

Sobre a importância da equipe para gestão de projetos sob a óptica da produtividade

ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO*

"Small minds are concerned with the extraordinary, great minds with the ordinary."

Blaise Pascal

64

Dispor de talentos numa equipe de projeto constitui um diferencial competitivo. Contudo, há outros elementos que podem influenciadores a gestão de um projeto. Nesse sentido, destacam-se (1) a volatilidade dos requisitos do produto, (3) as oportunidades de negócios, (3) a legislação existente e termos contratuais de projeto, (4) a certeza da incerteza nas estimativas e (5) a montagem da equipe. A escolha das pessoas e respectivas competências podem ser o fator principal que separa o sucesso do insucesso de um projeto. Nesse sentido, o artigo destaca as atividades para montar uma equipe de projeto e discute questões da montagem da equipe sob a óptica da produtividade. [1], [2], [3] e [4].¹



Figura 1

Em 2011, o Relatório *Chaos* do Standish Group destacou que cerca de um terço dos projetos obtiveram sucesso, ou seja, foram entregues no prazo, com o orçamento previsto e com todo o escopo completo. 51% dos projetos tiveram problemas (como atraso, estouro de orçamento e redução de escopo). Embora sejam preocupações inerentes de um gestor de projeto o planejamento e acompanhamento de escopo, cronograma e orçamento, outra preocupação determinante à execução

com sucesso de um projeto é sua equipe.

No caso do software, tempo de desenvolvimento e custo associados dependem da habilidade intelectual de cada engenheiro de software e, mais precisamente, da combinação dessas habilidades.

Ao longo da última década, tem se observado que em projetos de tecnologia (ou nos quais novas tecnologias são empregadas) têm demandado força de trabalho cada vez mais qualificada. Embora os

indicadores atuais apontem para disponibilidade de profissionais, há escassez de talentos no mercado, isto é, de profissionais qualificados.

E, isso é um problema de gerenciamento de projeto?

Não é um problema, MAS um tremendo problema.

Dispor de talentos (ou profissionais qualificados) constitui um diferencial competitivo para as organizações. Perceba que dispor de e conhecer sua equipe é tão essencial quanto conhecer seu cliente. E, ter profissionais qualificados (leia-se talentos) não é suficiente, você também precisa reter os principais talentos.

Por que essa preocupação com a retenção de talentos?

A rotatividade de pessoal é uma condição indesejável. Isso implica na necessidade de, pelo menos, novas contratações, novas capacitações e novas medições de produtividade. E, nesse contexto, tudo isso implica em mais tempo e custos adicionais de projeto. Esse, é uma das razões pela qual este autor entende que **gerenciar é uma arte**.

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

Não é tarefa fácil fazer um conjunto de pessoas trabalharem visando alcançarem uma meta comum. Observe que é imperativo considerar 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. Dentre as preocupações de um gestor destacam-se:

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.

Uma grande preocupação é o planejamento que requer que você (gestor) conheça bem o escopo do projeto a ser desenvolvido. E, como você planeja, você também tem a necessidade de monitorar o progresso de execução do projeto. Esse monitoramento é essencial, preventivamente, para evitar ou minimizar qualquer desvio das metas planejadas.

Todavia, essas compõem parte das preocupações. Observe que outra importante preocupação na gestão de projeto é a **montagem da equipe**. Aqui, você pode se deparar com duas situações: já tem os membros de sua equipe ou ainda precisa contratar pessoas. A aquisição de pessoal requer várias etapas:

1. Recrutamento
2. Contratação
3. Treinamento
4. Engajamento (Motivação)
5. Plano de bonificações
6. Plano de retenção
7. Liderança (ou comando) da equipe

Aqui, destaca-se a necessidade de retenção de talentos. Para minimizar e até evitar a perda de profissionais qualificados (talentos), você pode:

1. Dispor de um processo que lhe permita identificar e gerenciar a participação dos membros de seu time de modo a atender necessidades e metas atuais e futuras. Note que isso requer seleção, capacitação, acompanhamento e bonificação de pessoal.
2. Estratégias no processo que permitam medição e monitoramento de produtividade, além de promover reconhecimento e bonificações.
3. Mecanismos de retenção de talentos, identificando alternativas de crescimento profissional em sintonia

com as oportunidades de aprendizado nos projetos.

4. Alinhar as expectativas de aprendizado e crescimento do profissional com as metas e estratégias organizacionais.

5. Oferecer oportunidades de treinamento de novas habilidades e formação continuada, associando o aprendizado com a relevância da função do profissional.

6. Fomentar a melhoria do desempenho de modo a obter uma cultura organizacional baseada em resultados.

Em complemento a essas recomendações, você também deve ter a percepção que a força de trabalho continuará a evoluir, sofrendo mudanças, tornando-se mais diversa e complexa. Nesse cenário, você, como profissional de gestão e preocupado em não se desviar das necessidades da gestão, deve continuamente motivar e dar reconhecimento a sua equipe de modo de promover lealdade e comprometimento da equipe. Gerenciar é uma arte.



* **ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO** é Doutor em Ciência da 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>