

Acomodações remotas

Como equilibrar as diferenças de gerenciamento de projetos de centros offshore.

De Vimal Kumar Khanna

Um novo modelo de entrega surgiu nas organizações globais de TI de hoje. Os projetos de software são executados pelo escritório principal e por um escritório satélite em outro país, com o gerente de projeto em home office atribuindo componentes do projeto a equipes em cada local.

Nessa situação, espera-se que a equipe do centro remoto siga as normas do home office, incluindo seus processos de gerenciamento de projetos, hierarquias de equipe e padrões de documentação. No entanto, uma vez que tais normas não estão ajustadas aos requisitos e expectativas exclusivos das equipes do centro remoto, essas equipes geralmente não cumprem os objetivos do projeto.

Para aproveitar ao máximo o modelo remoto/home office, o gerente de projeto precisa entender quando as características exclusivas tornam necessário que a equipe do centro remoto



siga um conjunto diferente de normas de gerenciamento de projetos. No início do projeto, o gerente do projeto deve decidir sobre um conjunto de normas gerais e outro conjunto de normas específicas do local. Ele também deve estar disposto a adotar as melhores práticas de um local no outro se essas práticas beneficiarem o projeto como um todo.

NÃO EXISTE TAMANHO ÚNICO:

uma vez, trabalhei em um programa envolvendo uma empresa dos EUA e seu centro remoto na Índia. Os gerentes de projeto do home office e do centro remoto gerenciavam alguns componentes dos projetos e estavam subordinados a um diretor do home office.

O diretor solicitou ao gerente de projetos do centro remoto que contratasse funcionários técnicos com experiência semelhante à dos técnicos seniores do home office. Isso significava pelo menos oito anos de experiência no domínio técnico dos projetos da empresa.

Este não era um pedido fácil na Índia, onde muitos funcionários em cargos técnicos mudam para cargos de gerência depois de apenas alguns anos de experiência, pois buscam crescimento geral e querem lidar com responsabilidades técnicas e gerenciais durante suas carreiras. Assim, os profissionais técnicos na Índia podem ser mais jovens e ter menos experiência do que esses profissionais nos EUA. Mas o diretor se recusou a relaxar os critérios de contratação, temendo que profissionais técnicos menos experientes não conseguissem entregar os projetos. O gerente do centro remoto acabou contratando profissionais técnicos com pelo menos oito anos de experiência, mas com apenas metade, ou menos, de sua experiência sendo relevante para o domínio técnico da empresa.

Embora o diretor do projeto estivesse satisfeito, o centro remoto agora estava lidando com um alto custo salarial de funcionários seniores que tinham anos de experiência técnica irrelevantes para os projetos.

Os custos de execução do projeto eram altos, enquanto a produção era baixa, levando a margens de lucro mais baixas para a empresa.

SOLUÇÕES SOB MEDIDA

Esse problema poderia ter sido evitado se o diretor do escritório em casa tivesse percebido que o gerente do projeto do centro remoto tinha experiência suficiente para contratar e gerenciar efetivamente sua equipe. O diretor deveria ter insistido apenas em que a equipe do centro remoto entregasse os resultados esperados nos projetos, em vez de ditar a abordagem a ser seguida.

Uma situação semelhante poderia surgir com a documentação do projeto, que na Índia tende

a ser bastante meticulosa e detalhada. Essa documentação detalhada significa que os membros da equipe jovens ainda podem entender facilmente as tarefas do projeto, ganhar velocidade e entregar com sucesso. Além disso, quando um membro da equipe técnica sênior decide mudar para uma função de gerenciamento, a documentação detalhada do projeto permite que as tarefas do projeto sejam rapidamente transferidas para outro membro da equipe. No entanto, se o líder do projeto no escritório doméstico não fizer um esforço para entender as razões de um foco tão forte na documentação do

projeto no centro remoto, ele poderá pensar nisso como um desperdício de tempo e esforço.

Líderes de projetos em escritórios domésticos devem aprender a avaliar as realidades terrestres nos centros remotos e saber quando as normas do home office não funcionam. Isso pode ajudar a garantir o sucesso de projetos compartilhados com centros remotos, concentrando-se nos resultados e dando às equipes no exterior a liberdade de adaptar as técnicas de gerenciamento de projetos para atender aos requisitos. **PM**

No início do projeto, o gerente do projeto deve decidir sobre um conjunto de normas gerais e outro conjunto de normas específicas do local.

Compartilhe os seus pensamentos

Ninguém sabe mais de gerenciamento de projetos do que vocês, os profissionais que estão "fazendo acontecer". Por isso, todos os meses, a *PM Network* compartilha os conhecimentos de vocês sobre tudo, da sustentabilidade ao gerenciamento de talentos e todos os temas de projeto entre um e outro. Se estiver interessado em contribuir, envie um e-mail para pmnetwork@imaginepub.com.



Vimal Kumar Khanna é fundador e diretor administrativo da mCalibre Technologies, Nova Délhi, Índia, e autor do livro *Leading and Motivating Global Teams: Integrating Offshore Centers and the Head Office (Liderar e motivar equipes globais: a integração de centros offshore e o escritório central)*.