

Equipes de Alto Desempenho: Dicas de como montar uma

Guilherme Rigolon

Gerente de Projetos Sênior SAP e BI
guilherme.rigolon@uol.com.br

Resumo – Compartilhar dicas de montagem de equipes de projetos de alto desempenho. Mostrar algumas características importantes dos líderes neste processo. Abordar pontos vitais e importantes que as equipes de alto desempenho devem possuir. Deixar claro que as montagens destas equipes são factíveis, mas que exigem muita dedicação por parte de todos os envolvidos e que os resultados, valem o esforço.

Palavras-chave: equipes de alta performance, comprometimento, dicas e liderança.

Introdução

A ideia deste artigo é compartilhar algumas dicas que possam ajudar na montagem de equipes que tenham desenvoltura para entregar os objetivos traçados com qualidade e agilidade, as chamadas equipes de alta performance.

Contexto

Vamos contextualizar equipes de projeto de alto desempenho como sendo aquela que desempenha as suas atividades com eficácia e com o nível de cooperação (profissional e pessoal) interno, altíssimo.

A estrutura de equipes de desempenho que procuro utilizar nos projetos são constituídas de grupos base, também chamadas de células ou times de trabalhos especializados. Estas células podem ser divididas ou estruturadas em segmentos por especialidade (ex. BO, ETL, PMO, Negócios, SAP MM, SAP FI, Processos, Java etc.) e a união de todas as células, resultam nas equipes propriamente dita.

O acompanhamento e a liderança devem ser no nível das células especialistas.

O grande desafio é coordenar as várias células em um caminho com objetivos relacionados entre si. Neste quesito, o esmero no planejamento e no acompanhamento são fundamentais para o sucesso.

O planejamento das atividades destas equipes deve ser colaborativo, isto é, o líder e os consultores planejam e se comprometem com os objetivos, pois ninguém se esforça por algo no qual não tenha participado. Durante o acompanhamento, a equipe deve ser alertada constantemente sobre as atividades vencidas e a vencer, por exemplo.

Outro componente que considero forte em equipes de alto desempenho, é a polivalência de seus participantes, pois nestas equipes, cada participante tem mais de uma responsabilidade e especialidade, tornando a participação mais ampla

nas várias necessidades de um projeto ou vários projetos. Esta particularidade de conhecimentos dos participantes, tornam estas equipes extremamente competitivas e focadas nos objetivos.

Aliado a um planejamento efetivo e claro para todos, a utilização mesclada de metodologias ágeis e tradicionais, ou o melhor destes “mundos”, viabilizará com eficiência o caminho a ser trilhado ao longo de cada projeto. Saber escolher o melhor de cada metodologia e aplica-la corretamente, é uma arte que se consegue ao longo do tempo.

Os líderes têm importância decisiva em equipes deste tipo, pois quando as lideranças exercem o seu papel de ótimos coaches e mentores cuidadosos, potencializam a melhoria contínua de performance, o autodesenvolvimento e o aprendizado dos liderados. O líder tem a responsabilidade, além de planejar e acompanhar, de ser o maestro para seus liderados.

Os Líderes devem:

a) Reconhecer e reforçar os objetivos atingidos (resultados expressivos, avanços no desempenho e demonstração de um comprometimento superior);

b) Mostrar para cada membro da equipe a sua importância (as pessoas necessitam de se sentir ouvidas, respeitadas e levadas a sério);

c) Dar feedbacks construtivos;

d) “Levantar o sarrafo” continuamente (dando espaços, desafios e oportunidades);

e) Facilitar a busca dos objetivos estabelecidos;

f) Ser previsível;

g) Ser justo, não necessariamente ser um “amigo”.

As equipes de alto desempenho devem ser formadas por poucos integrantes e estes devem ter algumas competências bem definidas, tais como:

a) Ser Multitarefa ou multe especialidades;

b) Tratar mudanças como uma situação normal do dia-a-dia;

c) Compartilhar metas e objetivos;

- d) Ter claro que o sucesso do time é mais importante que o individual;
- e) Participar do planejamento;
- f) Trocar intensamente conhecimentos técnicos;
- g) Ter alto grau de comprometimento;
- h) Buscar os objetivos planejados e acordados;
- i) Participar das tomadas de decisão;
- j) Respeitar os demais;
- k) Se comunicar com clareza;
- l) Estar aberto ao diálogo;
- m) Fazer e receber críticas construtivas;
- n) Poder trabalhar em múltiplos projetos;
- o) Ser bons ouvintes;
- p) Alto poder de entrega de resultados; e
- q) Buscar a melhoria contínua.

Conclusões

Montar uma equipe nestes moldes não é tarefa simples e tampouco rápida, requer um olhar detalhado sobre os ocupantes e suas formas de contribuição. O tempo de maturação destes times de projeto também, pode demorar um pouco. O que posso afirmar é que equipes montadas desta maneira tendem a responder com grande destreza, envolvimento e participação a qualquer objetivo traçado.

O tempo normalmente que se leva para montar uma equipe de alto desempenho, varia de 6 a 10 meses, sendo que esta variação está ligada as características e competências dos participantes, pois nem sempre se acerta na escolha dos integrantes, desta forma pode-se levar um pouco mais de tempo para descobrir que um determinado colaborador não seja o mais indicado para a equipe, sendo este fato relevante para o líder como para os colaboradores. Certa vez, um professor me disse que não devemos nos acomodar com profissionais “não bons” e sim, buscar sempre, os melhores.

Não é necessário esperar o amadurecimento da equipe para se colher bons frutos, pois a montagem da equipe é feita durante os projetos e atividades correlatas, isso significa que enquanto se procura a formação ideal, os resultados já melhoram.

Times construídos desta forma, possibilitam o atendimento de portfólios de projetos, racionalizando e otimizando o tempo, inclusive os custos envolvidos.

Em relação a novas lideranças, esta estrutura possibilita o surgimento de novos líderes, também.

Bons projetos a todos!

Sobre os Autores:



Nome: Guilherme Rigolon
Função: Gerente de Projetos SAP e BI
E-mail: guilherme.rigolon@uol.com.br

Mini currículo

Mestre em Gestão de Projetos, Pedagogo, Certificado pelo PMI como PMP, Professor, Palestrante e Especialista no ERP da SAP, Business Intelligence e em Sistemas Financeiros.