



# Liderança de equipes de projetos em tempos difíceis

**Ivo Michalick, PMP, PMI-SP**

**Mentor da Região 13 - Brasil**

**Fortaleza, 01 de outubro de 2016**

# Motivação



- A crise passou?
- Para onde vamos com nossas equipes?

# Motivação

- Nós (Brasil) estamos no início do processo de superação da crise.
- Vivemos um momento de otimismo, mas ao mesmo tempo de incerteza sobre o futuro.
- Para que possamos obter sucesso em nossos projetos vamos precisar mais do que nunca atuar de forma eficiente e integrada.
- Em função disto, resolvi compartilhar com vocês algumas lições um livro que foi muito importante para mim como líder de equipes.



# Introdução

- A “Pirâmide” de Lencioni que iremos apresentar aqui lembra muito a de Maslow, funcionando de forma similar.
- Isto significa que para eliminarmos um desafio precisamos antes endereçar os desafios abaixo deste.
- E o primeiro desafio é...





- Nós desejamos ser invulneráveis.
- Por isto evitamos expor nossas fraquezas.
- Desta forma não somos honestos com os outros.
- Confiança é impossível sem honestidade.
- Em muitas situações somos quase que condicionados a “manter a guarda alta”.
- Nossa sociedade não vê com bons olhos a exposição de fraquezas.

↓  
**Moral baixa**

# Como superar o desafio #1?

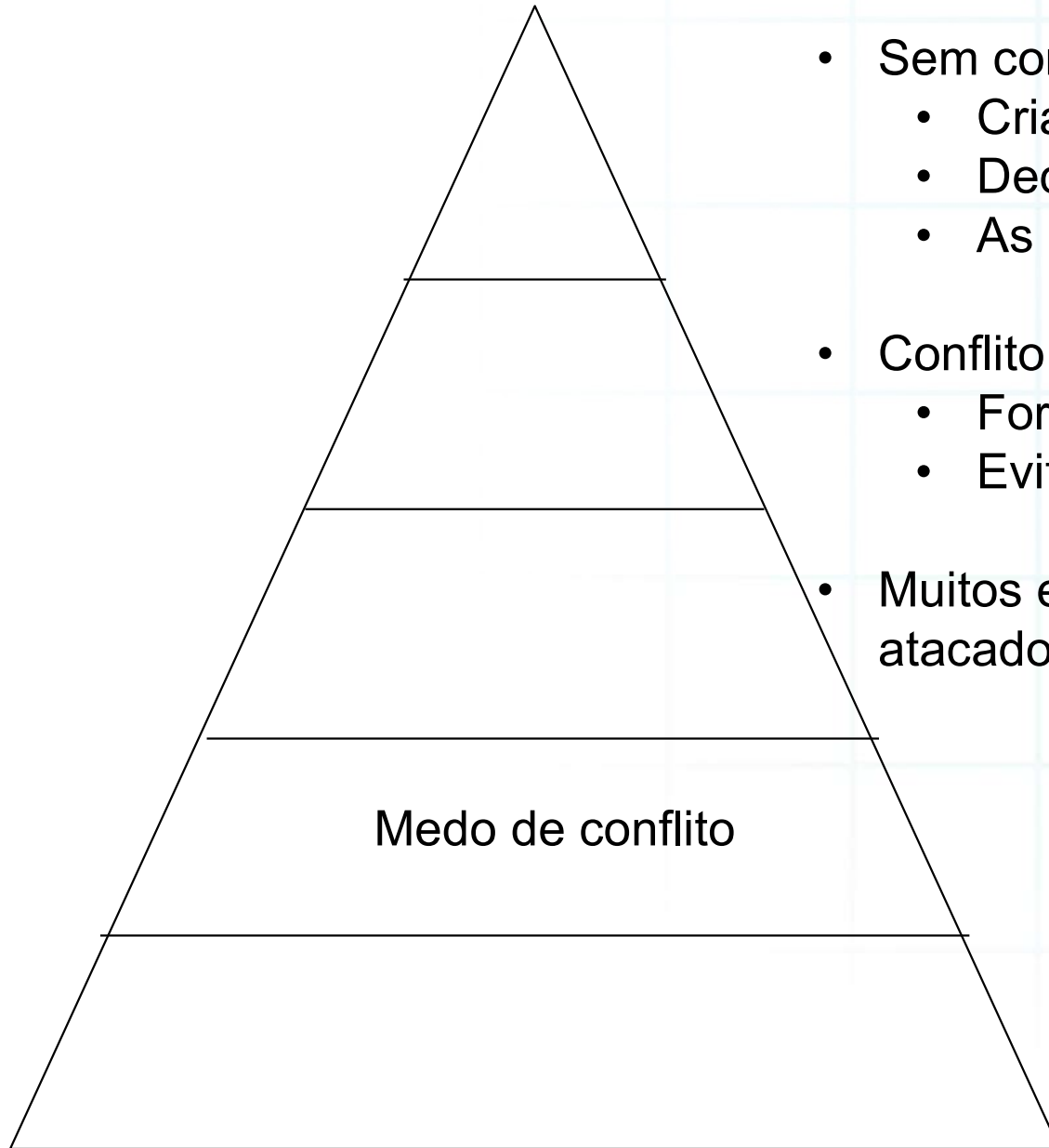
- Exercício das “**estórias pessoais**”
- Exercício da **efetividade da equipe**
  - Qual a sua maior contribuição para o grupo?
  - Qual é o seu ponto que mais precisa melhorar?
- **Testes de personalidade** (SDI – usado no Master Class do PMI; MBTI, Eneagrama etc.)
- **Avaliação 360°**

# Comportamento do líder para superar o desafio #1

---

Inicie o processo demonstrando para todos, de forma genuína, as suas vulnerabilidades!





- Sem confiança as pessoas não se enfrentam.
  - Cria-se uma “**harmonia artificial**”.
  - Decisões importantes não são tomadas.
  - As pessoas se irritam.
- Conflito é bom se:
  - For baseado em ideias
  - Evita foco nas pessoas
- Muitos evitam conflito para evitar atacar e/ou ser atacado pelo outro.

↓  
**Aumento da  
tensão interna**



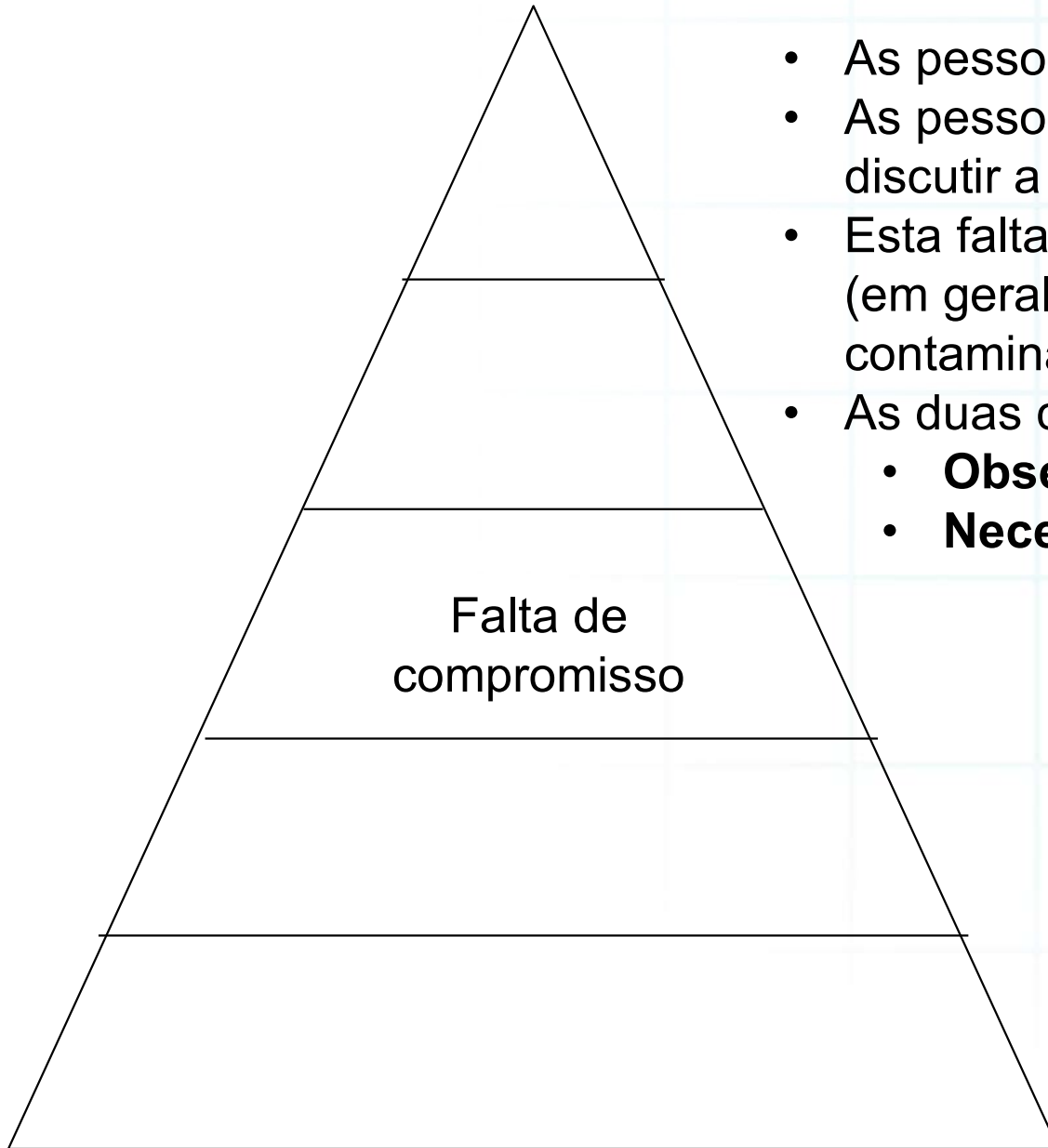
# Como superar o desafio #2?

- **“Mineração”**
  - Busque “divergências enterradas” e exponha para o grupo.
  - Traga para a equipe questões críticas e faça com que ela discuta em cima destas até resolvê-las.
- **Permissão em tempo real**
  - Quando as pessoas se mostrarem desconfortáveis neste processo, deixe claro para elas que não há nada de errado nisto.

# Comportamento do líder para superar o desafio #2

Deixe o conflito acontecer. Procure modelar o comportamento adequado e deixar que a solução do conflito ocorra naturalmente.





- As pessoas adotam comportamento ambíguo.
- As pessoas não se comprometem se não podem discutir a situação.
- Esta falta de compromisso da “**primeira equipe**” (em geral a diretoria da empresa) acaba contaminando as equipes dos demais níveis.
- As duas causas principais são:
  - **Obsessão pelo consenso**
  - **Necessidade de certeza**

# Como superar o desafio #3?

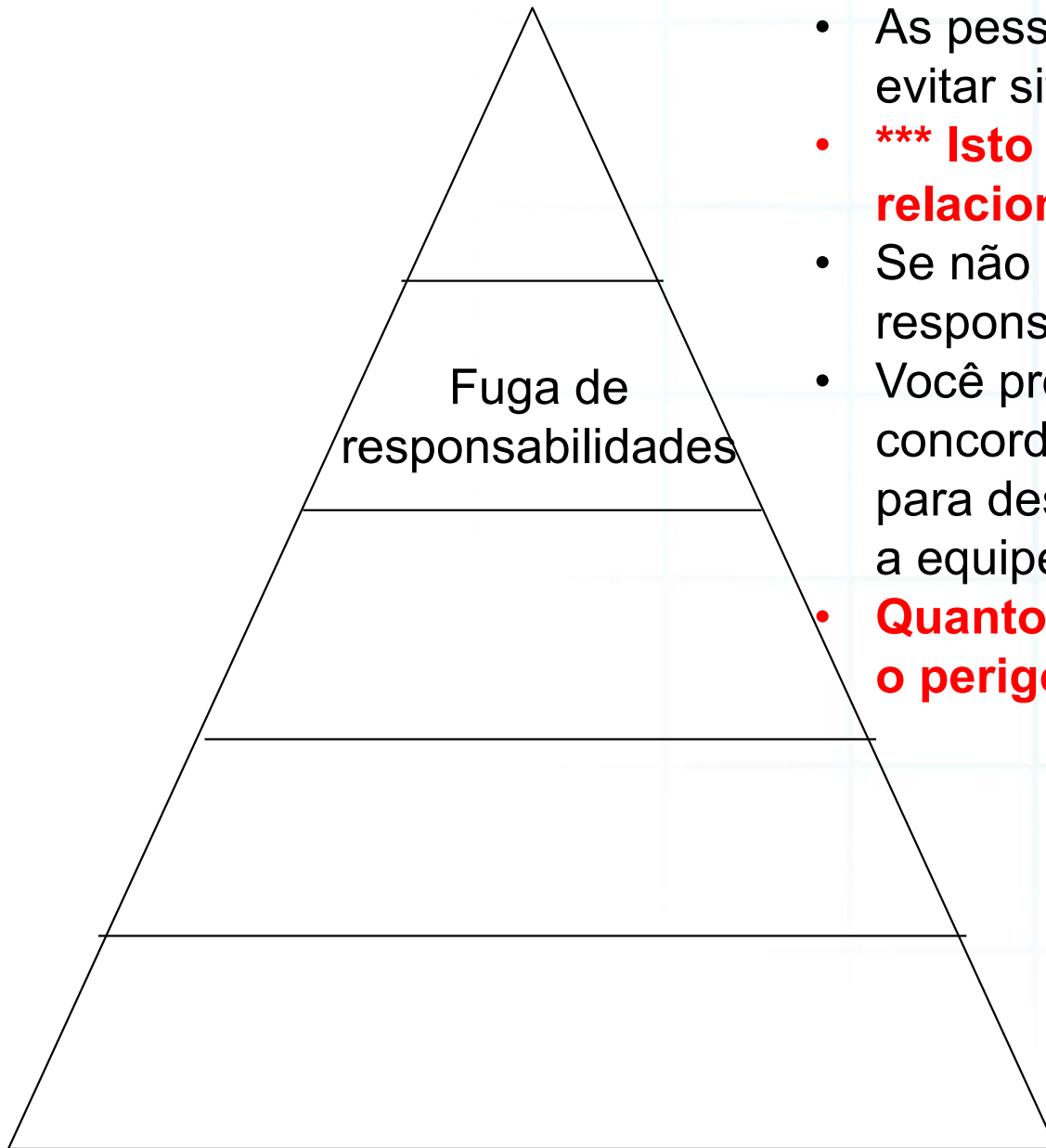
- **“Mensagens em cascata”**
  - Revise decisões importantes.
  - Concorde sobre o que deve ser comunicado às suas equipes e faça isto.
- **Marcos e prazos acordados**
  - Garanta que falta de alinhamento é identificada e tratada.
- **Análises de contingência e de pior cenário**
  - Reduzem medos.
  - Mostram que “decisões ruins” quase sempre são passíveis de recuperação.

# Comportamento do líder para superar o desafio #3

O líder deve se sentir confortável em tomar decisões que depois se mostrem erradas, e deve conduzir o grupo no fechamento das questões e na aderência aos prazos e marcos combinados.



## Desafio #4



- As pessoas fogem de responsabilidades para evitar situações desconfortáveis.
- **\*\*\* Isto se mostra MUITO difícil no relacionamento entre pares.**
- Se não há compromisso (**Desafio #3**) não há responsabilidade.
- Você precisa ter em sua equipe pessoas que concordem em chamar a atenção dos seus pares para desempenho ou comportamentos ruins para a equipe.
- **Quanto mais próximos os integrantes, maior o perigo!**

# Como superar o desafio #4?

- **Gestão à vista** – torne públicos seus padrões e objetivos
  - Gera clareza sobre o que é esperado.
  - Elimina ambiguidade.
- **Avaliações de progresso simples e regulares**
  - “Como estamos indo”?
  - Ajudam as pessoas a se recuperarem de atrasos.
- **Sistema de premiação e recompensas**
  - Ajudam a criar cultura de compromisso.
  - As pessoas, quando reconhecidas, tendem a se envolver mais.

## Comportamento do líder para superar o desafio #4

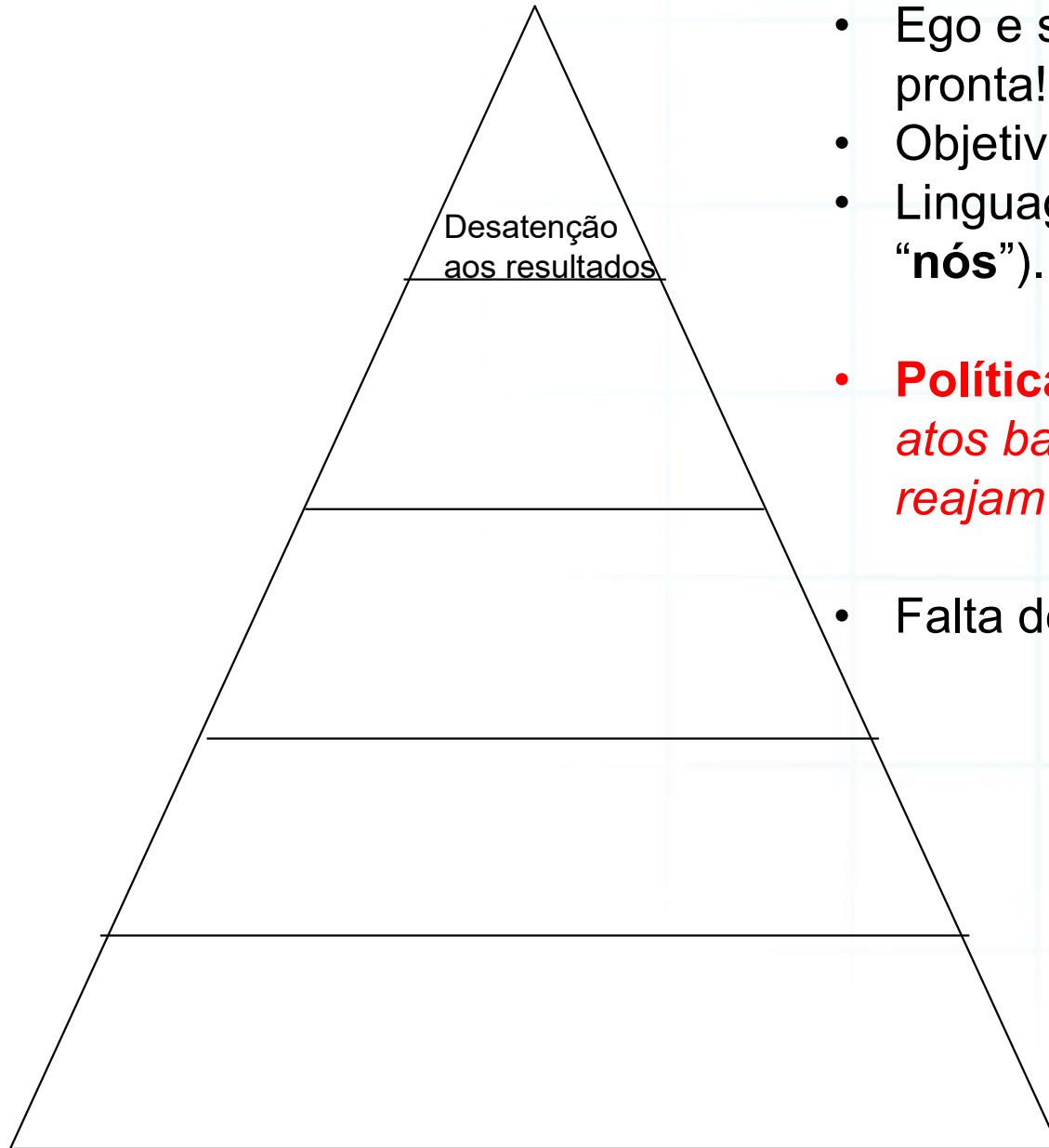
---

O líder deve encorajar e permitir à equipe que esta seja seu mecanismo de verificação mais importante. Deve porém estar preparado para ser o “juiz da disciplina” quando a equipe falhar.





# Desafio #5



- Ego e status tomam a frente – “minha parte está pronta!”
- Objetivos não são comuns e compartilhados.
- Linguagem negativa (muito mais “eu” do que “nós”).
- **Política:** *“as pessoas escolhem suas palavras e atos baseado em como querem que os outros reajam e não no que realmente pensam”.*
- Falta de foco

# Como superar o desafio #5?

- **Declaração pública de resultados:** compartilhe publicamente o que espera alcançar!
  - Tenha um plano para isto, nada de dizer que “fará o seu melhor”...
- Recompensas baseadas em resultados previamente acordados
  - Nada de premiar esforço por si só, neste caso é preciso analisar a situação e buscar corrigi-la.

# Comportamento do líder para superar o desafio #5

---

O líder deve dar o tom para o foco nos resultados esperados. Se a equipe sente que o líder valoriza qualquer outra coisa irá fazer o mesmo.



# Considerações finais

- É tudo tão simples e óbvio que parece fácil, certo?
- Não se deixe enganar, o entendimento é simples, mas a execução demanda tempo e principalmente MUITA disciplina!
- Durante o percurso pode ser que a equipe perca um ou mais integrantes para alcançar a harmonia, e o líder precisa estar preparado para tomar este tipo de decisão >>> na estória descrita no livro a equipe de sete diretores liderada pelo CEO perde dois integrantes.
- Por onde começar?
- **Ora, pelo começo, leia o livro e/ou reflita sobre esta palestra e comece pelo desafio #1!**

# Obrigado!

**Ivo Michalick, PMP, PMI-SP**

**Mentor Regional - Brasil**

**Email: [ivo.michalick@mentor.pmi.org](mailto:ivo.michalick@mentor.pmi.org)**

**[ivo.michalick@gmail.com](mailto:ivo.michalick@gmail.com)**

**LinkedIn: Ivo Michalick**

**Skype: ivomichalick**