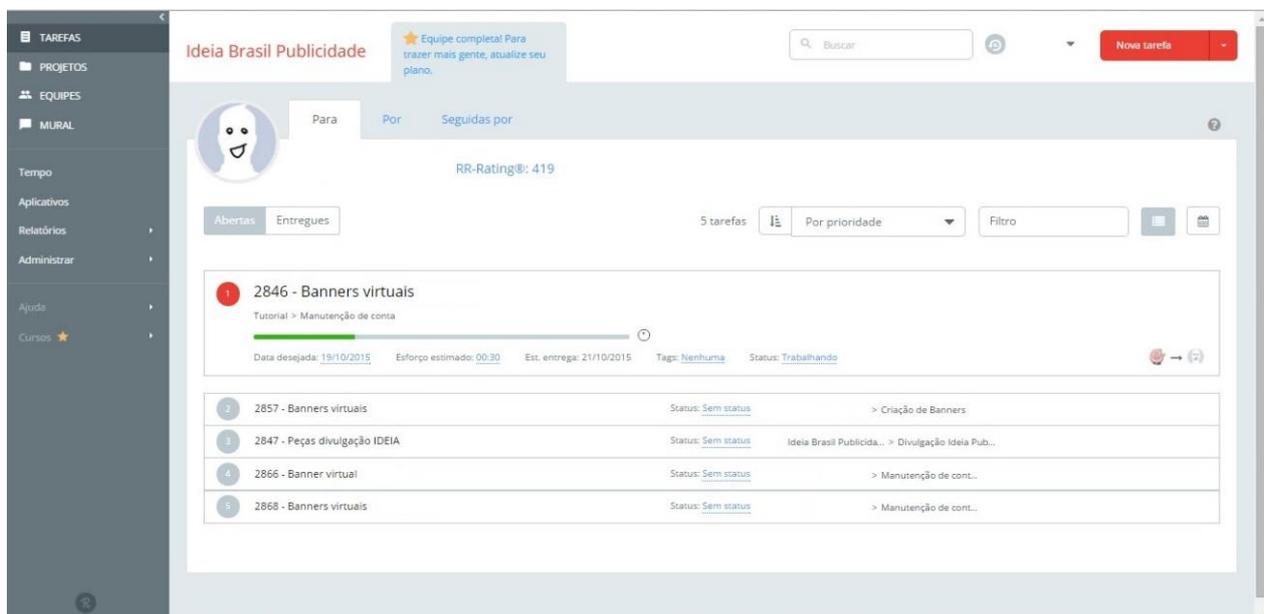


Figura 3. Exemplo tarefas de um colaborador

As tarefas podem ser repriorizadas de acordo com eventuais necessidades, o tempo é alocado automaticamente quando um colaborador está trabalhando, os comentários ficam registrados e os arquivos anexados na *timeline* das tarefas. Isso tudo ajuda a preservar o capital intelectual da empresa, acelera o entendimento dos processos por parte dos novos integrantes da equipe e minimiza as perdas causadas pelas pessoas que saem da empresa. (SOARES, 2014)

Na outra ponta, ao indicar para o sistema uma estimativa de tempo para a execução de cada tarefa, o usuário da ferramenta irá colaborar para ela oferecer um prazo real de quando todo o projeto será finalizado. Se o cliente mudar o *briefing* de um dia para o outro, e for necessário incluir mais um número determinado de tarefas no projeto, o *software* fará o cálculo de quanto tempo a mais será necessário para chegar ao fim do projeto - e também quanto vai custar a mais.

Como todas as atividades ficam registradas no sistema, é mais fácil cobrar por compromissos. Por exemplo: se o Atendimento pede uma peça à Criação – designer responsável pela criação de peças publicitárias- por e-mail, essa tarefa pode ficar perdida, sem resposta. Aí o cliente cobra em cima do prazo e é aquela correria para saber quem recebeu a demanda, quem deveria ter executado, quem esqueceu a entrega. O Runrun.it ajuda a selar e honrar compromissos, acabando com o “disse-me-disse” e com as informações desencontradas.

Os pedidos de alterações em peças já produzidas são recorrentes em agências de publicidade. Tais pedidos podem ter duas origens: o cliente mudou de ideia e quer outra coisa, ou o *briefing* não foi passado corretamente para a criação e dessa forma, o produto não atendeu às expectativas, sendo necessário que a peça seja refeita.

Em ambos casos, o Runrun.it auxilia a agência a contornar essa situação. Se o cliente mudou de *briefing* infinitas vezes, isso pode impactar na qualidade de entrega, no prazo e no orçamento, comprometendo os objetivos de desempenho. O Runrun.it deixa as alterações mais claras ao longo do processo. No caso da peça não atender ao *briefing* passado pelo cliente, é possível identificar se a falha foi do atendimento em não repassar o *briefing* para a criação, ou se a falha foi da criação em não prestar atenção na descrição do pedido. Ou seja, toda a comunicação e informações ficam muito claras, reduzindo erros e possibilitando redução de gargalos.

Ao organizar as demandas no Runrun.it, o Atendimento – responsável pelo contato com o cliente, por captar as informações necessárias para a produção de peças e ser a ponte entre cliente e criação- sabe quem está executando cada atividade e quando as entregas serão feitas, evitando a consulta em milhares de e-mails e a cobrança pessoalmente da Criação. Tudo está na ferramenta Runrun.it e pode ser passado ao cliente rapidamente.

Outro ponto importante é que arquivos, discussões e decisões ficam registradas no sistema. Com isso, não se perde mais tempo procurando informações dentro de infinitas pastas, de vários computadores e e-mails. Ou seja, utilizando o Runrun.it, a equipe ganha tempo para trabalhar de fato nos projetos e finalizá-los mais rápido.

Além disso, o Runrun.it, quando alimentado corretamente, fornece relatórios de grande importância para a agência: o “Status Report” mostra o que já foi entregue, o que está sendo feito e o que está na fila para cada cliente; o “% por Projeto” mostra onde o tempo das pessoas foi investido de verdade; o “Gantt” mostra quando as entregas vão acontecer, e o “Estoque de Horas” responde quando alguém será capaz de fazer alguma coisa nova, dado tudo o que já existe para ela fazer dentro da empresa. Todas essas informações ajudarão a calcular melhor a margem de lucratividade dos clientes e projetos, permitirão um melhor planejamento das entregas e relações ainda mais saudáveis dentro e fora da empresa.

4.2. Processo de Produção da Agência

Para um funcionamento perfeito do Runrun.it é necessário entender o fluxo de trabalho da agência, ou seja, o processo produtivo. Processos, segundo Slack, Chambers e Johnston (2007), são “o arranjo de recursos que produzem alguma mistura de produtos e serviços”.

A vendedora capta o cliente em um primeiro contato. É marcada uma segunda reunião, com a atendente em que o cliente explica suas necessidades assim como a própria atendente as identifica, de acordo com cada caso e tipo de cliente.

Após esse primeiro contato, a atendente se reúne com os sócios diretores, que avaliam cada caso e cada cliente e definem a proposta. Com um contrato estruturado em mãos, a atendente entra em contato com o cliente novamente para uma terceira reunião.

Nessa terceira reunião, a atendente explica a proposta ao cliente assim como o que a agência sugere em termos publicitários para que o cliente alcance seus objetivos. Com o contrato fechado, a atendente pega todos os detalhes requeridos pelo cliente – o chamado briefing-, e acorda os prazos de entrega e datas de futuras reuniões.

Na sequência, assim que o contrato é fechado, a atendente analisa o cronograma da criação – designer, colaborador responsável por criar a peça publicitária-, o prazo acordado com o cliente, peculiaridades do pedido (urgência ou não) e encaixa a nova tarefa a ser realizada, indicando corretamente o que, para quem e quando deve ser feito e entregue, seguindo as descrições detalhadas inseridas no próprio sistema Runrun.it.

O sistema Runrun.it calcula uma data estimada de entrega, levando em consideração o seu horário de trabalho e as outras tarefas que estão na sua pilha de afazeres. Ao gestor é possível saber o que cada um está fazendo e quando será entregue, e ao colaborador, fica claro o que ele tem pra fazer, quando fazer e em qual ordem. Dessa forma, utilizando corretamente o Runrun.it, o colaborador produz mais com menos estresse e incerteza.

A agência já adotava o sistema Runrun.it, mas devido à correria do dia-a-dia, ele não era utilizado forma ampla, e dessa forma, não era possível extrair todos os benefícios desse sistema de gerenciamento de produtividade.

4.3. Projeto dos Métodos de Trabalho

Durante o estágio, após entender o funcionamento básico do sistema e os benefícios que viriam com ele; entender o fluxo de trabalho/processo produtivo, foi necessária, a partir de observação e de dados extraídos do Runrun.it, realizar a medição do trabalho para melhorar então, a produtividade.

Moreira (2013) define produtividade como um maior ou menor aproveitamento dos recursos em um processo de produção, ou seja, diz

respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. Dessa forma, uma melhoria na produtividade implica em um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, energia, entre outros insumos.

A observação e controle da produtividade pela empresa é útil para detectar problemas, verificar o acerto de decisões no processo de produção, auxiliar no diagnóstico de uma situação atual como para acompanhar os efeitos de mudanças práticas gerenciais e na rotina de trabalho (MOREIRA, 2013).

Além disso, o autor corrobora com outras utilidades da produtividade, sendo algumas delas: pode ser utilizada como instrumento de motivação e serve como parâmetro para comparar o desempenho dos colaboradores.

Para Slack, Chambers e Johnsnton (2007), medição do trabalho é a aplicação de técnicas projetadas para estabelecer o tempo para um trabalhador qualificado realizar um trabalho especificado em um nível definido de desempenho.

Viu-se a necessidade de estabelecer essa medida de trabalho pois os esforços estimados no sistema para a realização das tarefas não estavam sendo bem calculados, e com isso, a organização das tarefas e do tempo de trabalho dos colaboradores não estavam sendo bem aproveitadas.

Além disso, esforços mal estimados davam margem para que o colaborador gastasse mais tempo do que necessário em uma tarefa, e isso influencia diretamente na produtividade da agência.

4.4. Elaboração de Planilhas das medidas do trabalho

A partir dessa percepção, juntamente com a observação, dados como ‘tempo gasto’, ‘atividades realizadas dentro do escopo da empresa’, ‘clientes’, entre outros, foram sistematizados em uma planilha de excel, para que fosse possível a visualização de um tempo médio gasto para realizar cada tipo de

tarefa diferente e identificar os gargalos que vinham diminuindo a produtividade e eficiência da empresa.

Essa extração de dados e montagem de planilha era feita semanalmente, e com diferentes tempos médios encontrados em cada semana foi possível identificar gargalos, estabelecer metas e definir um tempo real a ser gasto em cada atividade.

Com esses tempos de realização de tarefas estabelecidos, foi possível gerenciar com maior precisão o sistema, já que é utilizado o conceito de ‘esforço’ que deve ser determinado de acordo com cada tarefa a ser realizada. Com o esforço definido com maior precisão, era possível ver com mais clareza quando as tarefas seriam realizadas e o que o colaborados teriam capacidade de realizar durante o dia e a semana.

4.5. Reuniões com orientador da empresa

Eram realizadas, sempre que possível, reuniões com o coordenador do estágio, e posteriormente com os outros colaboradores para relatar as análises que haviam sido realizadas.

Nessas reuniões, discutia-se sobre os gargalos identificados e buscava-se as devidas soluções.

4.6. Acompanhamento e Controle do Runrun.it

Dessa forma, com todas as atividades explicadas acima já realizadas ou em andamento, passou a ser realizado o acompanhamento e controle do uso do sistema dentro da empresa.

O propósito das atividades de acompanhar, planejar e controlar sistemas, procedimentos ou decisões, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2007) é fazer a ligação entre suprimento e demanda, que garantirá

que os processos produtivos ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços requeridos pelos consumidores.

Ainda segundo os autores, planejamento é a formalização do que se pretende que aconteça em um determinado futuro e controle é o processo de lidar com as possíveis variações que podem alterar o planejado.

Para o planejamento e controle de curto prazo todos os recursos já estão definidos e mudanças de grande escala são difíceis de serem feitas. Todavia, intervenções são possíveis caso as coisas não ocorram como planejado. Nesse estágio, segundo Slack, Chambers e Johnston (2007), a demanda será avaliada de forma desagregada. Com isso, as mudanças deverão equilibrar a qualidade, rapidez, a confiabilidade, a flexibilidade e os custos de suas operações.

O sistema Runrun.it remaneja as horas e as previsões de entrega sozinho, de acordo com a realização das tarefas e de eventuais encaixes. Porém, como havia sido realizados ajustes no uso do sistema, viu-se a necessidade de acompanhar e controlar o uso do sistema, para garantir sua efetividade.

O acompanhamento era feito durante todo o tempo, assim como o controle, visando garantir que todos os colaboradores estivessem utilizando o sistema de maneira correta e que todas as tarefas estavam sendo inseridas de acordo com o novo padrão acordado.

É evidente que a atividade de planejamento e controle necessita de consenso e equilíbrio entre os recursos disponíveis para a produção e demanda. Para isso, deve-se responder algumas perguntas: quando fazer, quanto fazer, em que ordem fazer e se as atividades estão conforme o plano, conforme mostra a figura 4.

Fonte: Elaborado por Slack, Chambers e Johnston (2007)

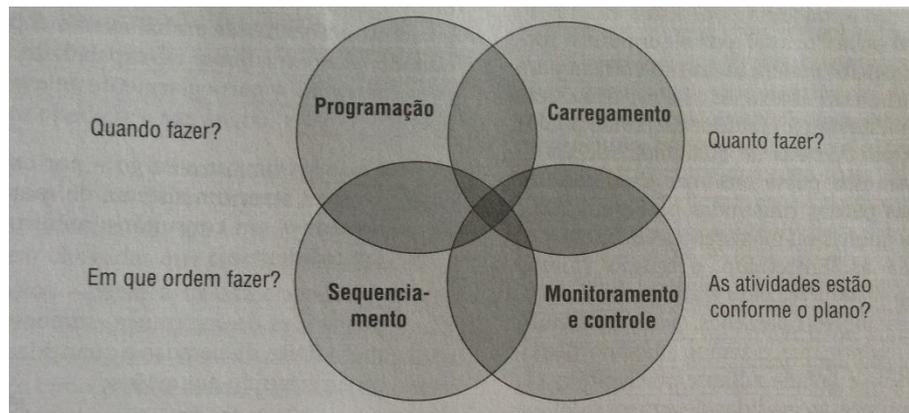


Figura 4. Planejamento e controle das atividades

Adaptando a teoria de Slack, Chambers e Johnston (2007), pode-se caracterizar as atividades da agência da seguinte forma:

O ‘quanto fazer’ refere-se ao carregamento, ou seja, a quantidade de trabalho alocado para um centro de trabalho. Nessa parte, define-se se o carregamento é finito ou infinito. Pode-se considerar que, no caso da agência, o carregamento é infinito pois a aceitação de trabalho não é limitada.

O sequenciamento diz respeito a ‘em que ordem fazer’ e deve ser definido quando o trabalho chega, pois devem ser tomadas decisões sobre a ordem em que as tarefas serão executadas. A priorização das tarefas em uma operação é estabelecida por um conjunto de regras pré-definidas.

A primeira delas é a restrição física, já que a natureza física dos materiais processados e dos equipamentos usados pode determinar a

prioridade do trabalho. Dessa forma, trabalhos que se encaixam juntos podem ser programados para reduzir desperdícios.

Adaptando à realidade de uma agência de publicidade foi possível identificar essa situação. Por exemplo, as peças de um mesmo cliente eram programadas para serem feitas juntas, no mesmo esforço definido pois assim era possível aproveitar mais da criatividade do colaborador assim como reduzir o tempo gasto para reabrir as peças do cliente várias vezes.

Outra regra levada em consideração no sequenciamento da produção é a prioridade ao consumidor. O sequenciamento prioritário do consumidor permite que um consumidor importante ou um item seja “processado” antes de outros, independente da ordem da chegada. Esse sequenciamento costuma ser utilizado em operações cuja base de consumidores é dispersa, formada por uma massa de pequenos consumidores e alguns consumidores muito grandes e importantes.

No caso da agência, primeiramente, por consumidores se entende clientes. As agências de publicidade em geral trabalham com contas e existem de fato, contas publicitárias que são maiores e conseqüentemente, mais importantes e lucrativas para a empresa.

Dessa forma, observou-se que se determinada tarefa fosse para um cliente de conta importante para a agência, ela poderia sim ser realizada/processada na frente de outras tarefas que já estavam programadas. Porém os casos eram raros e referiam-se à exceções.

A regra ‘data prometida’ tem peso fundamental no conjunto definidor do sequenciamento dentro da agência em questão, até mesmo porque o sistema utilizado pela empresa possui como uma de suas variáveis a ‘data desejada’. Ao priorizar por data prometida, o trabalho é sequenciado de acordo com a data prometida de entrega, independentemente do tamanho de cada trabalho ou da importância de cada cliente. Dessa forma, usar esse tipo de sequenciamento melhora a confiabilidade de entrega de uma operação e

melhora a média de rapidez de entrega. Outro ponto apontado pelos autores Slack, Chambers e Johnston (2007) é que este método de planejamento e controle pode ser flexível quando novos trabalhos urgentes chegam ao centro de trabalho.

Exatamente por isso a atividade de sequenciamento com base na data prometida era utilizado pela agência e pelo sistema Runrun.it, pois fixa nos prazos acordados com os clientes sem deixar de ser flexível caso haja necessidade.

A regra de sequenciamento *LIFO* – *last in, last out* é geralmente utilizado por questões práticas, já que neste método o último pedido a entrar é o primeiro a ser executado. Tal regra, conforme defendido pelos autores, não é determinada por razões de qualidade, flexibilidade ou custo; assim, nenhum desses objetivos de desempenho é bem servido por esse método.

Dessa forma, não foi verificado na agência o sequenciamento com base na *LIFO* para realização de planejamento e controle interno.

Já a regra *FIFO* – *first in, first out*, define a ordem de execução das tarefas de acordo com a sequência exata de entrada na agência. O próprio sistema Runrun.it trabalha com a chamada ‘pilha de tarefas’, em que o colaborador vê todas as suas tarefas, na ordem em que elas devem ser realizadas.

Se elas estão em ordem de chegada ou não, depende de critérios excepcionais e exclusivos, como importância do cliente ou urgência de pedido, o que não é padrão para todos os casos.

Seguindo as regras que moldam a atividade de sequenciamento, existe também a que prioriza a tarefa com tempo total mais longo. O denominado sequenciamento da operação mais longa não leva em conta a rapidez, a confiabilidade ou a flexibilidade de entrega e em alguns casos pode até trabalhar contra esses objetivos de desempenho.

No entanto, em uma agência de publicidade, foi percebido que, dependendo da situação geral do projeto e da empresa, é melhor que grandes tarefas, que demandem maior tempo em sua execução sejam executadas primeiro, para garantir a entrega dentro do prazo e possibilitar que outras tarefas mais rápidas também possuam velocidade de entrega e confiabilidade.

Existe também, em contrapartida, o sequenciamento por tempo de operação, que visa atacar primeiro os trabalhos mais curtos. No entanto, essa tática pode afetar adversamente a produtividade total e pode prejudicar consumidores maiores.

A última regra de sequenciamento é a Regra de Johnson, que aplica-se ao sequenciamento quando há dois centros de trabalho. Nesse caso, os dois processos são dependentes e aloca-se os trabalhos de forma a resultar em uma programação. Este tipo de sequenciamento não foi identificado no conjunto de regras da agência em questão.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2007), ao se tratar da eficácia das regras de sequenciamento e eficiência do processo produtivo de uma empresa, existem alguns objetivos de desempenho que são geralmente usados:

Atender na data prometida ao consumidor (confiabilidade);

Minimizar o tempo que o trabalho gasta no processo, também conhecido como “tempo de fluxo” (rapidez);

Minimizar o estoque do trabalho em processo (um elemento do custo);

Minimizar o tempo ocioso dos centros de trabalho (outro elemento do custo).

Durante toda a atividade de estágio, principalmente na parte de acompanhamento e controle, buscou-se atingir esses objetivos, através do sistema Runrun.it, que auxilia à gestão e propõe-se a aumentar a produtividade da equipe.

Por fim, foi possível identificar que quando se trata de sequenciamento em uma agência de publicidade, não existem regras que sejam incontestáveis, já que, em sua maioria, cada pedido possui sua peculiaridade.

Dessa forma, o escopo do conjunto de regras que definem o sequenciamento de pedidos e processos nesta agência em questão é muito amplo, porém, é definido em cada tarefa visando alinhar os objetivos de desempenho.

Após predefinir a sequência em que o trabalho será desenvolvido, é necessário um cronograma para mostrar o momento em que os trabalhos devem começar e quando eles devem terminar. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2007), isso é programação e é isso uma das principais funções do sistema Runrun.it.

A programação, conforme defendido pelos autores, é uma das mais complexas tarefas no gerenciamento de produção. Sendo assim, o uso de um sistema de auxílio à gestão como, no caso, o Runrun.it auxilia muito o processo de programação dentro de uma empresa/agência de publicidade.

Os autores discorrem ainda sobre dois tipos de programação: a para frente e para trás. A programação para frente envolve iniciar o trabalho logo que ele chega, enquanto a programação para trás envolve iniciar o trabalho no último momento possível sem que ele sofra atraso. (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2007)

Foi possível observar na agência que a programação segue o fluxo para trás, de forma que a tarefa é realizada no último momento possível sem que ela sofra atraso. Uma das vantagens de atender a este tipo de programação é que dessa forma, tende-se a focar a operação nas datas prometidas ao consumidor, sem comprometer a confiabilidade da entrega.

Outra forma de programação é realizada através do gráfico de gantt, que possui a vantagem de proporcionar uma representação visual simples do que deveria e do que está realmente acontecendo na operação.

O uso de gráficos de Gantt é muito comum para gerenciar projetos e é, inclusive, um dos relatórios fornecidos pelo Runrun.it. Esse método é usado para trabalho em equipe no mundo todo, por facilitar o acompanhamento de grandes projetos. Na vertical, ficam listadas as etapas ou tarefas do projeto e, diante de cada uma delas, o tempo necessário para sua execução em forma de barras horizontais.

O sistema Runrun.it fornece o relatório de Gantt sob 3 óticas: por cliente, por projeto e por responsável.

O diagrama de Gantt é um verdadeiro calendário e, no recorte abaixo, estão listadas todas as tarefas pertencentes aos projetos de dois clientes. Neste tipo de visualização, enxerga-se todas as tarefas pertinentes ao cliente escolhido, com previsão de entrega. Para saber mais detalhes, basta clicar sobre o número/nome da tarefa.

É possível notar no exemplo a seguir, figura 5, que a tarefa “Alinhamento Financeiro” do Cliente ABC foi iniciada no dia 6 de março de 2015 e deverá ser entregue no dia 9, enquanto a última tarefa, “Pesquisa mercado”, tem conclusão estimada para o dia 10. Portanto, o “Cliente ABC” terá todos os seus projetos entregues daqui a um dia. Podendo visualizar essas informações, é possível questionar se os prazos fazem sentido ou se algum atraso deve ser solucionado ou informado ao cliente.

	2015										
	Março										
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S
Cliente ABC											
Alinhamento Financeiro				1782							
Criação de Baner							1...				
Retorno de Investimentos da Cam...							1...				
Contrato - Estagiários							1...				
Relatório Mensal de Resultados							1...				
Card Rede Sociais							1...				
Pesquisa mercado							1807				
Cliente Jaterpillar											
Elaboração de Desenho - Acme							1...				
Briefing XYZ							2...				
Conversar com a equipe de atendi..							1...				
Elaborar o Calendário Editorial - M..				1988							
Acompanhamento de Produção No..							2...				
Desenvolver API de Integração Si...							2005				
Criação anúncio XPTO							1...				
Contatar clientes							1...				

Figura 5. Exemplo Gantt por cliente

O próximo exemplo é o de Gantt por projeto e com essa visão é possível checar se o planejamento está sendo seguido ou deve ser revisto. Nele, pode-se perceber que algumas tarefas ainda serão iniciadas, como “Ligar para clientes” do projeto “Campanha ABC” e “Monitoramento” do projeto

“CFTV”. Ambas estão previstas para o dia 11 de março. Essas informações são fundamentais para a tomada de decisões com antecedência, como informar o quanto antes aos responsáveis, caso seja necessário, por exemplo, na figura 6, mudar a ordem de prioridade das tarefas para adiantar alguma etapa.

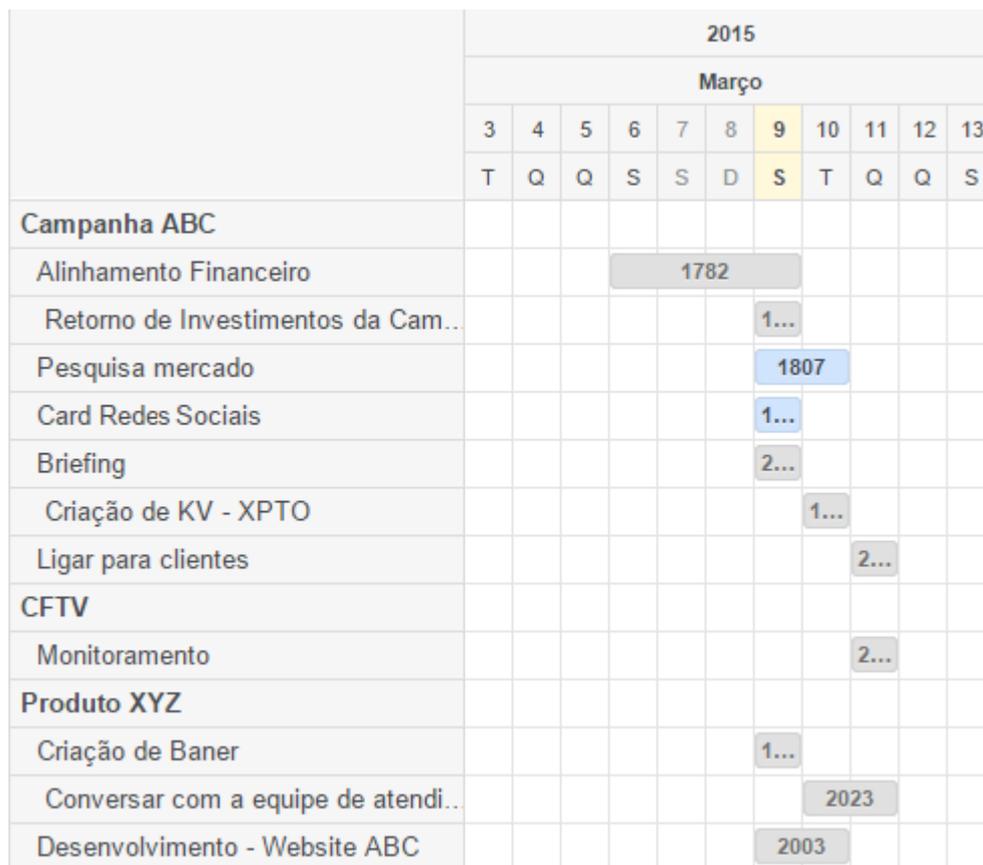


Figura 6. Exemplo Gantt por projeto

Por fim, o gráfico de Gantt também pode ser usado para dar uma visão geral da fila de tarefas de cada profissional do time, assim, possibilitando através estimativas de entrega, remanejar os responsáveis para agilizar algum processo, caso necessário, assim como remanejar tarefas caso algum colaborador esteja sobrecarregado. Como no exemplo, figura 7 a seguir:

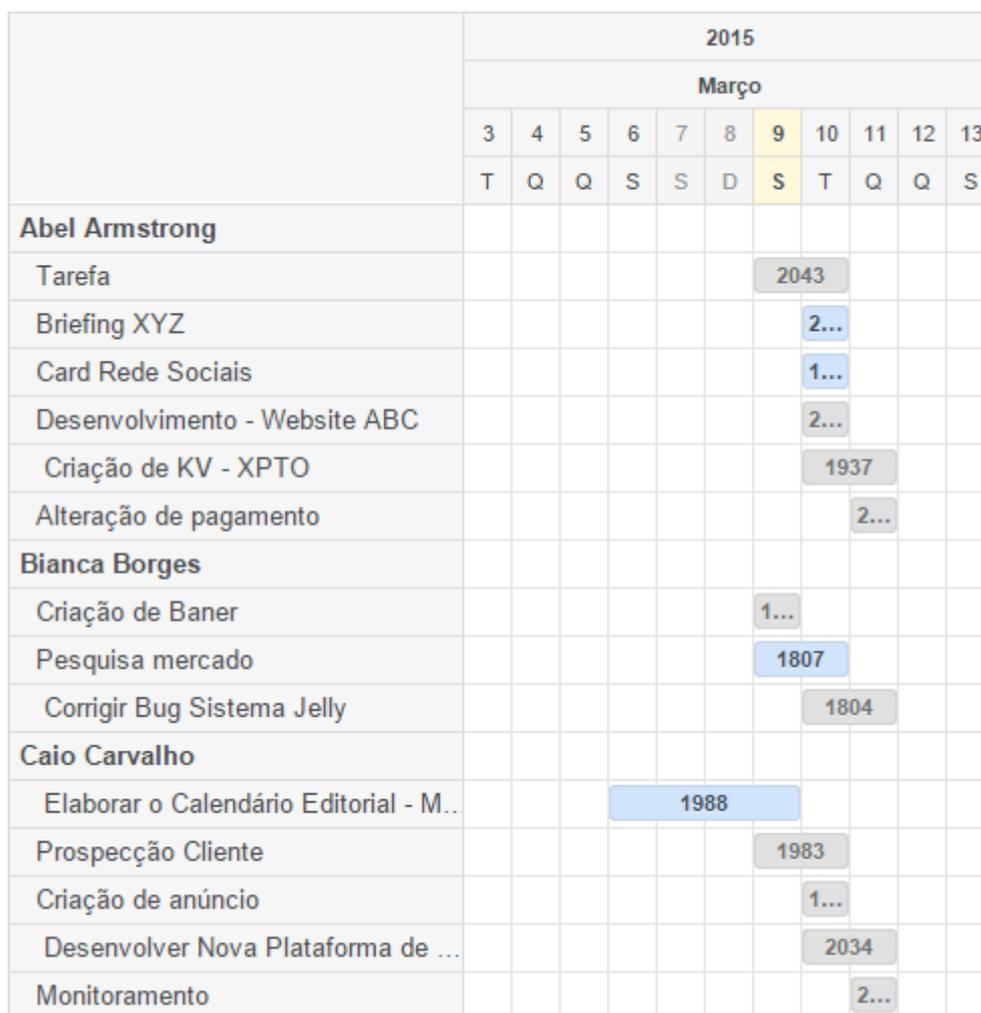


Figura 7. Exemplo Gantt por responsável

Com essa visão, é possível conferir todas as tarefas em andamento e as futuras tarefas dos responsáveis. Na figura 8 a seguir, é mostrado que ao posicionar a seta do mouse sobre o número da tarefa, é possível saber se ela

já foi ou não iniciada, o tempo que levará para ser concluída e a data exata da entrega.

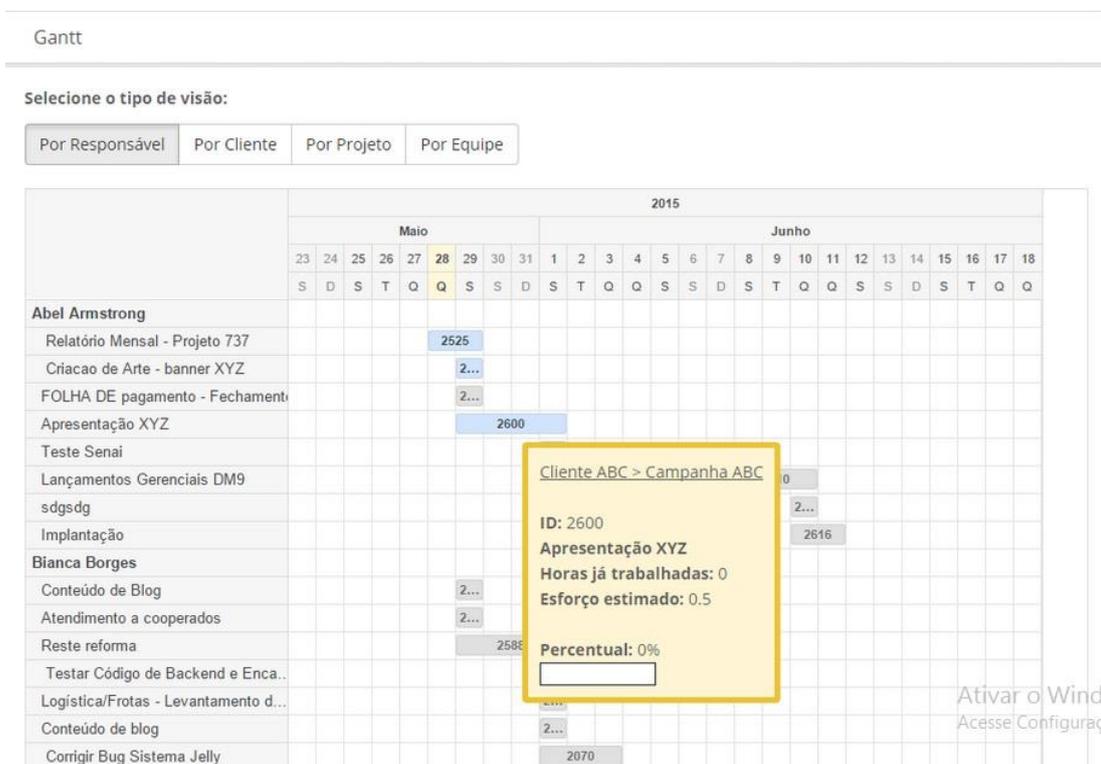


Figura 8. Detalhes Gantt por responsável

Em operações cujo recurso dominante é o pessoal, a programação dos tempos de trabalho efetivamente determina a capacidade da operação em si (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2007).

Por isso, já foi tratado que uma das atividades realizadas durante o estágio foi projetar métodos de trabalho, já que ao medir um trabalho e o tempo necessário para sua execução, determina-se também a capacidade da operação e possibilita uma programação efetiva de produção.

Seguindo as considerações de Slack, Chambers e Johnston (2007), tendo criado um plano para a operação por meio de carregamento, sequenciamento e programação, é necessário o monitoramento para assegurar que as atividades estejam de fato ocorrendo.

Qualquer desvio dos planos pode ser retificado por algum tipo de intervenção na operação, que por si só provavelmente envolverá algum tipo de planejamento. A figura 9 a seguir, elaborada por Slack, Chambers e Johnston (2007), ilustra uma visão simples do controle.

Fonte: Elaborado por Slack, Chambers e Johnston (2007)

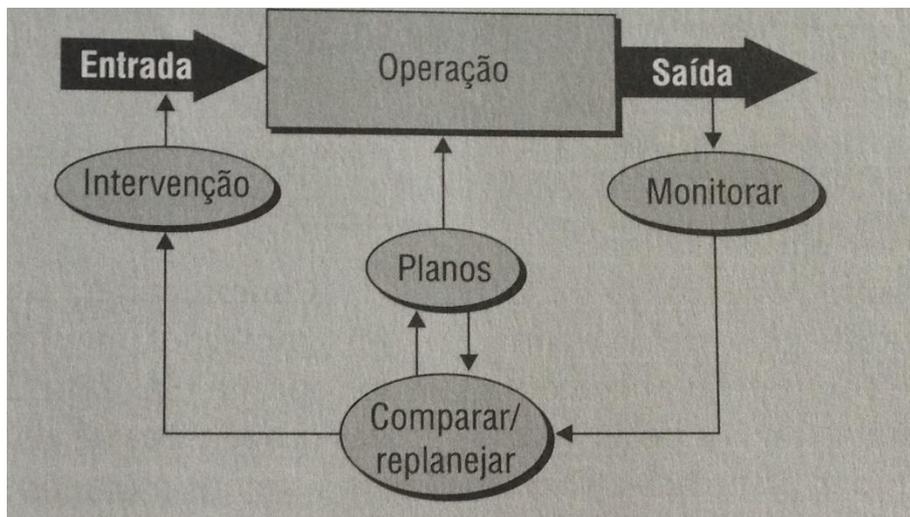


Figura 9. Um Modelo simples de controle

Nas palavras dos autores, o *output* do centro de trabalho é monitorado e comparado com o plano que indica o que o centro de trabalho deve fazer. Desvios desse plano são considerados por meio da atividade de replanejamento e das intervenções necessárias feitas ao centro de trabalho que irão (assim se espera) garantir que o novo plano seja executado.

Conforme já embasado por Slack, Chambers e Johnston (2007), o planejamento e controle de atividades dentro de uma empresa requer compreensão e atenção a quatro atividades superpostas e que respondem perguntas importantes para a área de produção: carregamento, sequenciamento, programação e controle.

O sequenciamento, conforme explicado, é regido por um conjunto predefinido de regras, em que em determinadas circunstâncias, algumas possuem peso relativamente maior que outras. Isso não deixa de acontecer na agência de publicidade em que foi realizada a atividade de estágio.

Foi possível perceber e elucidado no texto, que o sequenciamento em uma agência de publicidade está sujeito a inúmeras regras, exceções e imprevisibilidades. Mesmo assim, porém, essas atividades devem estar presentes no dia-a-dia da empresa, visando atender aos objetivos de desempenho, alcançar produtividade e satisfazer o cliente.

Na agência em questão e em demais agências de publicidade, nem sempre consegue-se trabalhar rigorosamente com a priorização, pois trabalha-se muito com urgências e pedidos feitos em cima da hora para serem entregues em um curto espaço de tempo.

Este era um problema que a agência vinha enfrentando, pois com ‘encaixes’ de última hora, o cronograma do responsável pela produção, ou seja, criação das peças publicitárias, ficava desorganizado e trabalhos que já haviam sido planejados acabavam sendo esquecidos e com isso, os objetivos de velocidade e confiabilidade não eram atingidos.

No início, mesmo com o sistema Runrun.it, esse problema era evidente. Por isso, mais uma vez, fica clara a necessidade do acompanhamento e controle do uso do sistema dentro da agência, para além disso, assegurar que as novas regras de uso do Runrun.it e de processos internos da empresa fossem respeitados.

No Sistema Runrun.it, o criador da tarefa consegue agendar a data em que o colaborador deve realizar a tarefa assim definir a data desejada de entrega. Essa atividade era

O Runrun.it quando bem alimentado e funcionando de acordo com o padrão, consegue responder todos esses questionamentos, garantindo clareza e melhoria na comunicação entre os colaboradores e chefes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio realizado objetivou a compreensão, acompanhamento e controle do uso do sistema de gerenciamento de produtividade Runrun.it em uma agência de publicidade de Lavras, Minas Gerais e nesse relatório são apresentadas os resultados.

Foi possível perceber que o sistema trabalha com variáveis que auxiliam muito na gestão da produção da agência e na comunicação entre os colaboradores, garantindo que alguns objetivos de desempenho sejam alcançados e o tão desejado aumento de produtividade.

Além disso, durante a compreensão do sistema Runrun.it, ficou evidente o quanto o uso do sistema reduz o tempo gasto com tarefas trabalhosas, já que, quando bem alimentado, o sistema produz relatórios e organiza/reorganiza o fluxo de trabalho de acordo com eventuais necessidades.

Verificou-se que a variabilidade de clientes e produtos/serviços prestados pela agência, assim como a situação em que é realizado cada pedido, determina o sequenciamento da produção e conseqüentemente o cronograma de atividades dos colaboradores. Dessa forma, o conjunto das regras que determinam essas atividades é amplo.

Com a adequação a alguns padrões de uso do Runrun.it, foi possível compreender também que a rotina da agência e sua produção ficou mais organizada e clara para os gestores, que sabiam exatamente no que cada colaborador estava trabalhando e no andamento dos projetos da empresa.

Por fim, conclui-se que os benefícios resultantes do uso adequado de um sistema gerenciador de produtividade como o Runrun.it são muitos, principalmente em uma agência de publicidade e que seu uso deve ser constantemente acompanhado e controlado, para que os relatórios sejam gerados com precisão e a produtividade realmente aumente.

O estágio, no geral, em termos de aprendizado foi bastante produtivo, pois possibilitou entender como as teorias podem ser aplicadas na prática e no dia-a-dia de uma empresa.

6. SUGESTÕES

A ferramenta Runrun.it fornece muitos relatórios de apoio e informações que podem ser muito úteis para a agência realizar suas atividades com eficiência, buscando sempre maior produtividade.

Embora a agência em questão tenha realizado melhorias no que tange ao uso do sistema e organize seu cronograma e fluxo de trabalho com o auxílio do Runrun.it, percebeu-se que a mesma ainda não extrai ao máximo os benefícios de um software como o Runrun.it.

O acompanhamento e controle da produção e produtividade da equipe poderia ser realizado em reuniões semanais, embasadas nos relatórios fornecidos pelo Runrun.it. Essa iniciativa resultaria em maior transparência e engajamento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IFD COMUNICAÇÃO. A estrutura básica de uma agência de publicidade. Blog. Disponível em < <http://www.ifd.com.br/publicidade-e-propaganda/a-estrutura-basica-de-uma-agencia-de-publicidade/>> Acesso em: 16 fev. 2016.

MOREIRA, D. A. Administração da Produção e Operações. 2ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning. 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. Tradução por Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas. 2007.

SOARES, Antônio Carlos. Como trazer sua equipe para o Runrun.it. Ebook. Disponível em: <<http://blog.runrun.it/como-trazer-sua-equipe-para-o-runrun/>>. Acesso em: 02 set 2015.