

# Formar e liderar equipes de alto desempenho





# Conteúdo

Quatro abordagens para satisfazer expectativas crescentes .....	3
<b>Cultura</b>	
Cultivar o ethos e comportamentos para a mudança .....	4
<b>Capacitação</b>	
Compreender o que inspira um forte desempenho .....	8
<b>Engajamento</b>	
Criar conexões reais (e um senso de propósito) em um mundo virtual .....	12
<b>Resiliência</b>	
Recuperar-se, de novo (e uma vez mais) .....	16
Ajudar equipes a encontrar seu poder interior .....	21

Ilustrações de Mike Ellis

# Quatro abordagens para satisfazer expectativas crescentes

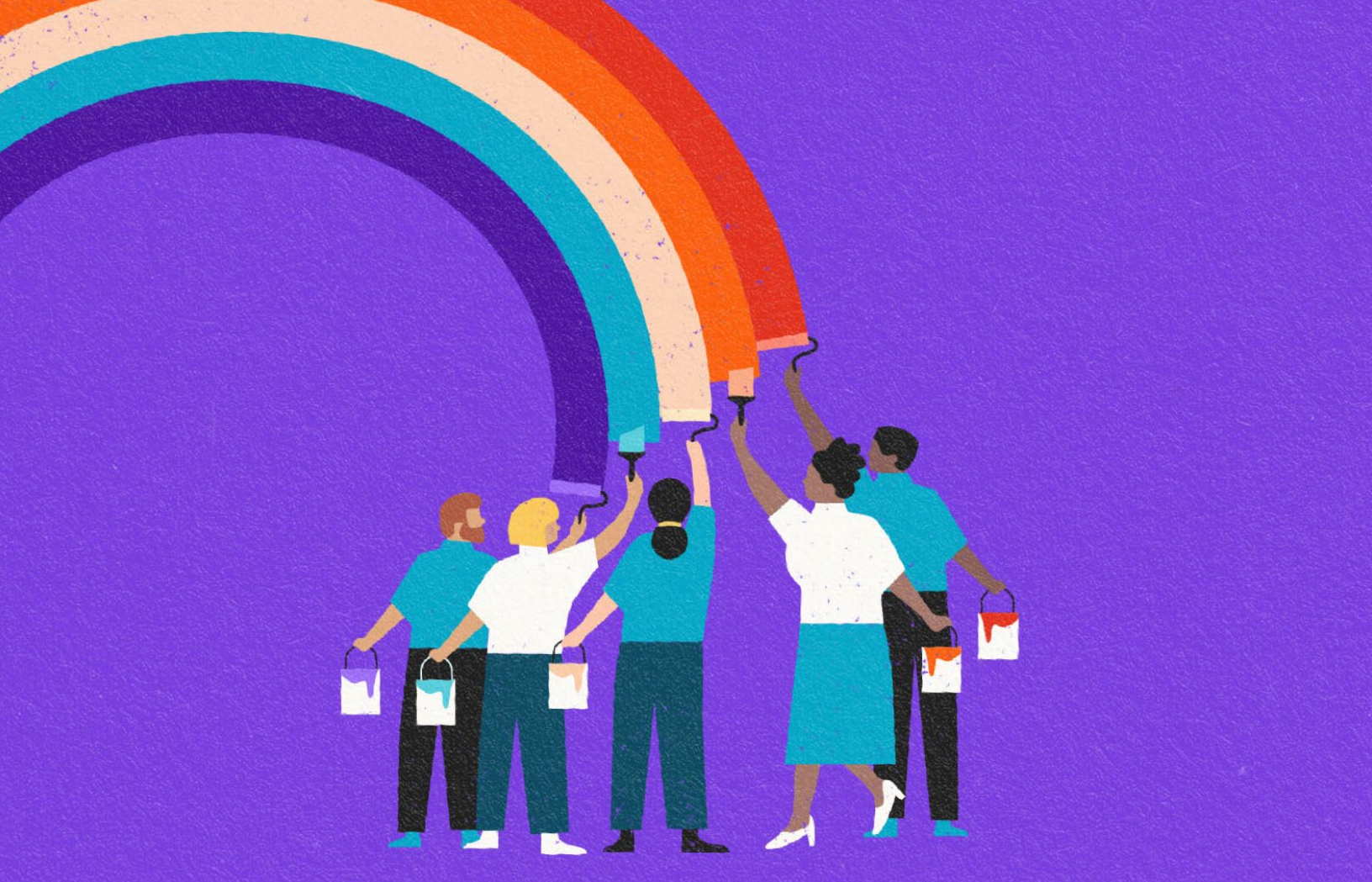
Como os gerentes de projeto podem construir e manter equipes de alto desempenho? Com foco na cultura, capacitação, engajamento e resiliência.

As organizações hoje sabem que precisam se adaptar. De acordo com a Pesquisa Global Anual sobre Gerenciamento de Projetos de 2023 de PMI, dois terços das empresas estão engajados nos esforços de transformação digital. E priorizam mudanças na estratégia organizacional (36%), adotam novas tecnologias (34%) e ampliam a presença em novos mercados (32%).

As empresas precisam de equipes de projeto com foco no futuro para impulsionar essas mudanças. No entanto, se as equipes de projeto são de natureza multifuncional e temporária, esta é uma tarefa difícil. Além disso, as equipes são formadas por integrantes que acumulam outras responsabilidades, subordinados a gerentes funcionais alheios ao projeto que, muitas vezes, trabalham em diversas equipes de projeto diferentes e, talvez, nunca tenham reuniões presenciais durante o projeto.

Diante destes desafios, como os gerentes de projeto podem formar equipes de alto desempenho? Empregando estratégias para desenvolver e gerenciar talentos que possam avançar com agilidade enquanto permanecem na missão. Os líderes de projeto que priorizam e cultivam habilidades interpessoais, capacidades tão importantes que aqui em PMI chamamos de [habilidades de empoderamento](#) (conhecidas como *power skills*), podem ajudar a construir e reinventar equipes de forma a proporcionar e sustentar uma vantagem competitiva.

Neste artigo, discutimos quatro diretrizes para a construção de equipes de projeto com desempenho e visão de futuro.



## DIRETRIZ 1

# Cultura

## Cultivar o ethos e comportamentos para a mudança

**A nova realidade:** o local de trabalho cada vez mais diversificado de hoje pode inspirar novas formas de pensar.

**A grande questão:** como você explora melhor todas as perspectivas para construir uma cultura de equipe positiva e poderosa que acelere o impacto?

Uma cultura de equipe forte não acontece por si só. A cultura deve ser alimentada intencionalmente, e não será a mesma para todas as equipes. Um bom ponto de partida é compreender a cultura da empresa, que influencia a forma como as equipes individuais trabalham e pode oferecer um ponto de partida por meio de valores, atitudes, comportamentos e padrões da organização.

Para os gerentes de projeto que buscam formar equipes diversificadas e centradas nas pessoas, isso significa ser um líder servidor (consulte a Figura 1) com habilidades para inspirar equipes de alto desempenho na entrega de soluções inovadoras e inclusivas.

Promover uma cultura positiva e de apoio significa assegurar que os membros da equipe tenham um senso de livre arbítrio e propriedade sobre seu trabalho. Eles querem se sentir muito à vontade para compartilhar ideias ousadas durante sessões de *brainstorm* e também dar *feedback* honesto durante atualizações de status.

Na AstraZeneca, Lara Martinez Gonzalez, PMP, chefe global de estratégia para talentos, Boston, Massachusetts, EUA, faz com que os integrantes da equipe estejam envolvidos na elaboração de regras para processos como preferências de comunicação e resolução de conflitos. Essas experiências não apenas consolidam o *feedback* dos integrantes da equipe, como também criam um entendimento compartilhado sobre as formas de trabalhar. As equipes também precisam de uma plataforma afirmativa para compartilhar os desafios do projeto, e é por isso que Martinez Gonzalez dedica tempo, em cada projeto, para criar “sessões de

escape”, permitindo que os integrantes da equipe discutam seus problemas e pontos fracos em um ambiente produtivo e de apoio.

“Cultivar a segurança psicológica no âmbito da equipe de projeto, criando confiança e estabelecendo regras básicas para todos os seus integrantes, é fundamental para o sucesso do projeto”, disse Martinez Gonzalez. “Este procedimento incentiva a inovação e reduz os riscos aumentando a transparência, e impulsiona a responsabilização interna.”

Durante o processo de integração na empresa de TI Cognizant, os integrantes da equipe são incentivados a dar *feedback* sobre os materiais de treinamento como forma de promover, desde o início, a cultura de inclusão e aprimoramento constante da empresa. A empresa também cria oportunidades para que os colegas de equipe troquem temporariamente de funções, e assim possam adquirir novas perspectivas e habilidades ou experimentar como é estar na posição de líder.

Figura 1

## A arte de liderar equipes centradas nas pessoas

Construir uma cultura de equipe poderosa requer gerentes de projeto que possam incorporar flexibilidade e empatia. Estas são as características mais valorizadas dos líderes centrados nas pessoas:

**46% Agem como modelo** de tomada de decisão ideal



**37% Inspiram outros** a implementar uma visão com enfoque no futuro



**35% Desenvolvem pessoas** por meio de ensino, orientação e escuta



**32% Estabelecem expectativas** definindo responsabilidades e comemorando vitórias



**28% Promovem discussões em equipe** que incentivam a participação



**27% Comunicam-se** de forma convincente e carismática



Fonte: *The State of Organizations 2023*, McKinsey

“Passamos a bola a eles para receber suas sugestões”, disse Michele K. Ninivaggi, PMP, gerente sênior, assistência médica da equipe de vendas, Cognizant, Palm Beach Gardens, Flórida, EUA. “Se forem desenvolvedores juniores, perguntamos: ‘Se você fosse o líder, o que faria?’” Porque é por meio da síntese de ideias que surge o verdadeiro gênio.”

O livre pensar é o oxigênio que alimenta esses momentos de iluminação. Foi assim que o Google desenvolveu o software de pós-processamento Real Tone, reunindo uma equipe diversificada de especialistas em imagem para testar e ajustar a tecnologia de imagens que produziria tons de pele mais realistas em fotos. Este é o motivo pelo qual a Microsoft criou um Laboratório de Tecnologia Inclusiva, um espaço dedicado onde pessoas com deficiência podem desenvolver e testar as mais recentes ferramentas digitais para garantir que os produtos sejam projetados não apenas para atender aos requisitos de acessibilidade, mas também para proporcionar a experiência ideal para todos os usuários.

Construir uma cultura mais inclusiva também pode aumentar o engajamento dos funcionários e consolidar os vínculos entre colegas de equipe. No lançamento recente da Cognizant de um projeto de IA para um cliente, a exigência de uma equipe pequena fez com que muitos que estavam ansiosos



**“Cultivar a segurança psicológica no âmbito da equipe do projeto (...) incentivará a inovação e reduzirá os riscos aumentando a transparência, e impulsionará a responsabilização interna.”**

— Lara Martinez Gonzalez, PMP, AstraZeneca, Boston, Massachusetts, EUA



### HABILIDADE DE EMPODERAMENTO EM AÇÃO: EMPATIA

Eu tenho um princípio orientador: vamos deixar os egos e as emoções de lado e chegar a um resultado. Eu não preciso estar certa. Se alguém de uma equipe estiver se sentindo excluído, encontro-me com ele ou ela frente a frente para resolver o problema. Empatia tem a ver com respeito. Trata-se de aliados e seu treinamento. Você precisa entender e respeitar seus colegas de equipe.

— Michele K. Ninivaggi, PMP, gerente sênior, assistência médica da equipe de vendas, Cognizant, Palm Beach Gardens, Flórida, EUA

para participar fossem deixados de fora. Para manter todos conectados à iniciativa, os líderes do projeto organizaram uma festa de lançamento com acesso liberado. Depois, durante todo o projeto, mantiveram a cultura de “todos a bordo”, criando uma plataforma para os integrantes da equipe compartilharem histórias acessíveis a todos. “O aprendizado e o entusiasmo se espalharam por um grupo maior de funcionários”, disse Ninivaggi. “Muitas mensagens continuaram fluindo.”

Desenvolver uma cultura centrada na inclusão vai muito além das práticas de contratação. Os líderes do projeto devem incorporar diversidade, equidade e inclusão (DE&I) nos processos de tomada de decisão da equipe, alimentando debates e gerando ciclos de *feedback*. Assim, fica garantido às equipes o lançamento de uma rede maior para gerar *insights*, que podem aumentar os benefícios do projeto. É uma oportunidade para “aproveitar a atenção plena da força de trabalho em toda a empresa”, afirmou Yael Israel, PMP, gerente sênior de programas, Wipro, Nova York, Nova York, EUA.

“O conceito de DE&I mobiliza uma rede de equipes multifuncionais autogeridas, nas modalidades de geração, gênero, cultural, remota e presencial”, afirmou ela. Esta combinação “amplifica um modelo de tomada de decisão que possa desafiar com segurança o *status quo*, eliminar preconceitos, construir resiliência e entregar aprimoramentos contínuos”.

Como os líderes de projeto podem tornar uma cultura apaixonada e afirmativa em característica de equipes de alto desempenho? Identificar maneiras de reconhecer os esforços de uma equipe será um ponto de partida fácil. Quer se trate da celebração *post-mortem* de um projeto que reconhece o trabalho sólido em equipe ou de um cartão que elogia as realizações de uma pessoa, reservar tempo para refletir sobre o impacto de uma equipe ajuda a validar os integrantes da equipe e a reforçar a cultura de responsabilidade.

“Engajar-se e reconhecer os integrantes da equipe pelo seu trabalho, não apenas em nível do projeto, mas também no nível da organização, cria um sentimento de confiança e propriedade”, afirmou Tine Vižintin, PMP, diretor de projeto, Triglav Group, Liubliana, Eslovênia. “É uma forma de incentivar os integrantes da equipe a sempre pensarem no panorama geral, não apenas com enfoque no projeto atual, mas pensando de forma constante no futuro próximo, ou seja, o que a equipe fará a seguir?”



**“O conceito de DE&I (...) amplifica um modelo de tomada de decisão que possa desafiar com segurança o status quo, eliminar preconceitos, construir resiliência e entregar aprimoramentos contínuos.”**

— Yael Israel, PMP, Wipro,  
Nova York, Nova York, EUA

## RECOMENDAÇÕES PARA CRIAR UMA CULTURA DE EQUIPE POSITIVA

Grandes equipes exigem uma ótima cultura de equipe, que deve ser desenvolvida com propósito. Algumas dicas:

- > Envolve a equipe na definição de **diretrizes para comunicação** e colaboração.
- > Desenvolva práticas para reconhecer os esforços da equipe e **celebrar os sucessos**.
- > Faça com que os membros da equipe **troquem de funções ou acompanhem** uns aos outros para fornecer uma visão em primeira mão do que cada membro da equipe enfrenta.
- > Compartilhe o progresso do projeto com toda a organização para facilitar **a transparência e o engajamento** além da equipe.



## DIRETRIZ 2

# Capacitação

Compreender o que inspira um forte desempenho

**A nova realidade:** à medida que uma nova era de talentos entra no mercado de trabalho, as equipes abrangem mais gerações do que nunca.

**A grande questão:** como você alimenta e capacita líderes emergentes e facilita a colaboração entre gerações?

Embora a geração Y (faixa etária de 27 a 42 anos em 2023) represente agora a maioria da força de trabalho global, a geração Z aproxima-se rapidamente, a caminho de representar 27% da força de trabalho até 2025, de acordo com um relatório da Zurich Insurance de 2023. Ao mesmo tempo, os integrantes da geração X e os *baby boomers* são fontes poderosas de experiência e conhecimento, especialmente para os da geração Y, que agora avançam para cargos de liderança. A mudança na demografia da força de trabalho significa que os líderes



de projeto devem não apenas descobrir como cada indivíduo da equipe trabalha melhor, mas também encontrar maneiras de capacitar e incentivar a colaboração entre todas as idades.

Compartilhar o conhecimento está no centro do desenvolvimento de novos talentos. Essa atitude preenche lacunas geracionais ao mesmo tempo em que capacita os jovens integrantes da equipe a aplicar novas habilidades. Essa combinação cria equipes de alto desempenho com integrantes que entendem o quê, por que e como está sendo feito. Compartilhar o conhecimento pode se dar por meio de ações testadas e comprovadas, como mentoria, lições aprendidas, arquivos de boas práticas, integração organizacional, sessões formais de formação e *coaching* específico do projeto. Mas a aprendizagem não deve ser apenas descendente. Precisa também alcançar todos os integrantes da equipe, razão pela qual os líderes de projeto devem estabelecer ativamente oportunidades para que todos da equipe troquem conhecimentos, bem como perspectivas sobre o que os motiva (consultar a Figura 2).

Caso em questão: A AstraZeneca criou um programa no qual os integrantes da equipe em início de carreira se unem a líderes seniores com o objetivo de trocar informações e percepções. Para sustentar a transferência de conhecimento entre gerações, a empresa introduziu sessões “Pergunte-me qualquer coisa” com líderes seniores, e estabeleceu interações sociais entre talentos em ascensão, membros do conselho e da equipe de liderança da empresa. Os esforços não apenas desenvolvem uma reserva de talentos da próxima geração, como também expõem os líderes do projeto a novas ideias e modos de pensar:

“Isso dá aos nossos funcionários mais experientes a oportunidade de aprender sobre as habilidades e mentalidades digitais que as novas gerações trazem à tona, e os recém-chegados podem estar expostos e aprender com a experiência dos nossos principais líderes”, disse Martinez Gonzalez.

“Incentivar os nossos líderes seniores a serem um exemplo e a compartilharem o seu conhecimento e plano de carreira ajuda a transpor barreiras e a assegurar uma força de trabalho diversificada que precisaremos no futuro.”

Oferecer esse tipo de treinamento é especialmente importante para atrair e reter talentos mais jovens. De acordo com uma pesquisa da Deloitte de 2022, os candidatos a emprego das gerações Z e Y classificaram as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento como o segundo motivo (logo abaixo do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal) pelo qual escolheram trabalhar para uma empresa. Para proporcionar uma aprendizagem contínua de amplo alcance, as organizações recorrem a diversas estratégias, desde o reembolso de certificações profissionais de programas formais de desenvolvimento de carreira, a *hackatons* sociais e aplicativos de aprendizagem gamificados.



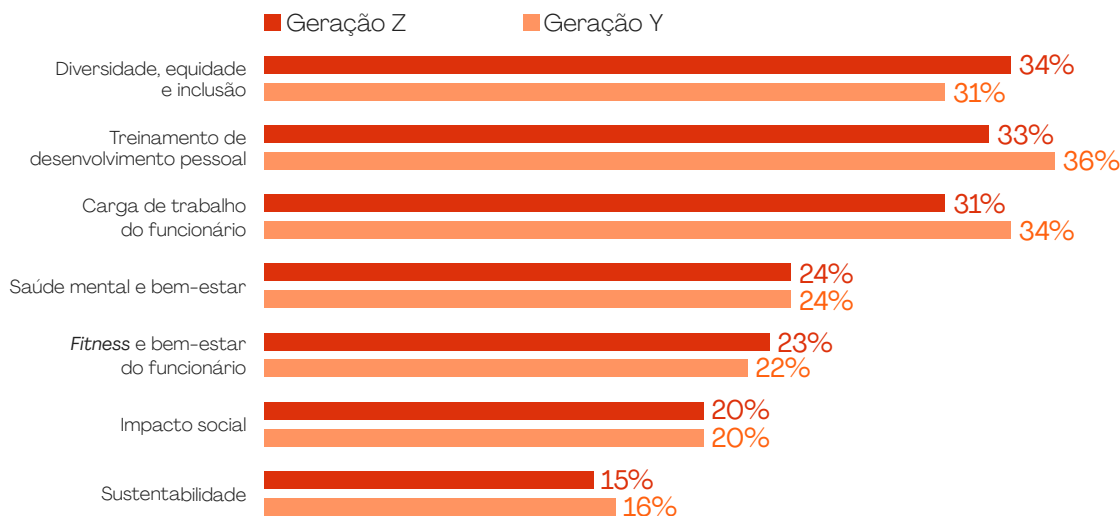
**“A troca de conhecimento não tem preço. Ajuda os jovens talentos a aprender todos os truques e pequenos segredos em um ano, em vez de anos.”**

— Tine Vižintin, PMP, Triglav Group, Liubliana, Eslovênia

Figura 2

## Como recrutar e reter jovens talentos para projetos

Saber o que os integrantes da equipe das gerações Z e Y procuram pode ajudar os líderes de projeto a entender como ajudá-los a contribuir e crescer. Os iniciantes querem ter autonomia para gerar mudanças em suas organizações. Estas são as principais maneiras pelas quais os integrantes mais jovens da equipe acreditam que podem ter um impacto positivo:



Fonte: 2023 Gen Z and Millennial Survey, Deloitte

Porém, o treinamento precisa fazer mais do que desenvolver competências técnicas: deve também mostrar como os integrantes da equipe com motivações e estilos de trabalho divergentes podem aprender a confiar uns nos outros e a se unir. Os líderes de projeto podem ajudar a direcionar as buscas de desenvolvimento profissional dos integrantes da equipe, sugerindo quais habilidades eles precisam fortalecer no momento, direcionando-os a conhecimentos que ajudarão a aumentar a especialização e as habilidades de liderança.

No Triglav Group, o treinamento e a integração são projetados como um trampolim para talentos da próxima geração, ajudando-os a desenvolver competências para gerenciar riscos, mudanças e transformação digital. Ansiosa por criar um caminho rápido para o progresso, a empresa desenvolveu um programa que orienta novos contratados com o maior potencial de liderança em planos de desenvolvimento individual. Esses planos combinam *coaching*, mentoria e aprendizado por acompanhamento de colegas, preparando os jovens para futuras funções de gerenciamento.

“Este tipo de troca de conhecimento não tem preço”, afirmou Vižintin. “Ajuda os jovens talentos a aprender todos os truques e os pequenos segredos em um ano, em vez de anos.”



### HABILIDADE DE EMPODERAMENTO EM AÇÃO: LIDERANÇA COLABORATIVA

Colaboração bem-sucedida significa reconhecer e valorizar as diferenças dentro da equipe, discutir e compartilhar abertamente as preferências individuais, permitir vários tipos de interações e criar mecanismos de *feedback*. O papel do líder é criar esse tipo de ambiente para que a segurança psicológica possa florescer e, ao mesmo tempo, estimular o apreço pela diversidade na equipe.

— Lara Martinez Gonzalez, PMP, chefe global de estratégia para talentos, AstraZeneca, Boston, Massachusetts, EUA

## RECOMENDAÇÕES PARA CAPACITAR INDIVÍDUOS E EQUIPES

Equipes capacitadas têm as habilidades técnicas e de empoderamento necessárias para o trabalho conjunto e vencer qualquer desafio. Algumas dicas incluem:

- > Oferecer um processo de **mentoria e coaching** entre integrantes seniores e juniores da equipe.
- > Ajudar os integrantes da equipe a identificar áreas para **desenvolvimento de habilidades** e conectá-las com oportunidades de aprendizagem.
- > Incentivar os integrantes da equipe a aproveitar as vantagens dos **programas de desenvolvimento profissional** da organização.



### DIRETRIZ 3

# Engajamento

Criar conexões reais, e um senso de propósito, em um mundo virtual

**Anova realidade:** os acordos de trabalho remoto e distribuído vieram para ficar, e isso significa que você precisará engajar efetivamente os integrantes da equipe à distância.

**A grande questão:** como estabelecer confiança e colaboração verdadeiras?

Quer se trate de uma estrutura de legado, como integrantes da equipe espalhados por todo o mundo, quer seja uma extensão pós-pandemia das políticas de trabalho em qualquer lugar, a maioria das empresas continua a fazer concessões para acordos de trabalho flexíveis, especialmente se pretendem recrutar e reter talentos dinâmicos. Sessenta por cento das empresas permitem aos integrantes da equipe trabalhar remotamente, pelo menos parte do tempo, de acordo com uma pesquisa

global de 2023 realizada pela firma de segurança cibernética empresarial Fortinet. E, desde 2021, o número de países que concedem vistos para trabalho remoto disparou de 21 para 51.

Transformar um conjunto de talentos do mundo todo em equipes de alto desempenho exige que os líderes de projeto repensem o engajamento da equipe e desenvolvam uma mentalidade flexível e inclusiva. É mais do que apenas adaptar convites e horários de reuniões para acomodar diferenças de fuso horário. Significa também gerenciar o trabalho e os horários de forma a criar confiança, desde aprender sobre considerações culturais e preferências de comunicação até reconhecer feriados locais e capacitar os membros da equipe para determinar quais eventos merecem o uso de folga remunerada.

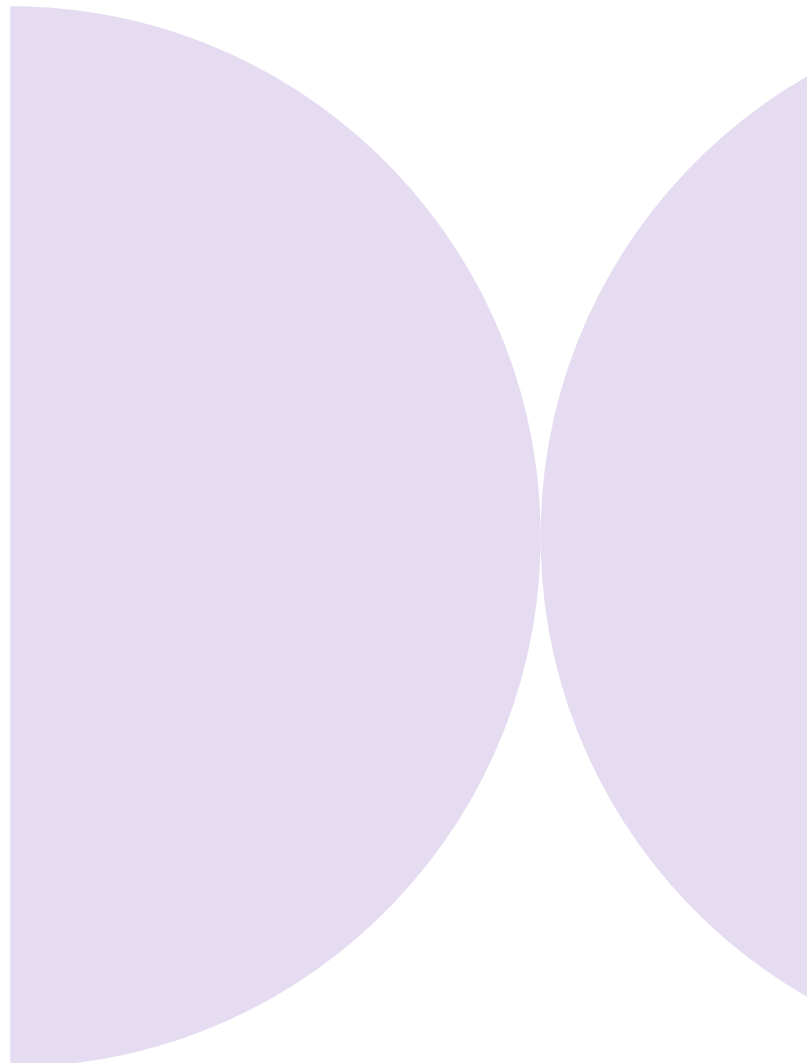
Agora, mais do que nunca, os gerentes de projeto devem encontrar maneiras de despertar o sentido da conexão. A pandemia provou ser o guia definitivo do engajamento virtual. É hora de avaliar e aplicar as lições aprendidas para que cada integrante da equipe possa ter o melhor desempenho.

Na Thales Digital Banking and Payment, empresa de serviços financeiros com presença em 20 países, as videochamadas tornaram-se uma forma de os gerentes de projetos enfatizarem novamente a escuta ativa durante atualizações semanais de status, acompanhamentos de previsões, reuniões trimestrais de equipe e discussões gerais globais. Agora, as conversas virtuais face a face fortalecem o engajamento, reduzem o risco de os participantes se distraírem com várias tarefas durante as chamadas e garantem que as reuniões terminem com uma orientação clara para os próximos passos.

“Promove maior foco na discussão da reunião e permite que o organizador e o palestrante coletem mais comunicação não verbal do público, o que ajuda na comunicação mais eficaz”, afirmou Amr Sadek, PMP, diretor global, engajamento e sucesso do cliente



Desde **2021**, o número de países que concedem vistos para trabalho remoto disparou de **21 para 51**.



na Thales, Valbonne, França. “Isso promove um alinhamento mais rápido e muito mais eficiente.”

É claro que os líderes de projeto precisam entender como as formas virtuais de trabalho podem impactar negativamente o desempenho (consulte a Figura 3). Por exemplo, para garantir que a fadiga da tela não leve ao esgotamento entre os integrantes da equipe, as organizações e seus líderes de projeto precisam estabelecer limites para videochamadas e encontrar formas criativas (e financiamento) para que os integrantes da equipe interajam pessoalmente.

Ainda assim, não há como fugir da realidade de que as equipes de alto desempenho também precisam de acesso às ferramentas tecnológicas certas como forma de aumentar o engajamento. Treinar equipes em tecnologia pode acelerar as conversas, ajudando a manter os projetos no rumo certo. Para algumas equipes, isso pode significar o uso de software básico



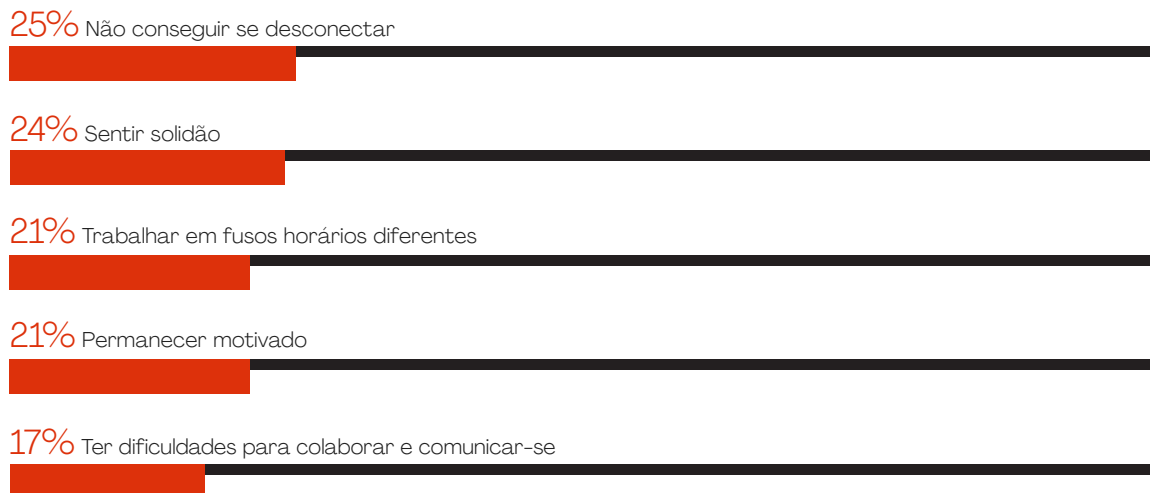
**“Os gerentes de projeto precisam se adaptar às diversas preferências de suas equipes e não se desviar do objetivo maior.”**

— Amr Sadek, PMP, Thales, Valbonne, França

Figura 3

## Como você pode fortalecer as conexões em equipes distribuídas?

Antes que os gerentes de projeto possam criar laços mais profundos com equipes remotas, eles devem identificar o que está atuando como obstáculo. Quando questionados sobre quais dos obstáculos ao engajamento mais se aplicam a eles, os trabalhadores distribuídos citaram:



Fonte: State of Remote Work, Buffer, 2022

de colaboração, baseado em nuvem, ou a incorporação de aplicativos *low-code/no-code* para agilizar processos cansativos. Para outras, poderia envolver aprender a usar modelos virtuais complexos de gêmeos digitais, que simulam objetos físicos como forma de gerar *feedback* mais imediato e preciso.

A iMerit Technology desenvolveu uma ferramenta proprietária baseada na web que ajuda os gerentes de projeto a monitorar as cargas de trabalho e a produtividade, permitindo a distribuição eficiente de tarefas aos integrantes da equipe com tempo ocioso, disse Shashwat Samrat Paul, PMP, gerente de projeto na empresa de Calcutá, Índia.

Não importa qual tecnologia as equipes usam ou onde, Sadek disse que os líderes de projeto precisam se concentrar “em como é a nossa colaboração enquanto equipe”, mesmo quando trabalham em funções corporativas. “Incentivamos os nossos líderes que sejam orientados para um objetivo em vez de se concentrarem nas especificidades das ferramentas que utilizam”, disse ele. “Os gerentes de projeto precisam se adaptar às diversas preferências de suas equipes e não se desviar do objetivo maior.”



### HABILIDADE DE EMPODERAMENTO EM AÇÃO: CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO

Capacitamos líderes locais de projetos para serem embaixadores. Com isso, aumentamos a colaboração das equipes multifuncionais que trabalham em modos híbridos, mantendo o foco na comunicação e no engajamento da equipe. Os líderes locais organizam eventos de equipe e momentos de união fora do trabalho ao longo do ano. Usamos esses eventos para celebrar pequenos sucessos, como a aceitação de novos clientes, dar as boas-vindas aos recém-chegados, compartilhar *feedback* dos clientes com as equipes que trabalham em missões administrativas de suporte e apoiar a todos para mantê-los engajados e vincular seu trabalho diário a objetivos mais importantes. Não é preciso ser um grande evento para demonstrar reconhecimento: isso pode ser feito em reuniões curtas. Mas não importa quanto tempo você dedique a esse comportamento, reconhecer e valorizar os integrantes da equipe, e proporcionar espaços para que as pessoas conversem têm um grande valor.

— Amr Sadek, PMP, diretor global, engajamento e sucesso do cliente, Thales, Valbonne, França

## RECOMENDAÇÕES PARA PROMOVER O ENGAJAMENTO

O trabalho remoto significa que construir o engajamento da equipe requer um esforço consciente e coordenado. Algumas dicas incluem:

- Concentre-se nas **pessoas e não nas ferramentas** ou na tecnologia.
- Defina **limites nas videochamadas** para evitar a fadiga de tela.
- Procure maneiras criativas de **interação pessoal**, sempre que possível.
- Peça *feedback* da equipe sobre processos de engajamento virtual e aplique as lições aprendidas para **melhorar a colaboração**.



#### DIRETRIZ 4

# Resiliência

Recuperar-se — de novo (e uma vez mais)

**A nova realidade:** não importa como anda o mercado de trabalho, você enfrentará lacunas de talentos.

**A grande questão:** o que fazer para realocar responsabilidades e preencher essas lacunas, e construir uma equipe mais resiliente?

No ambiente de negócios altamente dinâmico de hoje, as equipes devem estar prontas para a mudança, e este deve ser um estado padrão. Os riscos geopolíticos emergentes, a mudança de prioridades estratégicas ou alguma revolução digital surgida de forma inesperada podem desviar os projetos ou desbloquear oportunidades para novas iniciativas, sem aviso prévio. Para gerentes de projeto, cultivar a resiliência da equipe, ou seja, a capacidade de se recuperar ou manter o equilíbrio em tempos de mudança, é uma obrigação nos tempos modernos.

No entanto, a construção de equipes resilientes e de alto desempenho é complicada pelas reduções generalizadas da força



de trabalho e pela utilização crescente de talentos externos e temporários. De acordo com a pesquisa global de CEOs de 2023 da PwC, aproximadamente 1 em cada 5 CEOs já cortou contratações em 2023, e 1 em cada 6 reduziu o quadro de funcionários. Tais medidas desmentem a contínua escassez de talentos em projetos, como atesta o mais recente relatório [Talent Gap](#) do PMI, concluindo que serão necessários 2,3 milhões de profissionais de projetos adicionais em nível mundial, todos os anos até 2030, para acompanhar o ritmo da demanda.

Para aproveitar ao máximo os talentos que possuem, as organizações precisam de líderes de projeto que possam estabelecer normas de trabalho com habilidade, ajustando com agilidade esses modos de trabalhar frente à mudança. Quer isso signifique ajustar os estilos de comunicação no meio do projeto para acomodar novos integrantes da equipe, de diferentes países, ou encontrar maneiras de ampliar a produtividade após cortes de recursos, os líderes de projeto capazes de exercer a criatividade com resolução proativa de problemas estarão em melhor posição para nutrir a resiliência entre os integrantes da equipe.

Para apoiar equipes de alto desempenho, mesmo em meio a mudanças constantes, os gerentes de projetos devem repensar a forma como implementam os recursos e procurar formas de ajudar os membros da equipe a transitar pelas expectativas em constante mudança, afirmou Amit Kasodekar, vice-presidente do escritório de estratégia e gerenciamento de projetos do JPMorgan Chase em Bangalore, Índia. Ele oferece estas recomendações:

- **Dedique mais tempo ao planejamento e à preparação da reunião.** Estes procedimentos ajudam a garantir que você faça as perguntas certas a todas as partes interessadas, obtendo uma orientação clara para sua equipe.



**“Depois de definir o objetivo de alto nível e estabelecer o escopo e os limites, será mais fácil para as equipes transitar pelas mudanças nos requisitos e avançar com uma mentalidade ágil.”**

— Amit Kasodekar, JPMorgan Chase, Bangalore, Índia



**“Você precisa garantir que o treinamento correto seja proporcionado à equipe – caso contrário, as pessoas talvez não possam usar efetivamente a ferramenta [tecnológica] ou os recursos.”**

— Niral Rajani, Aristocrat,  
Sidney, Austrália

- **Aumente a frequência e a duração das sessões de brainstorming para entregas importantes.** Isso dá aos integrantes da equipe mais tempo para desenvolver soluções inovadoras e estratégicas.

“Depois de definir o objetivo de alto nível e estabelecer o escopo e os limites, será mais fácil para as equipes transitar pelas mudanças nos requisitos e seguir em frente mantendo uma mentalidade ágil”, afirmou Kasodekar.

Em um mundo perfeitamente estático, os integrantes da equipe saberiam exatamente quais são suas responsabilidades e cargas de trabalho desde o início. Porém, isso não é o que acontece, especialmente nas equipes que adotam a metodologia ágil para priorizar a versatilidade. Ainda assim, ajuda quando os gerentes de projeto conseguem auxiliar os integrantes da equipe a distinguir quais elementos do projeto estão sob seu controle, disse Kasodekar. Ele também recomenda revisar semanalmente o andamento para identificar oportunidades de enxugar mais os processos, em benefício dos integrantes da equipe e em seu próprio. “Isso me ajuda a gerenciar o nível de estresse da minha equipe e, por sua vez, também o meu”, disse ele.

É claro que mudanças frequentes, rotatividade da equipe e transferência de responsabilidades podem gerar esgotamento ou frustração, e o impacto pode ser significativo (consulte Figura 4). Para ajudar a mitigar esses riscos, os gerentes de projetos devem estar em contato periódico com os integrantes da equipe para identificar possíveis fatores de estresse, avaliando as suas cargas de trabalho e bem-estar. Os gerentes de projetos também precisam incluir pausas na programação dos integrantes da equipe, organizando intervalos de acordo com o movimento sazonal. Todos estes esforços também podem ajudar a informar o plano de recursos.

“Pedimos aos gerentes de projeto que façam previsões antecipadas em caso de sobrecarga futura, para que possamos incluir recursos adicionais nos projetos”, disse

Figura 4

## Burnout: o alto preço para as equipes

O *burnout* é real – e os gerentes de projeto precisam controlá-lo se quiserem formar equipes preparadas para mudanças.

**42%** das pessoas se sentem esgotadas no trabalho.

### Quais os problemas que isso cria para as equipes?

Aqueles que sofrem *burnout* têm:



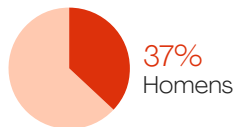
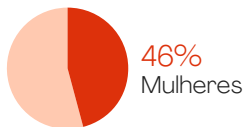
3x mais probabilidade de **procurar um novo emprego** no período de um ano



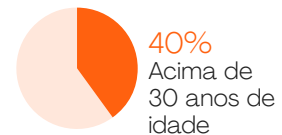
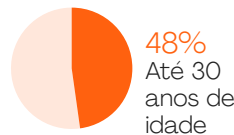
2x mais probabilidade de se **sentirem desconectados** dos valores da empresa, gerentes diretos, equipe imediata e líderes executivos

### Quem corre maior risco de esgotamento?

Há desigualdade de gênero:



E uma diferença de idade:



Fonte: Future Forum Pulse, 2023



### Antecipe-se.



“A chave (...) é **parar de considerar o burnout do funcionário como um problema pessoal** e reconhecer a importância das soluções sistêmicas no local de trabalho para resolver o problema.”

— Brantlee Underhill, chefe do PMI, oficial comunitário



### Faça com que isto seja parte do desenvolvimento de habilidades.



“Equipe-os com as ferramentas necessárias de que precisam para transitar nesta nova mudança com eficácia. Podem ser **oportunidades de treinamento ou talvez programas de mentoria** ou até mesmo projetos multifuncionais.”

— Mary Tresa Gabriel, PMP, gerente de projeto, SP Software, Bangalore, Índia

Clement Chin, PMP, líder de gerenciamento de programas e projetos, RAC Insurance, Perth, Austrália. “Além disso, avaliamos se exigências irrealistas foram impostas aos especialistas em questões específicas, em todos os projetos, e relatamos este fato à nossa equipe executiva, mensalmente.”

A tecnologia também pode ajudar se for usada para assumir tarefas repetitivas e rotineiras e maximizar a eficiência, liberando os integrantes da equipe para se concentrarem em atividades mais estratégicas. Por exemplo, as ferramentas alimentadas por IA podem avaliar a complexidade e os riscos, para que os gerentes de projetos estejam mais capacitados a combinar tarefas específicas com a pessoa mais habilitada para o trabalho, disse Niral Rajani, gerente de projetos da Aristocrat, fornecedor de soluções para jogos em Sidney, Austrália. Essas ferramentas também podem ajudar a monitorar o andamento, de modo que, ao surgir um problema inesperado nos recursos, os integrantes da equipe possam ser realocados de forma rápida e eficiente.

“É preciso garantir que a equipe receba o treinamento apropriado, pois, caso contrário, as pessoas talvez não estejam aptas a usar a ferramenta ou os recursos de maneira eficaz, e toda a operação não trará o resultado desejado”, afirmou ele. “Precisamos também avaliar continuamente se a ferramenta e os recursos que você selecionou ainda são os corretos para o seu negócio.”



## HABILIDADE DE EMPODERAMENTO EM AÇÃO: ADAPTABILIDADE

Talentos e recursos sempre serão escassos, por isso é preciso priorizar. Para reunir a combinação certa de talentos dentro da equipe, siga uma regra segundo a qual 80% dos membros da equipe são versáteis com habilidades fungíveis e 20% são especialistas no assunto, hábeis para o trabalho em nichos. Isso me dá flexibilidade para adaptar funções e responsabilidades às mudanças nos requisitos e otimizar a utilização de recursos. Ao contratar, também valorizo pessoas com bom senso básico e atitude correta.

Em última análise, não importa a forma com que a tecnologia nos ajuda a realizar o trabalho: o importante são as pessoas por trás da máquina.

— Amit Kasodekar, vice-presidente de estratégia e PMO, JPMorgan Chase, Bangalore, Índia

## RECOMENDAÇÕES PARA DESENVOLVER RESILIÊNCIA

As equipes de hoje devem enfrentar mudanças e desafios esperados e inesperados. Algumas dicas incluem:

- > **Verifique regularmente com os membros da equipe** seu bem-estar e níveis de estresse.
- > Procure **ferramentas e tecnologias** que possam ajudar a equipe a trabalhar de maneira mais inteligente, não mais difícil.
- > Facilite sessões de *brainstorming* com a equipe para **incentivar a inovação**.
- > Reserve **tempo para planejar** e assim garantir as expectativas dos membros da equipe e das partes interessadas.



# Ajudar as equipes a descobrir seu poder interior

Ter uma visão focada no futuro para construir e liderar equipes de projetos de alto desempenho dá às empresas uma **vantagem estratégica**. Ao ampliar o engajamento, reforçar a resiliência, desenvolver uma compreensão profunda das motivações dos funcionários e cultivar uma cultura positiva, os líderes de projeto podem capacitar as equipes para entregar valor, imediato e duradouro.



Visite o [Power Skills Resource Hub](#) para explorar outros conteúdos relacionados.

## AGRADECIMENTOS

O PMI gostaria de agradecer aos seguintes colaboradores que forneceram suas percepções e recomendações práticas sobre a construção de equipes de projeto de alto desempenho apresentadas neste relatório:

- Luis Branco, PMP, PMI-ACP, CEO, Percepção de negócios, Consultores de Gestão
- Clement Chin, PMP, líder de gerenciamento de programas e projetos, RAC Insurance
- Yael Israel, PMP, gerente sênior de programa, Wipro
- Andy Jordan, PMP, autor e presidente, Roffensian Consulting
- Amit Kasodekar, vice-presidente do escritório de estratégia e gerenciamento de projetos, JPMorgan Chase
- Lara Martinez Gonzalez, PMP, chefe global de estratégia para talentos, AstraZeneca
- Michele K. Ninivaggi, PMP, gerente sênior, assistência médica da equipe de vendas, Cognizant
- Stéphane Parent, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP, líder de equipe, Shared Services Canada (SSC)
- Niral Rajani, gerente de projeto, Aristocrat
- Amr Sadek, PMP, diretor global, engajamento e sucesso do cliente, Thales
- Shashwat Samrat Paul, PMP, gerente de projetos, iMerit Technology
- Tine Vižintin, PMP, diretor de projeto, Triglav Group



**PMI.org**

