

Gestão de projetos com equipes pequenas: produtividade na era da conectividade

ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO*

"There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all."

Peter Drucker

Peter Drucker, considerado como “pai da administração”, proporcionou às empresas, desde o período do pós-guerra, a introdução de práticas de administração. Suas contribuições eram consideradas provocativas às vezes, e motivavam práticas reflexivas. Drucker afirmou que a produtividade do trabalho não é responsabilidade do trabalhador, mas do gestor. Desde a década passada

que as empresas usufruem da conectividade oferecida pela tecnologia e, nesse sentido, este artigo discute questões de gestão que são fundamentais à produtividade e o como podem ser influenciadas pela conectividade. Este artigo, sem a pretensão de ser completo, destaca cinco atividades caminhos essenciais à gestão [1], [2], [3] e [4].¹



Figura 1

Este artigo tem o foco no gerenciamento visando atender produtividade de uma corporação na era da conectividade. Inicialmente, identifica-se a definição

dada no *Administração: Uma Análise das Funções Administrativas* de H. Koontz e C. O'Donnell quando eles afirmam que “gerenciar consiste em

executar atividades de tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria”.

Este autor compartilha dessa visão e entende que **gerenciar é uma arte**.

Gerenciar é a arte de ter um trabalho realizado por um conjunto de pessoas.

Fazer um conjunto de pessoas trabalharem visando alcançarem uma meta comum não é tarefa fácil. Dentro desse contexto, é preciso fazer um conjunto de pessoas de habilidades complementares trabalharem em pró de uma meta comum e com o compromisso de atender critérios de tempo, custo e qualidade de um projeto. Perceba que não é tarefa fácil fazer um conjunto de pessoas perseguir e alcançar meta comum. Considera-se que um gestor deve ter preocupação com as seguintes questões:

1. Identificação dos principais *stakeholders* – Essa atividade visa conhecer os principais envolvidos para definir atribuições da equipe e estrutura de comando, além de estabelecer mecanismos de comunicação.
2. Montagem da equipe – Isso requer recrutar pessoal (que por sua vez compreende identificar, entrevistar e selecionar), bem como promover desenvolvimento de pessoal e definir política de crescimento na organização.
3. Liderança da equipe – É de suma importância ter um líder que possa comandar a equipe de modo a fazer alcançar desempenho elevado e atender as metas planejadas, além de

promover interação das habilidades complementares e assegurar o comprometimento das pessoas.

4. Planejamento do projeto – Essa atividade compreende definir os recursos necessários de projeto, bem como e quando eles serão adquiridos, além de estabelecer as metas e objetivos.

5. Acompanhamento do projeto – É essencial monitorar e controlar as atividades de projeto, fazendo medições e correções para assegurar que os objetivos sejam alcançados.

Entretanto, alcançar os objetivos de um projeto ou organização, buscando satisfazer um conjunto de critérios é perseguir a produtividade. E, nesse sentido, Peter Drucker enfatiza que *“The productivity of work is not the responsibility of the worker but of the manager”*. É de fundamental importância o papel do gerente na condução de seus colaboradores para execução do projeto.

Mas, como aumentar a produtividade?

Aumentar a produtividade é uma das metas das organizações e, para tanto, gestores podem avaliar:

- Seus colaboradores mais importantes, bem como analisar os pontos fortes e os resultados alcançados pelos colaboradores.
- Se você (gestor) tem as pessoas certas para realizar das tarefas.
- Se há sintonia entre as funções e os objetivos da organização.
- Se os papéis exercidos pelos colaboradores agregam valor à organização.

- Se há necessidade de mudar pessoas e funções para alcançar os resultados.

Todavia, as organizações estão sujeitas a vulnerabilidades que podem ser internas ou externas. É, portanto, necessário proteger pontos vulneráveis da organização e, para tanto, você pode certificar-se de que tem os colaboradores adequados atuando onde podem fazer maiores contribuições.

Adicionalmente, faz-se necessário avaliar continuamente os processos e procedimentos da organização, descartando tudo que possa comprometer resultados ou diminuir a produtividade. Uma gestão descentralizada e que permitir surgir ideias independentes podem contribuir para criar uma cultura de inovação numa organização. Concomitante a isso, trabalhar com equipes menores geram melhores resultados.

Em artigo de 15 de Outubro de 2011 intitulado Birth of a Salesman [vide site em

<http://www.wsj.com/news/articles/SB1001424052970203914304576627102996831200>] no jornal The Wall Street Journal, destaca-se que uma das regras institucionalizadas nas empresas comandadas por Jeff Bezos (Ceo da Amazon) é "two-pizza team" – any team should be small enough that it could be fed with two pizzas. Qualquer equipe deveria ser suficientemente pequena de modo que possa ser alimentada apenas com duas pizzas.

Gerenciar é uma arte, é preciso não apenas ser líder, mas ter a sensibilidade e perceber que "não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente o que não deveria ser feito" (Peter Drucker)



* **ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO** é Doutor em Computação (UFPE).

¹ [1] *Intelecto Humano: Liderança Requer Compromisso e Compleição*, disponível em <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859>

[2] *Por que projetos falham?*, disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/24092/13130>

[3] *Criatividade em ação: dados, determinação e desejo na tomada de decisão e solução de problemas*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/081/81amsf.htm>

[4] *O valor da criatividade no ambiente corporativo*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>