

***Team minimums* e a importância de um modelo de gestão: Relato da implantação do modelo no time Enactus UFPA**

Rosinaldo SILVEIRA¹

Érica RODRIGUES²

Universidade Federal do Pará, Belém, PA

RESUMO

Este relato técnico tem por objetivo central descrever a implantação do modelo *team minimums*, em curso no time Enactus UFPA desde fevereiro de 2016. A primeira definição é ver o *team minimums* como um modelo de gestão que influencia todos os processos, políticas e programas no âmbito do time, a ser continuamente realimentado e aprimorado, a fim de melhorar o índice de desempenho da equipe.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de projetos; *team minimums*; modelo de gestão.

INTRODUÇÃO

Organizações geridas por universitários são cada vez mais frequentes. No passado, esse nicho era dominado por organizações políticas, como Centros Acadêmicos e Diretórios Estudantis, entretanto, estas passam cada vez mais a dividir espaço com aquelas que buscam desenvolver habilidades aprendidas de modo teórico nas cadeiras da graduação.

Neste ambiente, destaca-se a ENACTUS (do acrônimo em inglês: *enterprenurial* - empreendedorismo, *Action* - ação e *Us* - nós), uma organização internacional sem fins lucrativos que visa inspirar seus membros a melhorar o mundo através de ações que possibilitam mudanças de impacto social, econômico e ambiental, impactando pessoas por meio de projetos sociais e desenvolvendo habilidades de liderança nos universitários integrantes.

Apesar de objetivar atingir bons níveis de impacto através de seus projetos, a Enactus não possui uma ferramenta clara e aplicável em todas suas representações que permita aos alunos gerir seus projetos e a organização local de modo efetivo. Diante disso, o time Enactus UFPA adotou, em março de 2016, uma ferramenta conhecida como *Team Minimums*, replicada de uma organização com feições semelhantes, a AIESEC, para nortear as ações gerenciais da organização, com o objetivo de elevar a qualidade dos projetos e o engajamento da equipe.

Para apresentar o experimento, este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é descrito o contexto motivador da decisão de implantar um modelo gestão. O referencial teórico adotado ocupa a terceira seção. Na quarta, é apresentado o método adotado pelo time Enactus UFPA. A quinta seção apresenta os primeiros resultados já alcançados. Por fim, na sexta e última seção, estão as considerações finais.

Contexto Motivador

¹ Graduando do curso de Geologia da UFPA. Email: rosinaldo.silveira@bol.com.br

² Graduanda do curso de Direito da UFPA. Email: Erica.rodrigues@icj.ufpa.br

As mais diversas organizações estudantis que buscam desenvolver habilidades de gestão/liderança em seus membros adotam medidas diversas para cumprir esse objetivo. Apesar de objetivar o desenvolvimento de habilidades, no Enactus, pouco se realiza afim de estabelecer um padrão para o que é estabelecido como “líderes eficazes e direcionados ao valor” (Enactus, 2015). Percebe-se, desse modo, que a organização prima pela autonomia e liberdade de estão dos times que a compõem. O Handbook Enactus 2015-2016, neste aspecto menciona:

Existem poucas regras que regem as atividades dos times Enactus. Essa flexibilidade permite que cada time se estruture e crie projetos que melhor se adequam às necessidades de seus membros, dos administradores e professores da instituição e da comunidade que atende. Os times Enactus tem total liberdade para adotar políticas e procedimentos para o seu próprio funcionamento.

Em virtude disso, o time Enactus UFPA adotou uma série de ações afim de desenvolver mais plenamente e de forma orquestrada o potencial de liderança dos membros do time, uma vez que a falta de capacitação dos membros faz com que não se utilize ou até mesmo se desconheça ferramentas de gestão adequadas.

Hunter (2004) define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. O mesmo conceito é descrito por Northouse (2004) que considera a liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum.

Bergamini (1994) atesta que existem divergências quanto ao conceito de liderança, mas todos eles apresentam dois elementos em comum: a) a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, abrangendo duas ou mais pessoas e b) se refere ao exercício, de maneira intencional, de influência sobre seus liderados.

Para Bornstein et al (1997), a liderança é um processo contínuo por meio do qual um líder busca sua visão, pretendendo influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalharão. Neste sentido, a liderança é um conjunto de processos que cria a organização em um primeiro momento ou as adapta para transformar-se de acordo com as circunstâncias, ou seja, determina como deverá se o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação (Kotter, 1997).

Participar de um time Enactus é a oportunidade que muitos jovens universitários tem de desenvolver, pela primeira vez, habilidades de gestão e liderança. Para tornar esse aprendizado mais organizado, a primeira ação do time foi o estabelecimentos do modelo de gestão *team minimums*, afim de proporcionar melhoria na gestão dos projetos, desenvolvimento de novos líderes e garantia da sustentabilidade organizacional.

Referencial Teórico Adotado

A implementação do modelo de gestão foi baseado no modelo de desenvolvimento de liderança adotado pela Organização Universitária Estudantil AIESEC Brasil, que é uma instituição formada por jovens universitários presente em cerca de 1.100 universidades de 100 países e territórios, reconhecida pela ONU como a maior organização de universitários do mundo, atualmente com cerca de 23.000 estudantes ligados à rede.

Segundo a AIESEC, os *team minimums* são “uma forma de gerir os times dentro da AIESEC de forma a desenvolver o potencial de liderança dos membros e cumprir com todos os

objetivos organizacionais”. O modelo elenca um conjunto de atividades que devem acontecer durante o desenvolvimento de um projeto.

Assim como na AIESEC, no time ENACTUS as experiências de liderança nos projetos são de curta duração (entre 6 meses e 1 ano) e todas as etapas devem ser cumpridas.

As etapas são a) Planejamento; b) *Team Building*; c) *Job Description*; d) *Training*; e) *Tracking* f) *Evaluation*; g) *Coaching*; h) *Reflection* i) *Transition*

Planejamento

Henry Fayol figura como o primeiro autor a destacar a importância do planejamento dentre as ações administrativas, para este autor administrar era executar as funções de planejar, coordenar, organizar e controlar, esta visão que ainda é comum nos nossos dias permanece como herança da chamada Escola Clássica de Administração.

No pós-guerra, nos anos de 1960, Igor Ansoff e outros pesquisadores como Henry Mintzberg e James Quinn voltaram suas atenções para o planejamento estratégico. Mais recentemente diversos acadêmicos, empreendedores e executivos tem contribuído para o aumento do conhecimento e discussões nessa área.

De acordo com pesquisas realizadas pela Global Entrepreneurship Monitor (2007) o Brasil está entre os dez países mais empreendedores do mundo mas tem classificação baixa na taxa de sobrevivência de empresas que para o pesquisador são empresas com mais de 42 meses de operação. Os dados da Global mostram que a principal razão da falência das organizações é a falta de planejamento.

Rodrigues et al (2010), indica que os níveis de planejamento podem ser três (1) estratégico; (2) funcional ou tático; e (3) operacional. O planejamento estratégico é o planejamento macro que contém todos os objetivos, meta, ações e estratégias de posicionamento da empresa no mercado e maneiras de realizar tudo isso de forma diferenciada.

Para Maximiano (2006) o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

Rodrigues et al (2010), aponta que o Planejamento Tático é aquele que abrange os objetivos e metas de cada setor da organização, como marketing, produção, vendas etc., ele continua:

No plano maior da empresa, cada setor precisa definir o que deve ser feito, em quanto tempo e com quais recursos e, assim como nos outros planos, os objetivos a serem alcançados nos setores devem ficar sob a responsabilidade de pessoas especificamente nomeadas para essa finalidade.

O Planejamento Operacional, segundo Shrader et al. (1989) inclui objetivos de curto prazo destinados a operações de uma área funcional específica. Apresentam como resultados cronogramas, tarefas delimitadas e alvos mensuráveis.

Team Building

Para a AIESEC (2014), os objetivos de um *team building* “é construir o time, dar empoderamento e melhorar o engajamento e envolvimento”.

De acordo com Pantzier & Schröder (2010) a gestão de pessoas é uma das áreas da administração que mais tem sofrido transformações nos últimos anos. Segundo os autores o insucesso de muitas organizações está relacionado a falhas na gestão de pessoas.

No atual cenário, o grande desafio desse tipo de gestão é gerar e sustentar o comprometimento, o que só é possível quando as pessoas percebem que a agregação de valor é mútua (Dutra, 2006).

Pantzier & Schröder (2010) apontam que quando a equipe de trabalho não está alinhada, motivada e sentido-se parte de um objetivo maior problemas sobrevirão sobre a organização, problemas como baixo nível de comprometimento, pouco envolvimento com a estratégia e a missão da organização e níveis baixos de desempenho são comuns.

As ações desempenhadas nesta fase, buscam uma maior integração entre a equipe nova, fator importantíssimo para a redução de evasão e garantir o engajamento nas atividades do time.

Para a AIESEC (2015a), este planejamento é elaborado em prazos fixos, a cada 5 anos, de forma nacional por todos os presidentes e membros da organização, os planos quinquenais auxiliam os escritórios locais da organização a ter um norte seguro com o qual os demais planejamento vão ser construídos, desta vez, de modo local.

Job Description

Lemos (2013) falando sobre a importância das descrições de atividades e funções, em um ensaio sobre o assunto diz que

a descrição de funções (“Job description”) refere-se a um documento que contém a informação recolhida pela análise de funções, de uma forma prática e facilmente perceptível. Para além da informação relativa às tarefas e aos elementos, e às responsabilidades e deveres, a descrição de funções pode conter informações relativas às condições de trabalho, instrumentos e materiais utilizados, ferramentas, máquinas, etc.

Para Alencar (2010) a descrição das atividades é extremamente importante para que “todos saibam exatamente quais são os caminhos que devem percorrer e quais objetivos a alcançar”.

Apesar de não haver um padrão a ser seguido, Lemos (2013) informa que uma descrição de atividades deve conter a) informação geral sobre a atividade; b) missão da função; e c) descrição das atividades, deveres e responsabilidades. Para a AIESEC (2015b), o modelo além dos descritos por Lemos (2013) devem conter os pontos de desenvolvimento que o colaborador terá ao realizar as atividades e as condições de desenvolvimento da atividades (isto é, numero de membros da equipe, suporte financeiro, material, etc.)

Training

De acordo com Eboli (2006), a a necessidade de realizar treinamentos se dá uma vez que “aumenta-se a excelência organizacional por meio do aumento do valor das pessoas”, ainda segundo a autora a educação corporativa melhora a relação do colaborador com a organização, aquele se sente valorizado e esta sente os benefícios de funcionários capacitados para realizar as atividades.

Coaching

O *coaching*, que deriva do verbo inglês *coach* (ensinar, treinar, preparar), consiste numa relação de apoio entre o *coach* e a pessoa a quem ele orienta, o *coachee*, que percebe a partir do estímulo recebido, suas competências bem desenvolvidas, talentos pouco utilizados e fragilidades.

Timothy Gallwey, famoso jogador de tênis do último século, é considerado o precursor do *coaching* e em seu livro *O jogo Interior do Tênis*, define sua essência como “liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. (1996, p. 22)

James Flaherty (2010) reforça, dizendo que o *coaching* é um “processo de desvendamento e uma reconstrução das noções do cliente sobre ser humano” que permite ao *coachee* conceber “a chance de as pessoas mudarem, tornarem-se mais competentes e terem um desempenho de excelência e exclusão da ideia de que são determinadas completa e finalmente por constituição genética ou por influências sociais preliminares (2010, p.24).

Evaluation e Reflection

Fazendo um paralelo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), pode-se dizer que as fases denominadas *evaluation e reflection* no *team minimums* se assemelha à fase de monitoramento e controle de processos do PMBOK.

Segundo o *Project Management Institute* (PMI) nessa fase, o time, em conjunto, observa o andamento do projeto, a fim de identificar problemas e pensar nas soluções, medindo e inspecionando o desempenho do trabalho da equipe. (PMBOK, 2013)

Essa etapa do processo é realizada por meio de reuniões com o time, que visam melhorar a coesão da equipe, criando um espaço para troca de informações e sugestões que permite que cada membro individualmente perceba que está inserido em um quadro maior com um objetivo comum.

Transition

O processo de transição da liderança, pode ser definido a partir do pensamento de Leone (1992, p. 85) como o rito de transferência do poder entre o atual dirigente e aquele que virá a dirigir.

Segundo Grzybovsky (2002), este rito é composto de duas fases básicas: a transição do poder, na qual se reconhece no novo dirigente a imagem da liderança da equipe e, pode-se reputar ainda mais importante, a transmissão do conhecimento, onde o novo líder assimila o método de gestão estabelecido, conhecendo a equipe e o planejamento do líder que o antecedeu.

Importante ressaltar, contudo, que o autor enfatiza que tal assimilação não indica obrigatoriedade de repetição do modelo anterior, há um espaço de discricionariedade para que o novo líder atue, seguindo seu perfil de liderança e renovando as práticas que julgar necessárias. Tal transição, entretanto, é necessária para manter a coerência do trabalho desenvolvido, essencial para alcançar os objetivos da equipe.

Método Adotado

As atividades desenvolvidas no time afim de implantar foram executadas ao longo do primeiro semestre de 2016 e, neste primeiro momento, buscou sensibilizar os diretores e líderes de projetos quanto a necessidade da utilização da metodologia.

Durante esse primeiro semestre, formou-se dentro da diretoria do time membros capazes agirem como consultores dos membros que estão aplicando pela primeira vez a metodologia. Dentro do time Enactus os passos preconizados pelo *team minimums* obedeceram as seguintes diretrizes:

Planning

Esta etapa é realizada pelo líder de projeto ou diretor da área *antes* do início das atividades com a equipe, em conjunto com a fase de *transição*, o resultado da atividade é o estabelecimento das metas do projeto durante o semestre, com base no planejamento estratégico do projeto além dos objetivos da equipe para o projeto naquele semestre, a *timeline* de execução das atividades, a lista de atividades, o estabelecimento de Indicadores de Performance e Mensuráveis de sucesso são produtos finais da etapa de *planning*.

A participação do diretor da área é extremamente importante para garantir o estabelecimento de um planejamento semestral alinhado com o planejamento geral do projeto que estabelece ações a longo prazo.

Job Description

Com base no planejamento o líder de projeto ou diretor de área estabelece os cargos que serão necessários para o pleno cumprimento do Planejamento Operacional. Uma Descrição de Atividades e Funções adequada deve conter minimamente a) Descrição da atividade; b) Indicadores de performance; c) resultados esperados; e d) carga horária mínima exigida para a função.

Team Building

Este é o primeiro contato do líder de projeto e diretor de área com os membros e se trata de um importante momento de integração do time, fortalecimento do compromisso dos membros, estabelecimento de vínculo. Desta forma, aconselha-se que esta atividade seja feita de forma lúdica em ambiente descontraído. Não existe uma forma padrão, guias como *A Practical Manual for Team Building* (Francis & Young, 1979) podem ser úteis para encontrar atividades que podem ser desenvolvidas.

Durante a realização das atividades duas pautas são obrigatórias: a apresentação do planejamento operacional e da descrição das atividades e funções, ambos devem ser discutidos com o time de modo que possa ser providenciado feedback para ambos e, se necessário, prover as mudanças.

Tracking

O acompanhamento das atividades individuais (*tracking*) é realizada objetivamente na reunião semanal da equipe. Aconselha-se ter reunião semanal entre líder de projeto e membros, diretor de área e líderes de projetos e líder de time e diretores de área. O acompanhamento é feito com base no Planejamento Operacional, analisa-se o percentual de atividades planejadas e feitas para o período.

Evaluation

A avaliação é semelhante ao acompanhamento, ocorre que esta foca nas atividades dos membros e aquela o acompanhamento do cumprimento dos objetivos e metas do *time como um todo*.

Training

O processo de treinamento (*training*) é de extrema importância para capacitar o membro para realizar a ação. O time pode procurar ajuda dos profissionais externos a fim de garantir a qualificação dos membros. É importante que o treinamento inicial seja realizado *antes* da delegação das atividades, em todo o caso os membros devem estar cientes que a prática é tão importante quanto horas de treinamento teórico.

Coaching

Trata-se de um momento individual entre o líder imediato e o membro da equipe, focada em desenvolvimento individual. Deve ser realizado em três momentos ao longo de um semestre, cada uma sessão de coaching com um objetivo deferente.

Reflection

Ao final do projeto deve ser realizado uma reunião de fechamento, onde os membros avaliam o planejamento operacional e analisam suas realizações e como podem cumprir os objetivos ainda não concluídos. É um momento importante para o time identificar o legado deixado por eles ao longo do semestre e quais os próximos desafios, bem como, identificar em grupo, qual a sua contribuição individual para a situação final do projeto.

Transition

Realizada entre o líder de projeto atual e o líder de projeto eleito, sempre no período de, no mínimo, um mês antes do líder eleito realizar sua primeira reunião com sua nova equipe. Durante o período os dois líderes trabalham juntos, é realizado o planejamento operacional, a descrição das atividades e funções e em conjunto com o diretor da área é estabelecido o objetivo do projeto para aquele semestre.

Com base na metodologia descrita acima a partir do segundo semestre será formado um grupo de trabalho, formado por membros ativos e *alumnis*, estes integrantes apresentam diferentes tempos de experiência, áreas de atuação e formação, de modo a conferir a atividade um caráter de variedade de requisitos e diversidade.

Através de reuniões quinzenais realizadas, sob a coordenação de um diretor ou ex- membro do time com experiência em um aspecto do *team minimums*, desde o início do semestre que é o momento em que novos líderes de projeto estão assumindo suas funções.

No primeiro mês a ação focará em estudo de todas as fases do *team minimums* e se caracterizará por três produtos:

- Planejamento Operacional do Semestre
- Estabelecimento de KPIs (Indicadores de Performance) e MoS (Mensuráveis de Sucesso)
- Criação de um Cronograma de coaching

Do segundo ao quarto mês, a ação focará em acompanhamento e avaliação da aplicação da metodologia pelo líder de projeto, esse acompanhamento é realizado pelos consultores.

E por fim, no quinto e sexto mês focará no acompanhamento e formação de novos consultores.

Deste modo espera-se ao final de cada semestre obter: a) projetos cada vez mais estruturados com foco em resultados; b) aplicar boas práticas de gestão nos projetos e c) formar e conter novos líderes de modo a garantir a sustentabilidade do time.

Resultados

Incutir a importância de se ater às boas práticas de gestão em universitários com nenhuma ou pouca experiência em atividades de liderança e gerenciamento de projetos, essa nova mentalidade contribuiu para resultados palpáveis nos meses iniciais de implantação.

Após a realização de um treinamento com os líderes de projetos e diretores, onde foram estudados cada um dos processos.

Os principais resultados obtidos foram o melhor entendimento da necessidade gerir o time com base em boas práticas de gestão. Desta forma, atualmente, após 4 meses de implantação do modelo de gestão os resultados são:

- a) corpo de liderança ciente da necessidade de implantar e seguir boas práticas de gestão
- b) planejamento operacional em todos os projetos
- c) reuniões semanais focadas
- d) Clarificação e/ou construção de missão e valores para os times.

Referências bibliográficas

AIIESEC. Sou TLP e agora?. São Paulo: 2014. (documento interno)

AIIESEC. Relatório Anual 2014-2015. São Paulo, 2015a

AIIESEC. Manual do TLP - Diretoria de Intercâmbio para Organizações. Belem, 2015b

ALENCAR, M. A Importância do *Job Description*. Disponível em: <<http://www.trabalhismoemdebate.com.br/2010/11/a-importancia-do-job-description/>> Acesso em 12 de junho de 2016

BERGAMINI, C.W., Liderança—Administração do Sentido (10 ed.), S.P., Editora Atlas S.A., 1994.

BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997.

EBOLI, M. Educação Corporativa: Desenvolvendo a Excelência Profissional e Organizacional. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_453_palestra_marisa_ebolli_semfotos.pdf>. Acesso em 12 de junho de 2016.

ENACTUS. Handbook Enactus 2015-2016. São Paulo, 2015.

FLAHERTY, James. Coaching - Desenvolvendo excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010, 280 p.

GALLWEY, W. Timothy. O jogo interior de tênis. São Paulo: Textonovo, 1996, 150 p.

GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GEM Consortium. GEM 2007 Global Report. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/report>. Acesso em 12 de junho de 2016.

HUNTER, James C. O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John P. Liderando mudança. 2 ed. Rio de Janeiro : campus, 1997.

LEMONS, M. Descrição e Análise de Funções. Disponível em: <http://docplayer.com.br/7182425-Edicao-034-janeiro-2013-direcao-eugenia-lemos-edicao-marisa-lemos.html>. Acesso em 12 de junho de 2016

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NORTHOUSE, Peter Guy. Leadership: Theory and practise. Sage Publications, Inc.:3 ed. 2004.

PANTZIER, R.D; SCHORÖDER, L. A ação de gestão de pessoas. In: LENZI, F.C; KIESEL, M.D; ZUCCO, F.D (org.). Ação Empreendedora: Como desenvolver e administrar seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010. cap 04, p.69-88.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK. 5. ed. Pennsylvania. 2013.

RODRIGUES, L.C; RISCAROLLI, V; FONTÃO, H. n: LENZI, F.C; KIESEL, M.D; ZUCCO, F.D (org.). Ação Empreendedora: Como desenvolver e administrar seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010. cap.2, p.23-46.

.SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBUM, V L. Strategic and Operational Planning,Uncertainty, and Performance in Small Firms. Journal of Small Business Management, v.27, n.4; p.45-60. Oct., 1989.