



# Retrabalho em equipe

Como e por que avaliar e qualificar sua equipe de projeto.

James Bryant, PMP

O desempenho da equipe principal do projeto pode ser o elemento de sucesso mais crítico de um projeto. É também um dos mais negligenciados. Embora as lacunas de competência ou o desligamento de uma equipe reduzam a probabilidade de um projeto bem sucedido, poucas organizações expressamente incluem atividades de formação e qualificação de equipes em seus processos de gerenciamento de projetos. Portanto, o papel de garantir que a equipe e a mentalidade corretas estão certas é dos gerentes de projeto.

Os projetos geralmente começam com os membros da equipe que não são adequados,

porque são designados pelos gerentes de recursos no “front end confuso” do projeto. Esses gerentes de recursos carecem da orientação e da profundidade de insight de um gerente de projetos. Eu chamo este primeiro grupo atribuído de *equipe inicial* para me lembrar de que não precisa ser a equipe principal do projeto.

Para garantir que eu crie a equipe certa para o meu projeto, convido a equipe inicial para participar de um processo de qualificação autorreflexiva. Isso significa que os membros da equipe devem avaliar criticamente os critérios de sucesso do projeto e sua capacidade de atingi-los. Isso não é para os fracos e pode ser desconfortável

# As equipes de maior sucesso são impulsionadas pela conquista de metas.

para alguns; não perca de vista isso enquanto você trabalha nos quatro passos do processo:

**1. Orientar a equipe inicial.** Em última análise, convém responder por que cada pessoa é importante para o sucesso do projeto e o que ele ou ela tem a ganhar com o projeto. Mais especificamente, você deve garantir que a equipe compreenda as condições comerciais e/ou de mercado vigentes que apoiam a necessidade do projeto. É improvável que você perceba o alto envolvimento da equipe sem articular como o projeto se encaixa nos objetivos da organização. Essa etapa também envolve geralmente a identificação de partes interessadas e uma análise de custo-benefício.

**2. Estruturar para o desempenho ideal.** Em seguida, faça a equipe ajustar seus próprios membros à luz do que foi aprendido. Os gerentes de recursos estarão mais receptivos às mudanças sugeridas quando seus próprios recursos estiverem produzindo! Determine quem formará a equipe principal permanente, como os grupos e subgrupos de equipe se comunicarão e quando as equipes se reunirão. É aqui que o gerente de projeto deve usar a última pesquisa de desempenho de equipe e seu próprio conhecimento especializado para orientação.

Por exemplo, durante um projeto de desenvolvimento de produto recente, a equipe decidiu se reestruturar, passando de um modelo horizontal para um modelo de comunicação distribuído vertical, com uma equipe de liderança de três pessoas, uma equipe principal de nove e sete subequipes subordinada ao núcleo. Embora tenha sido uma abordagem única para a empresa e tenha adicionado uma camada de complexidade organizacional, conseguimos aumentar a agilidade e a velocidade de execução dos tamanhos reduzidos de equipes: várias unidades menores gerenciavam o projeto com mais eficiência do que um único grande esforço.

**3. Estabelecer metas de equipe.** Tanto tempo é gasto focando nos objetivos do projeto que às vezes os objetivos da equipe são negligenciados. É uma

boa prática para a equipe ter seus próprios objetivos, como desenvolver habilidades interfuncionais, melhorar o alinhamento e incentivar uma orientação para a ação. As equipes de maior sucesso são impulsionadas pela conquista de metas.

**4. Estabelecer normas de equipe.** Em vez de criar regras fixas que possam limitar a flexibilidade e a capacidade de resposta, o gerente de projeto deve liderar a equipe na documentação das normas que serão eficazes em várias situações durante a vida útil do projeto. As normas podem incluir expectativas de comunicação e liderança, comportamento durante as reuniões da equipe, a aplicação de especialistas no assunto, planos internos de treinamento e como as recompensas e o reconhecimento serão gerenciados.

Ao criar sua equipe, lembre-se de que, na maioria dos casos, equipes de gêneros, idades e etnias variados superam suas contrapartes menos diversificadas. E os gerentes de projeto devem ter cuidado ao avaliar a “boa química”. Tenho notado que relacionamentos preexistentes e coesão interpessoal levam a resultados menos bem-sucedidos do que equipes exibindo conflito construtivo e autonomia individual.

Como gerente de projetos, você tem várias maneiras de garantir que a composição da equipe do projeto contribua para a probabilidade de sucesso. Tente implementar atividades de formação e qualificação de equipe nos processos formais de sua organização. Se você achar difícil ou não tiver tempo de esperar pela mudança desses processos, às vezes rígidos, use a avaliação de riscos do projeto para identificar e orientar a qualificação da equipe como uma ação de mitigação de riscos. Alternativamente, defina-os como entregas obrigatórias dentro do seu plano de projeto. Seja qual for a sua abordagem, reservar um tempo para qualificar sua equipe de projeto será recompensado em valor realizado por meio de maior engajamento de pessoal e projetos mais bem-sucedidos. **PM**



James Bryant, PMP, é o principal gerente de projetos da Waters Corp., Cumberland, Rhode Island, EUA.

## 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 você estiver interessado em contribuir, envie um e-mail para [pmnetwork@imaginepub.com](mailto:pmnetwork@imaginepub.com).