

Capacidade

ágil

*Pensar com rapidez
e flexibilidade
resolve os desafios
de obtenção de
recursos.*

DE NOVID PARSI
RETRATOS DE MOTOHIKO HASUI



Matthew Birken, PMI-ACP,
Future Colossal, Nova
York, Nova York, EUA

Recursos errados?

Recursos certos na hora errada?

32%

dos CEOs apontam a disponibilidade de habilidades-chave como uma ameaça ao crescimento.

Fonte: 23.ª Pesquisa Global Anual de CEOs, PwC, 2020

Ambos podem prejudicar a dinâmica do projeto e enviar ondas de choque por todo o portfólio de projetos, ameaçando até os resultados da organização. E as apostas em talentos continuam altas: 32 por cento dos CEOs apontam a disponibilidade de habilidades-chave como uma ameaça ao crescimento, de acordo com uma pesquisa global da PwC, em 2020.

À medida que mais organizações adotam o ágil ou o híbrido, há um equívoco comum de que a alocação de recursos será mais desafiadora, disse Matthew Birken, PMI-ACP, produtor de experiências, Future Colossal, um laboratório de inovação que fornece experiências imersivas, Nova York, Nova York, EUA. “Com o ágil, você planeja algumas semanas antes, os prazos são divididos em sprints e a entrega é feita a cada duas semanas, em comparação aos meses em potencial de um sistema em cascata”, disse ele. Mas a maior ênfase nas necessidades de curto prazo pode ser uma força real, pois as equipes estão preparadas para a flexibilidade.

Para oferecer resultados mais fortes por meio de um melhor planejamento de recursos, considere essas cinco ideias de gerentes de projeto experientes.



“Na maioria das organizações, um recurso não é dedicado a um projeto por vez, mas é parcialmente atribuído a vários projetos”.

— Syed Waqar Hussain, PMP,
TPS Worldwide, Karachi,
Paquistão



Não pare de iterar

Ao mapear recursos, lembre-se de que “na maioria das organizações, um recurso não é dedicado a um projeto por vez, mas é parcialmente atribuído a vários projetos”, disse Syed Waqar Hussain, PMP, gerente sênior de projetos da TPS Worldwide, Karachi, Paquistão.

Waqar explicou isso em seu plano de recursos, observando, por exemplo, quais desenvolvedores podem ter 30 por cento de seu tempo alocado a outras iniciativas. Ele também aproveita o tempo de folga para se adaptar às demandas externas colocadas em sua equipe. Em um projeto de dois meses para entregar um aplicativo financeiro móvel no ano passado, ele acrescentou meio mês de tempo de folga. Quando um desenvolvedor teve que sair brevemente do projeto para resolver um problema de produção para o cliente, Waqar tinha margem de tempo.

O plano de recursos torna-se um documento vivo, que é revisado ao longo do projeto. E esse plano rastreia não apenas a disponibilidade, mas também a produtividade. Por exemplo, se os membros da equipe estiverem disponíveis oito horas por dia, não serão produtivos o tempo todo. Eles vão almoçar e fazer outros intervalos. Portanto, sua produtividade pode ser de 70 por cento de sua capacidade, e o plano de capacidade deve indicar isso.

ISTOCKPHOTO (2)

Esqueça a carga inicial

Os gerentes de projeto podem ficar tentados a inserir recursos para reduzir o risco de perdê-los posteriormente para outros projetos. O tiro pode sair pela culatra, disse Matthew. “Se você estiver constantemente superestimando suas necessidades de recursos, saiba que não é um bom plano, porque está criando ineficiências, que desperdiçam tempo e dinheiro e podem impactar seu prazo, ou pior, seu objetivo final”.

Superestimar os recursos também diminui o portfólio: “É importante olhar para todos os projetos como um todo, porque minhas necessidades não são mais importantes que as de outros”, disse Matthew. Para garantir o equilíbrio correto de recursos, fique de olho nos gráficos de burn-down, que mostram o trabalho a ser feito e a quantidade de tempo restante para fazê-lo.

Ao mesmo tempo, cultive equipes multifuncionais quando for possível. Um conjunto diversificado de habilidades significa maior flexibilidade para atender às necessidades do projeto, “e isso minimiza a dependência de recursos externos à equipe”, disse Noha Shaban, PMI-ACP, PMP, diretor e gerente de projetos da Value Driven Project Consultancy, Melbourne, Austrália.

“Se você está constantemente superestimando suas necessidades de recursos (...) está criando ineficiências”.

— Matthew Birken, PMI-ACP, Future Colossal, Nova York, Nova York, EUA





Enfiar a linha na agulha

“Normalmente, em projetos ágeis, a principal restrição é o tempo”, disse Noha. Quando o cronograma não pode ser alterado, os gerentes de projeto podem aplicar estabilização de recursos ou adição de recursos.

No entanto, os projetos ágeis podem enfrentar desafios de recursos, quando um conjunto de habilidades específico não está no esquadrão ágil e são necessários recursos especializados, no banco de reservas ou no cliente, disse ela. Nessas situações, abordagens tradicionais de estabilização e nivelamento de recursos podem ser aplicadas. Por exemplo, Noha trabalhou em um projeto para implementar uma ferramenta de recursos humanos para um cliente de assistência médica. O projeto envolvia uma ferramenta de legado que o cliente tinha que parar de usar em um determinado momento ou pagar para renová-la. Era necessário um analista, mas não havia nenhum na equipe ágil e precisava ser contratado pelo cliente.

Gerentes de projeto, por sua vez, aplicam o nivelamento de recursos — ou seja, mover o trabalho de recursos limitados para mais adiante no cronograma — quando o cronograma do projeto ou as datas de entrega dos recursos podem ser flexíveis.

Por exemplo, enquanto trabalhava em um projeto para um cliente no setor educacional, havia um requisito a integrar no seu sistema financeiro. Mas o analista financeiro do cliente não estava disponível quando essa história de usuário foi programada. Então, Noha discutiu a situação com o proprietário do produto, que decidiu que, como o recurso não precisava ser lançado no mercado em um determinado momento, o projeto poderia acomodar os recursos do cliente e programar trabalhos com este recurso posteriormente no cronograma.

“Você usa a estabilização de recursos quando tem uma restrição de tempo e não pode alterar o marco ou o cronograma de lançamento”, disse Noha. “Você usa o nivelamento de recursos quando pode ser flexível com prazos ou datas de lançamento”.



“Use a estabilização de recursos quando tem uma restrição de tempo e não pode alterar o marco ou o cronograma de lançamento”.

— Noha Shaban, PMI-ACP, PMP, gerente de projetos, Value Driven Project Consultancy, Melbourne, Austrália

Spike quando necessário

ISTOCKPHOTO

Como as equipes de ágil trabalham de forma auto-organizada, podem colaborar para determinar histórias de usuários complexas ou excepcionalmente grandes, que terão maiores demandas de recursos. Quando uma equipe descobre essas situações, pode decidir tentar um spike: um teste no qual a equipe reúne informações e realiza pesquisas para descobrir o que exatamente será necessário para fornecer a solução desse sprint. Dessa forma, a equipe pode determinar sua própria alocação de recursos.



Defenda a demanda

Na Future Colossal, gerentes de projeto e diretores de produção se reúnem várias vezes por semana para analisar as necessidades de talento de seus projetos. “Somos uma empresa pequena, portanto, todos compartilhamos talentos e precisamos participar de diferentes projetos”, disse Matthew.

Quando as necessidades de talento superam o suprimento de talentos, Matthew e seus colegas precisam se manifestar. Eles apresentam documentação verbal e escrita de seus próximos marcos e os recursos necessários para atingi-los. “Com recursos restritos, é sempre importante provar os recursos de que você precisa e quando”, disse Matthew. “Você deve defender as necessidades do seu projeto. Quem não pede, não ganha”.

Por exemplo, em um projeto para oferecer uma experiência interativa para um cliente, Matthew explicou ao diretor de produção que um de seus principais desenvolvedores tinha compromissos conflitantes: férias de uma semana, trabalho para um fornecedor e outro prazo para o projeto. “Expliquei que se não obtivéssemos um recurso adicional, o cliente não poderia aprovar o projeto e a data de instalação seria adiada. Não conseguir um recurso adicional não era uma opção”, disse ele. Matthew acabou recebendo o recurso que seu projeto precisava. **PM**

“Defenda as necessidades do seu projeto. Quem não pede, não ganha”.

— Matthew Birken,
PMI-ACP



Espírito de equipe

Na linguagem do gerenciamento de projetos, “recurso” pode significar qualquer coisa, uma pessoa ou uma peça de máquina. Mas as pessoas não são robôs, e suas capacidades e competências podem ser fortemente influenciadas por coisas como estilos de liderança e dinâmica de equipe.

“Como gerentes de projeto, atribuímos recursos de acordo com suas capacidades, mas também precisamos nos preocupar com a química da equipe”, disse Syed Waqar Hussain, PMP, gerente de projetos sênior da TPS Worldwide, Karachi, Paquistão. “Se eles não tiverem um bom vínculo, não cumprirão o prazo”.

Em um projeto no ano passado para entregar um aplicativo móvel de pagamentos com código QR a um banco, a equipe de Waqar era composta por membros com níveis variados de experiência em ágil. “Os desenvolvedores não entendiam os analistas de negócios e o pessoal da garantia de qualidade não entendia os desenvolvedores”, disse ele. “Todos tinham mentalidades diferentes”.

Por isso, ele pediu ao CEO que se sentasse com a equipe e fizesse um discurso motivacional sobre o valor de uma equipe multifuncional trabalhando em conjunto para alcançar os benefícios do projeto. Aquela reunião liderada por executivos fez toda a diferença. “Nos meses seguintes, trabalhamos como uma única equipe em direção a um objetivo”, disse Waqar.

ISTOCKPHOTO