

Inovação com velhas formas de gestão

O mercado tem presenciado nas últimas décadas uma crescente dependência das tecnologias e da inovação tecnológica. A manutenção do crescimento econômico aumenta a pressão sobre as organizações por inovação rápida e constante, sob pena de desaparecerem com a mesma velocidade que um equipamento eletrônico fica obsoleto. Mas como gerenciar equipes considerando o tripé custo, qualidade e inovação?

É comum presenciar gerentes de projeto de Tecnologia da Informação (TI) analisando gráficos, estimando tempo de execução de atividades e reajustando cronogramas em atraso. E também encontrar programadores desmotivados e cansados da pressão do cronômetro sobre cada linha de seus códigos.

É impressionante que as práticas de gestão utilizadas em projetos de TI ainda sejam as mesmas utilizadas na indústria do início do século XX. As velhas ideias da administração científica, testadas por Taylor na indústria de aço, transitam entre as modernas equipes de TI como um terno velho de veludo mofado num jovem, sem que grande parte dos gerentes se dê conta da aberração.

A separação entre planejamento e execução, proposta por Descartes e incorporada pela indústria como um mantra, significa que os empregados não têm condições de desempenhar atividades mentais e somente braçais. Taylor dizia que o cérebro de um carregador de lingotes de aço se assemelhava ao de um boi. Isto fazia com que gerentes ficassem responsáveis pelo planejamento de cada tarefa de modo a garantir a eficiência produtiva da fábrica. Esta realidade é muito diferente em equipes de desenvolvimento de softwares, que contam com profissionais qualificados, com cérebros capazes de desempenhar atividades complexas. Achar que uma equipe de desenvolvimento não é capaz de se organizar de modo eficaz é a primeira aberração encontrada na moderna gerência de projetos de TI.

Outra prática de gestão do início do século XX era o monitoramento constante das atividades desempenhadas pelos trabalhadores, para que eles não "fizessem cera" no trabalho. A visão de que os trabalhadores são inerentemente preguiçosos, também é uma visão preconceituosa que não cabe mais em equipes de TI. Equipes de desenvolvimento de softwares podem ser formadas com o perfil que se queira. A marcação cerrada no ambiente de trabalho com o controle das atividades sob a pressão do relógio mostra que, ou a equipe não foi bem formada, ou o gerente não confia em seus analistas e desenvolvedores.

Se o ambiente de trabalho é formado assim, sobre a égide da desconfiança e do excesso de controle, truques motivacionais geralmente têm o efeito contrário, deixando as equipes mais desconfiadas. Equipes de desenvolvimento de sistemas são potencialmente automotivadas, porque o conteúdo do trabalho realizado tem alto teor de desafios na solução de problemas, o que estimula o engajamento dos indivíduos. Resolver um problema na programação e obter o reconhecimento dos colegas é muitas vezes a forma mais legítima e natural de motivação.

As estruturas hierárquicas predominantes nas indústrias também foram incorporadas às equipes de desenvolvimento de projetos de TI, compostas de gerentes, analistas (engenheiros), arquitetos e

programadores (peões), numa alusão à construção civil. Infeliz comparação. Incrível que justamente numa área de ponta, a sua estrutura preferida não tenha sido a rede. Numa rede, todos os pontos são importantes para a sua manutenção. Os pontos permanecem na rede quando podem contribuir com ela e saem quando não têm o que oferecer. Um analista de requisitos pode ser arquiteto e até programar alguma coisa se quiser. Um programador pode atuar como designer ou prospectar novos projetos. Muitas possibilidades surgem quando a velha pirâmide é abandonada.

O abandono da pirâmide garante ainda uma comunicação mais fluida entre os participantes das equipes. A retenção de informações prejudica a tomada de decisão, e uma coisa realmente necessária na gestão de projetos é a livre circulação de informações para a tomada de decisões em conjunto. O foco não deve ser a concentração de poder em um gerente ou outro, mas na rede como um todo. Quando a rede é fortalecida, todos os participantes se sentem responsáveis por sua sobrevivência e empreendem esforços nesta direção.

Assim, com equipes automotivadas e autogeridas, que são capazes de planejar e executar seu trabalho, organizar a distribuição das atividades e acompanhar seu desempenho, e ainda manter um fluxo aberto de informações, certamente o ambiente de trabalho será mais convidativo à criatividade e à inovação. Porque não se consegue inovação a chicotadas...

Janaina Ma é administradora e analista de sistemas.

[box type="bio"]Este artigo foi divulgado anteriormente no Jornal da Ciência. A *equipe do CIÊNCIAemPAUTA esclarece que o conteúdo e opiniões expressas nos artigos assinados são de responsabilidade do autor e não refletem necessariamente a opinião do site.* [/box]