

# Padrão: Motivação de Grupo

Nilson de Souza Rego Jr.

njunior na linux ime usp br

---

## Intenção

Motivar uma equipe de programadores comprovadamente competentes que trabalham juntos em um mesmo projeto, que após um período de bom desempenho, tenham queda de rendimento.

## Motivação do padrão

É comum em projetos de software envolvendo equipe de programadores uma queda na produtividade do grupo em determinado estado ou tempo de projeto.

Neste momento é importante a intervenção do gerente do projeto, pois um grupo desmotivado produz menos e com qualidade inferior, se comparado a um grupo motivado.

Mas como o gerente do projeto pode modificar esse cenário?

Quais táticas aplicar?

Como notar alguma mudança?

## Aplicabilidade

- Quando o rendimento do grupo de programadores cair visivelmente.
- Se o gerente do projeto sabe que o grupo de programadores tem a capacidade de render mais do que está rendendo.
- Se o prazo de entrega do produto não será cumprido com o rendimento atual do grupo de programadores.
- Se o projeto esta fluindo na velocidade desejada, mas a qualidade do produto final está abaixo do desejável.

## Participantes

- *Gerente do Projeto*
  - O responsável pela produtividade do grupo e qualidade do produto. É também o líder do grupo de trabalho.
- *Grupo de Programadores*
  - O grupo formado pelos programadores. É responsável pelo desenvolvimento do produto e são subordinados ao Gerente do Projeto.
- *Produto*
  - Meta final do trabalho do grupo de programadores.

## Forças

- *Qualidade*
  - Qualidade do produto finalizado. Neste quesito leva-se em conta a confiabilidade, a segurança, a rapidez, a facilidade de uso, a manutenção e a facilidade na expansão do produto final.
- *Rendimento*
  - Ritmo em que o grupo de trabalho faz com que o produto fique conforme as especificações do gerente do projeto.
- *Sentimento do Grupo*
  - Indicação de como está o ambiente no grupo de programadores e entre eles e deles com o gerente de projeto.

## Colaborações

- O *gerente do projeto* tenta animar o *grupo de programadores* para que o *sentimento do grupo* seja de *motivação*.
- O *grupo de programadores* se sentindo *motivado* aumenta o *rendimento* e aumenta a possibilidade de entregar no prazo, ou até antes, o *produto* designado a ele.
  - Além de objetivo, a entrega no prazo já é uma motivação por si só.
  - Com o *rendimento* maior, sobra mais tempo para a *qualidade*.
- O *grupo de programadores motivado* faz um produto com *qualidade* superior ao que faria se estivesse desmotivado.

## Implementação (Motivação do Grupo)

O gerente do projeto deve ser o responsável pela implementação. O primeiro passo é conhecer o grupo de programadores e saber se eles realmente estão desmotivados ou o grupo não é suficientemente bom para entregar o produto no prazo e com a qualidade mínima. Neste caso o problema vem da escolha do grupo de programadores.

Outro ponto para se observar antes da implementação é se as forças estão bem distribuídas, pois às vezes, mesmo com um bom grupo de programadores, alguns prazos são impossíveis de serem cumpridos. Se o caso não for nenhum dos anteriores e o grupo realmente estiver rendendo menos que o esperado, o gerente deve conversar com alguns componentes do grupo de programadores tentando localizar o fator que tirou a motivação do grupo, e agir tentando neutralizar ou acabar com o tal fator.

Se o gerente não conseguir identificar ou acabar com o fator, se faz necessário um outro tipo de motivação um pouco mais genérica. Neste caso podemos agir de duas maneiras:

1. *Motivação por premiação (reforço positivo)*: o gerente oferece benefícios para o grupo de programadores por cumprimento de meta e/ou por nível de qualidade reconhecida do software. É importante que esse benefício seja para o grupo como um todo para não provocar desgaste interno desnecessário no grupo. Além da premiação, também podemos realizar eventos sócias para melhorar sentimento do grupo (ambiente).
2. *Motivação por Punição (reforço negativo)*: o gerente começa a punir o grupo de programadores por não corresponder ao rendimento esperado. Essas punições podem consistir na retirada de privilégios como horário flexível, bloqueio a conteúdos da Internet que não sejam ligados ao projeto, entre outros. E chegando a extremos como recolocar ou afastar membros da equipe que estejam atrapalhando o desempenho de outros membros. Este método piora o sentimento do grupo, e faz com que o gerente se torne impopular entre o grupo.

Geralmente estes métodos são feitos na ordem em que aparecem na implementação.

## Conseqüências

O padrão pode ter as seguintes conseqüências:

### Positivas

- ⊕ O rendimento do grupo de programadores aumenta, e o produto tem melhor qualidade.
- ⊕ O rendimento do grupo de programadores aumenta, e o produto é entregue no prazo ou até antes.
- ⊕ O grupo trabalha melhor mais motivado. Os programadores sentem satisfação com o trabalho e com o resultado final.
- ⊕ A popularidade do gerente aumente perante o grupo, e junto com ela a sua credibilidade.

### Negativas

- ⊖ Se a motivação por premiação for usada o grupo pode se acostumar a ganhar prêmios, e quando não conseguirem os prêmios isso ser um ponto de desestímulo.
- ⊖ Se for usada a motivação por punição o ambiente pode ficar ruim, e o grupo produzir bem por um determinado tempo até começar a ficar muito desmotivado e produzir pouco, exigindo um grande esforço de motivação posterior.
- ⊖ Gerenciar recursos humanos não é uma ciência exata. Cada indivíduo age de maneira diferente, exigindo esforços diferentes.  
Não existem métodos infalíveis. E este método não pode ser usado sem antes conhecer bem a equipe.  
Uma das maiores falhas dos gerentes é esquecer que estão lidando com pessoas e não com robôs. Este padrão deve ser uma base de atitude e não um método definitivo.

## Usos Conhecidos

- Na maioria das equipes de desenvolvimento de software, onde períodos de baixa produtividade, e a necessidade de resultados rápidos são comuns.
- Em empresas que zelam pela qualidade do software, ou precisam de aprovação em testes de qualidade de *software*, e não conseguem a qualidade necessária.