

# Projeto ... Um trabalho em Equipe

## Participação & Responsabilidade

Autor: Lélío Varella, PMP

### **Projeto**

Um projeto é um empreendimento de natureza multi-disciplinar. Pode ser visto como um esforço coletivo, um trabalho conjunto, realizado por uma equipe composta por pessoas de diferentes competências. Pessoas que, acionadas de forma coordenada, e compatível com suas competências, são capazes de produzir com sucesso o resultado maior pré-estabelecido para o Projeto, cuja expectativa é compartilhada por todos.

Este resultado maior é o que dá razão e sentido: ao projeto como empreendimento, aos recursos mobilizados, às atividades executadas, e à própria criação da equipe para sua realização.

### **Estrutura de Equipe**



A equipe precisa atuar de forma coordenada, e para isto deve ser criada uma Estrutura de Equipe (*uma "Matriz de Responsabilidades"*) que contenha a definição clara dos papéis e responsabilidades: das pessoas, grupos de especialistas, áreas da organização e mesmo diferentes organizações cujas competências sejam necessárias para realizar o trabalho (... e por esta razão devem compor a equipe).

### **Responsabilidade**

Quando se organiza uma equipe com a finalidade de realizar um trabalho em conjunto há dois tipos de responsabilidades em jogo: responsabilidade **de execução** e responsabilidade **de gerência**.

### **Responsabilidade "de execução"**



É a responsabilidade de executar o trabalho requerido por uma atividade do projeto e concretizar o resultado/produto dela esperado. A atribuição deste tipo de responsabilidade é uma questão relativa à **competência, conhecimento técnico e capacidade de execução** requeridas pela natureza do trabalho a realizar.

### **Responsabilidade "de gerência"**



É a responsabilidade de definir, planejar, organizar o trabalho a ser realizado, mobilizar os recursos, acompanhar e dirigir a execução do trabalho requerido por uma atividade do projeto para concretizar o resultado/produto dela esperado com eficácia e eficiência.

É também a responsabilidade de promover uma atuação coordenada dos envolvidos e obter **uma soma direcionada de esforços**, fazer convergir para o resultado, e a ele agregar o conhecimento e o trabalho de diferentes naturezas e competências técnicas.

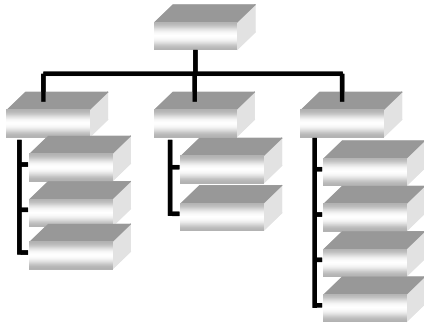
A atribuição deste tipo de responsabilidade é uma questão relativa à **competência, conhecimento e capacidade gerencial**.

# Projeto ... Um trabalho em Equipe

## Participação & Responsabilidade

Autor: Lélío Varella, PMP

### Estrutura de Trabalho



O trabalho a ser realizado precisa ser claramente definido e organizado, e para isto deve ser construída uma Estrutura Analítica de Trabalho (uma "WBS - Work Breakdown Structure") que permita a compreensão clara do que deve ser feito, da lógica de execução do trabalho e dos resultados que por ele devem ser produzidos.

### Atividade

Uma atividade é entendida aqui como uma **unidade de trabalho** dentro do projeto. De fato, o próprio Projeto pode ser visto como uma atividade sob uma ótica maior. E uma atividade, ou um "pacote de trabalho", podem ser vistos em si como um projeto, sob a ótica e ponto de vista do seu responsável direto dentro do Projeto.

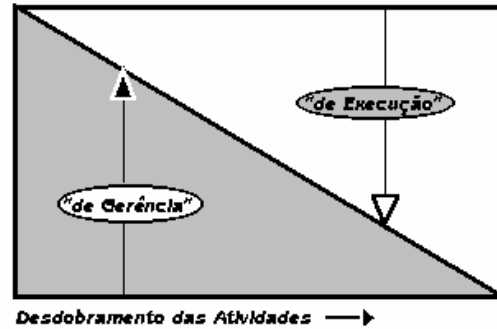
### Responsabilidades x Atividades

Para produzir um efeito objetivo e positivo no ambiente do projeto **as atribuições de responsabilidades devem referir-se a participantes do projeto** e não a setores ou organizações.

Esta é a forma de relacionar entre si as duas Estruturas: a "de trabalho" e a "de equipe".

As atribuições de responsabilidades devem ser condizentes com as competências e os papéis dos participantes

### Atribuindo Responsabilidades



A atribuição de *responsabilidade sobre uma atividade* implica sempre numa *composição mista dos dois tipos: "de execução" e "de gerência"*. O que varia é a parcela de cada tipo na composição. Quanto mais alto o nível da atividade na WBS, tanto maior a componente "de gerência". Quanto mais baixo, maior a componente "de execução".

A intensidade da componente "de gerência" é função direta da *quantidade e diversidade* de competências, grupos, pessoas e recursos envolvidos na execução do trabalho da atividade.

A intensidade da componente "de execução" é função direta da *complexidade técnica, especialização, grau de conhecimento e competência* requeridos para produzir o resultado esperado da atividade.

Atribuir à alguém a responsabilidade sobre uma atividade implica em atribuir-lhe a responsabilidade de obter o resultado dela esperado; e também a responsabilidade de planejar, organizar, mobilizar os recursos, e dirigir as ações no âmbito da atividade.

Assim, ao se atribuir, e ao se aceitar, responsabilidades é preciso observar que a intensidade da componente "de gerência" contida na atribuição, seja compatível com a *capacidade gerencial de quem a recebe*.

# Projeto ... Um trabalho em Equipe

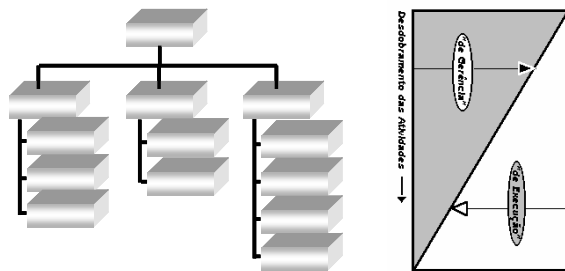
## Participação & Responsabilidade

Autor: Lélío Varella, PMP

Da mesma forma é necessário avaliar a intensidade da componente "de execução", para que seja compatível com o conhecimento e competência técnica do membro da equipe a quem se atribui a responsabilidade pela atividade.

Em resumo, quando desdobramos o projeto em atividades, dando forma à sua WBS, estamos dividindo o projeto em partes. Estas partes devem ser de tamanho e complexidade tal que se apresentem "gerenciáveis" e "executáveis" por aqueles que sobre elas terão a responsabilidade.

### Comprometimento & Participação



À medida que percorremos a WBS do Projeto, do seu nível mais alto para o mais baixo, atribuindo responsabilidades sobre as atividades, estamos procedendo à delegação de autoridade, criação de comprometimento com resultados, e "empowerment".

Os resultados parciais, os "deliverables", de cada atividade devem estar bem definidos para que a ênfase nos mesmos permita o encadeamento entre os diversos níveis de responsabilidade e o perfeito entrosamento entre execução, controle, verificação de resultados individuais e gerência do projeto como um todo.

Assim, ao analisar a WBS poderemos reconhecer as responsabilidades dos participantes nos vários níveis e sobre as várias partes que compoem o projeto, bem

como a natureza da sua participação e contribuição para os resultados.

O verdadeiro espírito de equipe exige comprometimento, participação: assumir e compartilhar responsabilidades.

### Sucesso & Responsabilidade



Um Projeto é um trabalho em equipe. Uma equipe trabalha para ter sucesso. O sucesso é fruto de uma soma harmônica de resultados, uma realização coletiva.

Só tem sucesso quem realiza resultados, só realiza bons resultados quem está motivado, conhece a sua parte no todo, participa com competência, em harmonia, e ... corresponde à sua parcela de responsabilidades.

A questão das "responsabilidades", como compartilhar, atribuir e aceitar, é um fator-chave na Gerencia de Projetos. Tratado adequadamente, pode e deve ser usado como um **poderoso fator de motivação e elevação das taxas de sucesso em Projetos.**

-----