

LIDERANDO EQUIPES

Um pouco sobre teorias, técnicas e lições aprendidas

por Alexandre Rozante

Introdução

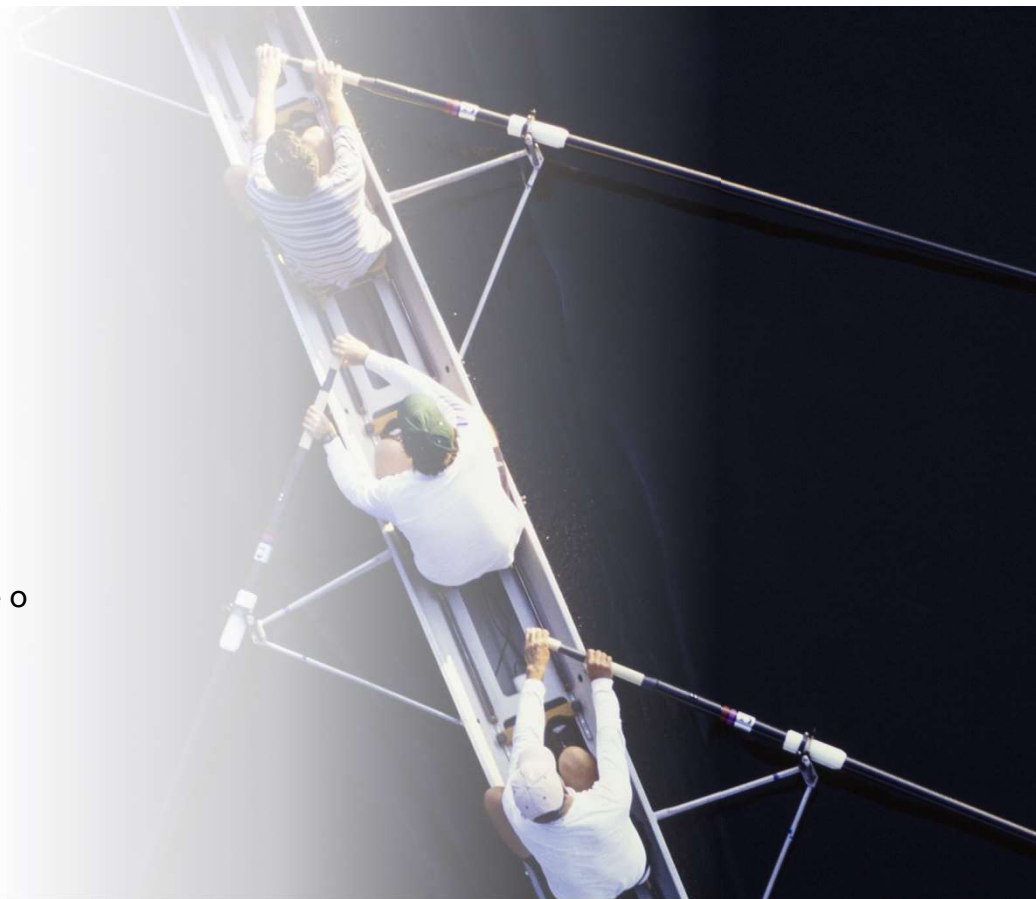
Por vários anos tive que atuar na gestão de equipes.


Participei de treinamentos, busquei teorias e práticas, e busquei fazer o melhor, errando e acertando.

Compartilho aqui minha visão sobre o tema, e o que considero ser aprendizagem de valor.

Não há pretensões adicionais.

Boa leitura!





**Parabéns,
agora você é
gestor de
uma equipe!**

Você pode ser contratado com a missão. Já entra numa equipe como gestor; um diretor, um gerente ou supervisor; não importa. Ou você pode, certo dia, receber uma promoção, devido ao comprometimento apresentado, desempenho ou seja lá que fatores avaliaram.

Agora uma equipe requer seu empenho para melhorar seu desempenho, resolver problemas e/ou atingir objetivos.

Novas expectativas sobre seu trabalho.

Novos níveis de observação.

Para onde, quando o como?

Quando um novo time é formado, ou quando recebe um novo gestor, há objetivos esperados; gerar um novo produto, melhorar resultados, eliminar erros etc. E isso **requer planejamento**:

- Esses objetivos estão claramente definidos?
- Há um prazo especificado?
- Já foram identificadas restrições?
- O gestor tem que ser treinado em algum aspecto?
- As tarefas esperadas e limites de autonomia foram explicados?
- A equipe foi ou será devidamente informada?



The background of the slide features a dark blue gradient with several light blue speech bubbles of varying sizes. Each speech bubble contains a white question mark. The bubbles are scattered across the right side of the slide, creating a sense of inquiry and uncertainty.

Para onde, quando e como?

São perguntas óbvias, e certamente você pode pensar em várias outras mais.

O surpreendente, é **o quanto não são levadas a sério**, e com que frequência. Ocorreu comigo muitas vezes.

Em geral, só dois aspectos recebem maior atenção: **objetivo e prazo**.

Eventualmente você recebe um *feedback* sobre quais de suas qualidades foram decisivas para a nomeação como gestor, numa espécie de dica sobre como elas ajudarão a alcançar os objetivos.

Mas isso não é suficiente.

Para onde, quando e como?

**Para começar,
entendo ser
imprescindível:**

Ter objetivos e prazos bem definidos;

Conhecer claramente o escopo de sua autonomia;

Saber quais atividades deve cumprir, e cobrar por treinamento adequado;

Identificar restrições existentes e validá-las com níveis superiores;

Estabelecer a forma e frequência com que serão executas avaliações de desempenho com seu superior imediato;

Cobrar pela formalização junto ao time.

Para onde, quando e como?

Ter objetivos e prazos bem definidos.

Como já citei, em geral esses pontos estarão bem definidos.

Conhecer claramente o escopo de sua autonomia.

É sobre até onde atuar, e a partir de que ponto comunicar superiores, de modo a manter ação e comunicação equilibrados, e tratar as situações com o nível de envolvimento adequado sempre.

Saber quais atividades deve cumprir, e cobrar por treinamento adequado.

Um colaborador faltou? O que espera-se de sua parte? Deve ser formalizado em algum sistema? Qual? Você recebeu credenciais de acesso? Explicaram como fazer?

Estamos em risco de atraso? Você pode ou não pleitear horas extras para minimizar? Qual o processo para isso?

Para onde, quando e como?

Identificar restrições existentes e validá-las com níveis superiores.

Se já está definido que o time terá 10 pessoas, o planejamento tem que ser feito para tal. Se o prazo é inviável, isso deve ser imediatamente declarado e justificado para o nível superior. Não tratar as restrições gerará uma pressão injusta para o time, com todo tipo de reação negativa.

Estabelecer a forma e frequência com que serão executas avaliações de desempenho com seu superior imediato.

Vou usar alguns clichês aqui: *“tudo que não pode ser medido não existe”; “se não tem prazo não vai acontecer”.*

Estabelecer frequência para revisão de progresso é tão importante que no framework Scrum o time reúne-se diariamente, 15 minutos, para objetivamente falar a respeito.

Definir e praticar revisões periódicas com quem avalia sua gestão é essencial.

Devem existir métricas e prazos para nortear avaliações e tomadas de decisão.

Para onde, quando e como?

Cobrar pela formalização junto ao time.

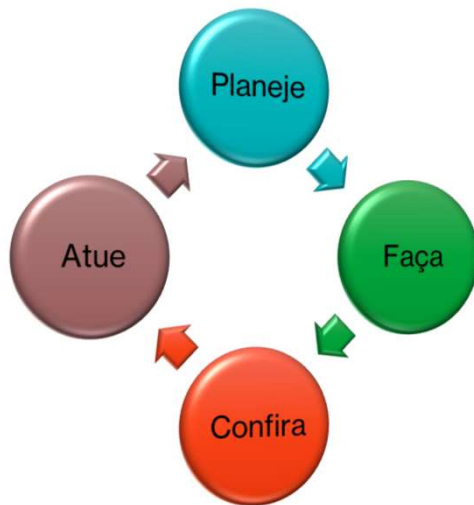
Pode parecer incrível, mas na maioria das vezes em que fui nomeado gestor de algum time, não fui formalmente apresentado, com todo tipo de reação ruim que possa imaginar.

Se vai assumir a gestão de algum time, cobre que isso seja formalmente comunicado para eles. Peça que as metas e plano de trabalho sejam comunicados por quem o apresentará, mesmo que sem maiores detalhes. Isso implica em validação, e gera comprometimento.

Em minha experiência, quando você mesmo se apresenta acaba gerando antipatia. Você já nasce com uma imagem de “*chefinho*”, mesmo que não goste disso.

E quando as metas são formalizadas pelo nível superior, deixa claro que não são suas, que não há “*faça isso porque eu quero*”. Com o tempo o próprio time proporá e definirá metas, ou responderá mais positivamente às metas que você propuser. Acredite.

PDCA



Antes de mais nada quero falar sobre essa sigla. Não sei se já a conhece: **P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct.

Esse processo serve para praticamente tudo.

Eu, cozinhando arroz:

P: Quantos vão comer?

D: Ferver a água, fritar cebola e arroz, colocar sal, cozinhar.

C: Provar: o sal foi suficiente? Hora de tampar a panela?

A: Adicionar sal, se necessário. Tampar a panela, monitorar, apagar o fogo. Servir.

Institivamente estamos sempre praticando esse ciclo.

Conheça aos outros e a ti mesmo

Você não vê as pessoas como elas mesmas se veem. E elas não o(a) veem como você se vê.

Invista em autoconhecimento. Compreenda como costuma atuar e reagir. Identifique seus pontos fortes e fracos. Talvez esse site seja útil:

[16 personalidades](#)

Busque conhecer cada indivíduo do time, inclusive seus superiores. Em reuniões individuais, de forma leve, deixe-os saber como você os vê. Permita que falem para ajustar sua visão.

Procure fazê-los declarar como te veem. Promova um diálogo onde passem a vê-lo de forma adequada.

Entrosamento. A [seleção brasileira de vôlei masculino](#) é um excelente exemplo dos resultados que isso pode proporcionar.



Missão, Visão, Valores

Creio que já ouviu falar sobre isso.

É um [clássico](#) de estratégia e gestão.

Como gestor, você precisa conhecer e compreender a proposta de valor da empresa, e os valores que ela considera primordiais.

Isso ajuda a nortear as ações do time, e no diálogo com superiores.



KPI – Key Performance Indicators

Pessoalmente divido as tarefas de um time em duas categorias:

- Tarefas recorrentes;
- Tarefas específicas.

Um programador desenvolvendo uma rotina do projeto XPTO é uma tarefa específica; Um analista prestando suporte sobre uma tela do ERP é uma tarefa recorrente.

Para ambos os cenários é importante definir indicadores. Os indicadores devem colaborar para a **mitigação de riscos** e a identificação de **pontos de melhoria**.

É essencial que o time compreenda e concorde com os indicadores propostos.



Uma equipe ineficaz

Uma equipe onde todos estão o tempo todo trabalhando é uma equipe ineficaz.

Um gestor precisa compreender que toda equipe **necessita de capacidade ociosa**. Pessoas tiram férias, passam por problemas pessoais pontuais; Imprevistos ocorrem e atrasos realmente acontecem vez ou outra.

Além disso, considere tempo para atividades de capacitação e aprimoramento.

Novos desafios esperam uma equipe treinada e preparada.



Comunicação

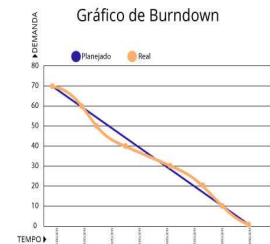
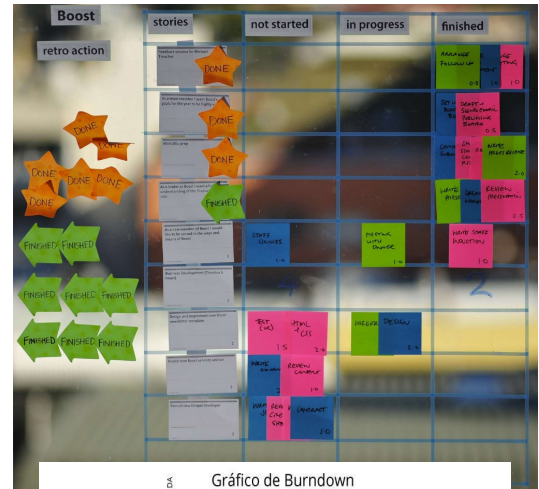
Transparência é essencial para uma boa gestão.

Gestão à vista colabora para transparência, além de vários benefícios adicionais.

Cada membro deve ser responsável por suas tarefas, e por atualizar os controles relacionados.

Existem inúmeras sugestões. Materiais relacionados com *Scrum* e *Lean* são fartos nisso.

Se a empresa não determina um padrão, adote um que funcione para o time.



Reuniões diárias de 15 minutos

Essa é uma técnica Scrum.

Reuniões **diárias de até 15 minutos**, onde cada membro do time destaca o que realizou ontem, o que realizará hoje, e quais são os impedimentos que precisam ser tratados.

Pode ser aplicada para outros propósitos.

Trabalhei numa empresa onde fazíamos algo parecido, para ouvir da equipe de produção (era uma fábrica), quais as principais necessidades do dia, problemas que necessitavam de atenção, e tarefas oriundas de reuniões anteriores que foram concluídas.

Acredite: Esse tipo de reunião **é muito eficaz**, mas é preciso **muito cuidado com o tempo**. Há forte tendência de desvios, que favorecem a perda de foco, e com o tempo, os participantes começam a questionar sua validade.

Diariamente, 15 minutos, todos em pé. Inegociável.



SLA – parte 1



“*Service Level Agreement*” ou “Acordo sobre Níveis de Serviço”, quando existem (e é difícil não existirem), **são imperativos**. Sabe o que isso significa?

Significa que **é melhor negociar um prazo do que tentar justificar** seu não cumprimento; que **é melhor não errar** quando o máximo de erros já foi alcançado **do que inventar uma explicação**; que **é mais fácil preservar clientes do que conquistar novos**.

SLA – parte 2

SLA devem ser bem administrados.

Prazos, níveis de erro, performance, etc. O que estiver acordado tem que ser atendido.

Atuei na gestão de projetos por muitos anos. Coordenei e supervisionei equipes de desenvolvimento de soluções de TI, de pré-venda e pós-venda e já atuei como Scrum Master. Principal conclusão? **Clientes exigem um prazo**, e receber o **produto perfeito**. **Quase nunca têm todos os requisitos devidamente detalhados** no momento da solicitação. Por outro lado, **desenvolvedores detestam prazos e não gostam de mudanças de escopo**. Natural que seja assim!

Estranho, é isso ser comum com TI, quando as pessoas sabem que não é correto em todas as demais situações. Quer exemplos? Quantas vezes pediu um Big Mac no drive-thru; em seguida, já na caixa, pediu para trocar por um Quarteirão, e na entrega, disse que se arrependeu, e queria um McChicken com a diferença do valor pago?

Já viu alguém comprar qualquer quantidade de pisos novos para sua casa, sem ter as medidas dos cômodos? Ou sem pensar cuidadosamente sobre o modelo das peças?



SLA – parte 3

“Pilotos transportam passageiros; médicos atendem pacientes; professores ensinam alunos; advogados atendem clientes; só traficantes e TI atendem usuários...”

Piadas à parte, é preciso compreender que software é um produto complexo, intangível em princípio, e realmente difícil de definir.

- ✓ Melhore a fase de levantamento de requisitos continuamente. Trate-a com a mesma importância da fase de desenvolvimento.
- ✓ Promova construção de partes reutilizáveis de software, que possam reduzir esforço e custo de validação em desenvolvimentos futuros.
- ✓ Defina o cumprimento ou não de prazos antes dos prazos. Comunique atrasos antecipadamente, depois de já ter definido um ou dois planos de ação para minimizar impactos.
- ✓ Mantenha o time de desenvolvimento aberto para mudanças. Adaptabilidade é diferencial.
- ✓ Mantenha clientes bem informados.

Boa comunicação, com conteúdo relevante e no tempo certo é a melhor ferramenta para manter clientes e times de desenvolvimento alinhados e comprometidos.



SLA – final



Todo o time deve comprometer-se com SLA acordados.

Monitorar o cumprimento dos SLA é papel do time. **Como líder, não centralize.**

Promova uma reunião para **discutir todo descumprimento** de SLA. Objetivo: como evitar reincidência.

Especial atenção com o acúmulo de acordos de SLA. Se um novo acordo requer mais recursos, garanta que serão atendidos, e em tempo hábil.

Mantenha evidências de todo nível de serviço atendido além das expectativas. É uma **poupança valiosa** para negociação em momentos difíceis.

E lembre-se que **gentileza gera gentileza**. Vale para qualquer relacionamento humano.

Feedback

Esse, certamente, é um tema com muita teoria disponível.

Ferramenta indispensável em qualquer equipe, e muitas vezes incompreendida ou mal utilizada.

Vou compartilhar apenas três dicas que me ajudaram muito:

Feedback negativo: sempre em particular. Foque no problema ou consequências de um comportamento indesejado. Muito cuidado com a autoestima de quem está recebendo.

Feedback positivo: sempre que possível, e com aval da pessoa, em público. Deixe o time compartilhar um sucesso ou comportamento extraordinário.

De avaliação de desempenho: em particular, obviamente. Procure sempre ter sugestões para os pontos que precisam ser melhorados e sempre reconheça os desempenhos acima do esperado.



Gestão de conflitos

Conflitos acontecerão. Fato.

É impossível um time concordar com tudo o tempo todo. E na relação cliente x fornecedor que naturalmente existe entre um time e atores externos, isso é ainda mais frequente.

Um líder que conhece seu time terá mais facilidade em agir nessas situações.

Ouçá cada parte em particular, colocando toda sua capacidade de empatia em prática.

Busque uma solução ganha-ganha, onde cada parte perceberá algo positivo. Se não conseguir, procure ajuda, e nesse caso, não deixe de comunicar as partes que necessita de mais tempo, mas está trabalhando no caso.

Um solução injusta, ou onde uma das partes sintá-se desprestigiada é danoso a longo prazo. Penso nisso.

Nem é preciso dizer, que sua postura aqui precisa ser neutra e acolhedora, mesmo com a parte errada, se você tiver essa percepção.

Líder servidor



Ninguém gosta de chefes. **Gostam de líderes.**



Toda equipe **espera um ambiente democrático e justo**, onde **todos são ouvidos e considerados**; onde **a dificuldade de um é a dificuldade de todos**, e todos têm **autonomia para atuar**. Ela espera **ajuda para remover barreiras**, e **reconhecimento** pelo trabalho excepcional.



Um líder que atua como facilitador, permitindo que o time foque no que é mais importante, será **naturalmente seguido**.



Aprendizagem contínua

Sempre há algo novo a aprender.

Pessoas **gostam de interagir com gestores antenados**, que demonstram constante evolução **e são entusiasmados**.

Incentive e parabenize toda iniciativa de **evolução pessoal**.

Como líder, **evite buscar reconhecimento** do time para suas iniciativas pessoais. **Seja discreto**, principalmente para evitar que isso, de alguma forma, seja compreendido como pressão sobre o time, ou alguma forma de cobrança velada para que façam o mesmo.

Compreenda que cada um tem seu ritmo e condições específicas.

Conclusão

Liderar é uma arte. Inspirar, algo ainda maior.

Se você chegou até aqui, sinto-me lisonjeado. Quem sabe, possamos nos reunir e trocar ideias. De minha parte, garanto que seria um prazer.

Muito obrigado!

Alê.