



Os perfis de liderança aplicados no Gerenciamento de Projetos.

Leadership profiles applied in Project Management

GONÇALVES, Bernardo¹; BIALOWAS, Amanda²
 bernardo_marau@hotmail.com¹; eng.amandasaiago@gmail.com².

¹Engenheiro de produção, Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI-UFRJ

²Engenheira Civil e de Segurança do Trabalho, Especialista em Gerenciamento de Projetos, FVG-RJ

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Liderança

Gerenciamento de pessoas

Gerenciamento da

Comunicação

Key words:

Leadership

People management

Communication

Management

Resumo:

Os estudos sobre as formas de liderança vêm ganhando cada vez mais foco e requisitando cada vez mais dos profissionais de modo geral, dentre eles o gerente de projeto. Muitas organizações já entenderam que essa é a chave para o desenvolvimento de equipes que trazem bons resultados e, conseqüentemente, ganho financeiro. Nesse trabalho serão apresentados alguns perfis de liderança e os aspectos considerados como mais importantes em relação ao tema, tais como, comunicação, inteligência emocional, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos, além de algumas características ditas como fundamentais para o desenvolvimento de pessoas e a formação de equipe. O texto abordará também a relação entre o indivíduo, com suas subjetividades e percepções frente aos papéis de líder e liderado e como isso influencia em seu desenvolvimento e produção. Por fim, serão abordadas as características principais de cada tipo de liderança, que não necessariamente competem entre si, porém se complementam a depender da maturidade da equipe liderada.

Abstract:

Studies on forms of leadership have become increasingly focused and demanding more and more from professionals in general, including the project manager. Many organizations have already understood that this is the key to developing teams that bring good results and, consequently, financial gain. In this work, some leadership profiles and the aspects considered most important in relation to the subject will be presented, such as communication, emotional intelligence, motivation, negotiation and conflict management, in addition to some characteristics said to be fundamental for the development of people and the team formation. The text will also address the relationship between the individual, with their subjectivities and perceptions of the roles of leader and subordinate and how this influences their development and production. Finally, the main characteristics of each type of leadership will be addressed, which don't necessarily compete with each other, but complement each other depending on the maturity of the team led.

1 Introdução

Cada vez mais organizações voltam sua atenção sobre o tema liderança, percebendo que o desenvolvimento de líderes qualificados apresenta retornos expressivos tanto financeiros quanto na imagem da empresa frente ao mercado como um todo. Portanto, os estudos sobre as formas de liderança vêm ganhando cada vez mais foco e requisitando ainda mais dos profissionais de modo geral, dentre eles o gerente de projetos.

Quando se estuda sobre pessoas, existe sempre a subjetividade de cada indivíduo, ou seja, as características e vivências de uma determinada pessoa influenciam diretamente em seu perfil de liderança, fazendo com que ela tenha maior aptidão em determinados aspectos do que em outros, da mesma forma que o liderado, por ser tratar de outro indivíduo com suas respectivas vivências e percepções, é impactado de diferentes formas conforme as ações aplicadas pela liderança.

Nesse trabalho serão apresentados alguns perfis de liderança, os aspectos considerados como mais importantes em relação ao tema, tais como, comunicação, inteligência emocional, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos, além de algumas características ditas como fundamentais para o desenvolvimento de pessoas e a formação de equipe. Serão também abordadas as características principais de cada tipo de liderança, que não necessariamente competem entre si, porém se complementam a depender da maturidade da equipe liderada.

2 Liderança

Segundo o PMI [1] liderança é definida como:

Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócios. (p.56) [1].

Já Tonet *et al* [2] aborda sobre algumas contradições tanto na literatura quanto na prática do que é esperado de uma liderança.

Tradicionalmente o líder é definido como alguém que vai à frente de seus seguidores, quem define o rumo a ser seguido, assume as decisões, ajusta quando necessário, controla os resultados e zela para que as pessoas se mantenham motivadas, porém essa base se apresenta em uma visão individualista de mundo.

Os autores [2] indicam ainda que tal visão individualista de mundo vem sendo substituída por outra mais abrangente, centrada na participação coletiva, o que traz o papel de facilitador ao líder, que passa a facilitar os processos organizacionais estimulando assim o desenvolvimento das pessoas. Esse líder passa a confiar e ouvir mais sua equipe, trabalhando junto com os demais, estimulando e valorizando o desenvolvimento individual e coletivo.

Baumotte *et al* [3] complementam ainda a visão mais abrangente da liderança, intitulando-a como Liderança Participativa, onde o líder deixa de atuar como uma autoridade distante e passa a atuar como um agregador, um incentivador de sua equipe conseguindo que os mesmos tragam melhores resultados. Ou seja, líder passa a ter a missão de dar condições de treinamento e estimular o autodesenvolvimento, trazendo para ele a característica de desenvolver pessoas permanentemente.

Baumotte *et al* [3] vão ainda além e apresentam que liderança é um processo de influência, explicando que sempre que um indivíduo tenta influenciar o comportamento de outra pessoa isto se caracteriza como um processo de liderança. Porém para que essa influência aconteça é primordial que as percepções dos indivíduos (influenciador e influenciado) estejam alinhadas e sejam compatíveis, se não, de nada valerá e a influência simplesmente não acontecerá.

3 Gerenciamento da Comunicação

3.1 Comunicação

Segundo o PMI [1] os melhores gerentes de projetos gastam aproximadamente 90% do

tempo se comunicando. Por definição comunicação é a ação ou efeito de comunicar, transmitir ou receber ideias, conhecimentos ou mensagens com o intuito de compartilhar informações. É de conhecimento comum que a comunicação é função essencial desenvolvida pelo ser humano, ela ocorre por gestos, sons e/ou olhares e quando estabelecida é gerada a sintonia entre os envolvidos, deixando as pessoas receptivas à informação e gerando empatia entre as mesmas, o que é fundamental para o envio da mensagem e influência no receptor.

Chaves *et al* [4] explicam de forma didática que a comunicação é um processo que depende de pelo menos três elementos básicos: a pessoa que fala, chamada de emissor; o que ela tentou dizer, chamada de mensagem; e a pessoa que escuta, chamada de receptor.

Tonet *et al* [2] complementam ainda mais a ideia apresentando e discorrendo sobre o processo de comunicação, sendo este composto por alguns elementos básicos definidos como: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor e ruído. Onde, fonte é quem emite a mensagem para o receptor. Codificador é a tradução da mensagem para uma linguagem que seja entendida por outra pessoa. Canal é o suporte de transmissão da mensagem. Mensagem é o conteúdo, o que é dito, escrito ou transmitido por símbolos ou sinais e tem o objetivo de gerar reações e/ou comportamentos. Já receptor é quem recebe a informação e a interpreta, decodificando assim a mesma.

O ruído se apresenta como tudo aquilo que cria barreira na comunicação, afetando e interferindo na transmissão e recepção da mensagem. Alguns exemplos de ruído são erros de escrita e interpretação, tom de voz, falta de atenção, uso de jargões, siglas e códigos não familiares ao receptor.

Tonet *et al* [2] vão mais além, incluindo o aspecto relacional que envolve todo o processo supracitado. Com isso eles trazem a perspectiva de conhecer e interpretar o receptor para um melhor estabelecimento da comunicação. Ou seja, o bom comunicador,

conhecendo o receptor da sua mensagem estabelece o melhor canal e codificação que alcançará de forma mais efetiva a pessoa que está recebendo a informação.

Um exemplo prático dentro de uma equipe de projetos seria o caso de pessoas que recebem melhor uma tarefa por e-mail, onde lerão com calma, em seu tempo e interpretarão corretamente o trabalho a ser realizado, em contrapartida a um possível segundo grupo de pessoas, que receberão melhor a designação de uma determinada tarefa em uma conversa frente a frente com o gerente, onde poderão perceber melhor a ênfase do serviço e tirar suas dúvidas de forma imediata.

Mehrabian e Ferris *apud* Chaves *et al* [4] exemplificam a dificuldade na comunicação com um estudo realizado por eles, onde concluiu-se que em uma apresentação diante de um determinado grupo, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal, 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação, ou seja, transmitida por palavras. Concluindo-se então que a maior parte da comunicação acontece por meios não verbais tais como entonação de voz, gestos, postura dos interlocutores, sinais de concordância, dentre outros.

Algumas atitudes provenientes tanto do locutor quanto do receptor são determinantes para o alcance da comunicação conforme apresentado por Tonet *et al* [2] que classificam as mesmas como comunicação não verbal.

O primeiro exemplo das atitudes não verbais são as “atitudes para consigo” que dizem respeito ao autoconhecimento, a conhecer individualmente seus limites e deficiências, para assim desenvolvê-las e não deixar que as mesmas afetem o processo de comunicação.

Outro exemplo são as “atitudes sobre o assunto”, que dizem respeito à opinião do locutor em relação ao tema abordado e podem envolver, inclusive, se o mesmo acredita ou não no que está falando, o que faz toda a diferença no processo de influência e

transmissão da mensagem que locutor terá sobre o receptor.

E o último exemplo são as “atitudes para com o receptor”, que está relacionada com a percepção que o locutor tem a respeito do receptor, sendo um bom exemplo o líder que acredita em sua equipe ter maiores chances de obter sucesso na comunicação do que o que não acredita.

O PMI [1] cita que comunicação está entre as qualidades e habilidades de um bom líder. Este tópico envolve a dedicação de tempo com a comunicação, a administração de expectativas, o aceite de feedback de forma positiva, o fornecimento de feedback de forma construtiva e a capacidade de perguntar e ouvir.

3.1.1 Os 5Cs das Comunicações

Uma ferramenta apresentada pelo PMI [1] são os 5Cs das comunicações, que apesar de não conseguir eliminar de vez os mal-entendidos alcança uma redução significativa dos mesmos quando bem aplicada nas comunicações escritas e faladas.

Os 5Cs das comunicações são:

- (1) Correta – utilização da gramática e ortografia corretas;
- (2) Concisa – uso de expressão concisa e eliminação do excesso de palavras;
- (3) Clara – Propósito e expressão claros direcionados às necessidades do leitor;
- (4) Coerente – aplicação de um fluxo lógico e coerente das ideias apresentadas;
- (5) Controlada – apresentação de um fluxo de palavras e ideias controlado, podendo envolver imagens ou apenas resumos.

3.2 Feedback

No contexto da comunicação, o PMI [1] define *feedback* como as reações sobre as comunicações, ou seja, como foi recebida a informação transmitida pelo locutor, essa é uma forma de garantir que o receptor decodificou a mensagem de forma correta e conseguiu retransmiti-la mantendo a ideia original.

Além de corroborar a definição exposta no parágrafo anterior, Chaves *et al* [4] apresentam o *feedback* comportamental que está ligado à ideia de como ações individuais afetam outras pessoas e o grupo de forma geral. Esse tipo de *feedback* tem o intuito de modelar o comportamento individual, ajustando-o, para que a pessoa atinja os resultados pretendidos.

Os autores complementam ainda explicando que o *feedback* comportamental é, inclusive uma forma de autoconhecimento pois ajuda o indivíduo a compreender seu comportamento e, se necessário, ajustar o mesmo, alinhando-o com suas intenções.

Tonet *et al* [2] reiteram a ideia supracitada trazendo para o contexto de equipes, mostrando assim como o comportamento individual afeta a postura dos membros de uma mesma equipe. Assim como o comportamento da equipe afeta um ou mais membros.

Porém, nem sempre o *feedback* será bem recebido e visto como uma oportunidade de melhoria, algumas pessoas podem recebê-lo como crítica ou ofensa, por isso, os autores reforçam que cabe ao locutor alguns cuidados na hora de transmiti-lo.

Os aspectos apresentados como fundamentais por Tonet *et al* [2] na hora da transmissão de um *feedback* são:

- A imparcialidade - não deve haver julgamento;
- A aplicabilidade – devendo ser expostos comportamentos que sejam passíveis de modificação por parte do receptor;
- A especificidade – o locutor precisa ser o mais específico possível sobre o ponto de atenção;
- A oportunidade – deve levar em conta o momento, dando preferência em ser o mais breve possível, o local, dando assim privacidade à conversa e o momento psicológico que as partes envolvidas (locutor e receptor) se encontram, valendo a pena, inclusive, adiar a

conversa para um momento onde as pessoas estarão mais receptivas;

- A diretividade – que indica que quem percebeu o ato é quem deve relatar o mesmo ao receptor do *feedback*.

Por fim, os autores complementam que todo *feedback* deve vir com a intenção de crescimento e desenvolvimento do outro, devendo ser firme porém, nunca agressivo. Essa é uma excelente ferramenta de gestão quando usada no momento certo.

4 Gerenciamento e Desenvolvimento de Pessoas e Equipe

Segundo o PMI [1] o desenvolvimento de equipe é um processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente, visando o aprimoramento do desempenho do projeto. O resultado desse processo, quando bem estabelecido, é a melhoria no trabalho em equipe, a evolução das habilidades interpessoais, o aprimoramento das competências, a motivação dos colaboradores e a redução das taxas de rotatividade de funcionários.

Já o gerenciamento de equipe envolve o acompanhamento do desempenho de seus membros, o fornecimento de *feedback*, a resolução de problemas e o gerenciamento de mudanças, visando a otimização do desempenho do projeto. Tendo como maiores benefícios: a influência no comportamento da equipe, a gerência de conflitos e a solução de problemas.

Baumotte *et al* [3] incluem ainda a necessidade de alinhamento entre as estratégias da empresa com a política de gerenciamento de pessoas, o que foca na competência do colaborador versus as competências necessárias para atuação em determinado cargo. Assim surgem os projetos de gestão de competências que englobam remuneração, seleção de pessoal, recrutamento interno, plano de sucessão, desenvolvimento das lideranças, avaliação de desempenho e treinamento de desenvolvimento.

Com isso, os autores apresentam duas formas de gestão que focam em competências: a gestão *de* competência e a gestão *por* competência. A gestão *de* competência é um processo de mapeamento, desenvolvimento e alocação do recurso, ou seja, visa ter a pessoa com determinada característica, no momento certo a um preço justo ao negócio, tendo como meta a elevação do nível de capacitação dos colaboradores que já fazem parte do quadro da empresa. Já a gestão *por* competência foca na seleção de pessoas que já tenham determinada característica necessária ao momento do projeto, sendo este um diferencial na possível contratação ou na remuneração deste colaborador.

Tonet *et al* [2] trazem ainda uma visão humanística do tema, apontando que os colaboradores precisam estar dispostos a aprender e se adequar às necessidades do projeto, pois nenhuma equipe de trabalho nasce pronta, portanto, é fundamental que ela seja desenvolvida continuamente.

4.1 Inteligência Emocional

A abordagem da Inteligência Emocional no PMI [1] é tratada no capítulo de Técnicas e Ferramentas do gerenciamento de equipes que define a mesma como uma habilidade interpessoal, cujo indivíduo tem a capacidade para identificar, avaliar e gerenciar suas próprias emoções, as de terceiros, bem como as emoções coletivas da equipe.

Através da capacidade de identificar, avaliar e controlar os sentimentos dos membros da equipe de projeto, a inteligência emocional ajuda na redução da tensão e aumento da cooperação entre as pessoas envolvidas na equipe, visto que essa capacidade proporciona uma antecipação às ações dos membros, um reconhecimento de suas preocupações e o acompanhamento de seus problemas.

Carvalho *et al* [5] complementam ainda explicando que o controle sobre si é manifestado pelo autodomínio, equilíbrio e ponderação e traz como consequência o aumento da tolerância do indivíduo às

ambiguidades, o qual passa a aceitar melhor interpretações diferentes das suas. Essa capacidade favorece inclusive a aceitação do imprevisível, daquilo que depende de variáveis não controláveis. Concluindo, portanto que o autocontrole das emoções, impulsos e desejos facilita a capacidade de pensar antes de agir, fazendo com que a pessoa aceite e desfrute de tudo que engloba os sentimentos e aprenda a controlar sua ansiedade melhorando assim sua forma de agir.

Valle *et al* [6] indicam que é possível desenvolver e aprimorar habilidades de inteligência emocional por meio de treinamentos. E que saber lidar com sentimentos e emoções está diretamente ligado ao sucesso profissional. No livro são identificados cinco domínios da inteligência emocional em duas áreas relacionais, são elas: Intrapessoal, que engloba os domínios do autoconhecimento, gerenciamento de emoções e motivação; e interpessoal, que engloba os domínios da empatia e do manejo das relações.

Valle *et al* [6] apresentam, portanto que Inteligência Intrapessoal envolve autoconsciência e autodomínio, sendo a capacidade de se moldar em um modelo verdadeiro e preciso e usá-lo de forma efetiva e construtiva.

Nos domínios incluídos neste tipo de inteligência estão: o autoconhecimento, que é definido pela habilidade de monitorar as próprias reações emocionais e identificar os sentimentos à medida que eles surgem; o gerenciamento das emoções, que é desenvolvido através da compreensão das origens das emoções identificadas no autoconhecimento; e a motivação, que demanda a canalização das emoções de maneira eficaz.

Ainda segundo Valle *et al* [6] já a Inteligência Interpessoal envolve a empatia e a habilidade de estabelecer bons relacionamentos criando um ambiente que conduz uma boa interação entre seus membros. Ela é apresentada como a capacidade de entender os outros,

identificando o que os motiva, a forma que trabalham e como trabalhar de forma cooperativa com os mesmos.

Os domínios da Inteligência Interpessoal são: a empatia, que tem relação com o grau de sensibilidade e preocupação com o sentimento das outras pessoas, fazendo com que o indivíduo avalie determinadas situações da perspectiva do outro; e o manejo das relações, que é a capacidade de captar e administrar o ambiente emocional da organização.

4.2 Motivação

Todo comportamento humano é motivado, porém Baumotte *et al* [3] explicam que não se deve confundir motivação com estímulo. A motivação provém, principalmente, de uma força interna do ser humano, onde a pessoa atende suas necessidades em busca de satisfação. Os autores pontuam ainda que as palavras motivação e emoção provenham do verbo latino *movere*, que significa mover-se. Desta forma facilita o entendimento que motivação requer uma ação inicial do próprio indivíduo.

A motivação verdadeira faz com que a pessoa esteja sempre se auto estimulando sem que haja necessidade de tanto estímulo externo. Baumotte *et al* [3] apresentam alguns tipos de fontes de motivação, dentre elas estão a comportamental; a social, que envolve a imitação de modelos e a integração de um grupo; a biológica, que ativa os sentidos (tato, olfato, paladar) e atende as necessidades como sede, fome ou desconforto; a cognitiva, que envolve a compreensão das coisas, tomada de decisões, resolução de problemas e eliminação de ameaças e riscos; a afetiva, que faz referência a autoestima, ao aumento da segurança; a conexão, que é ligada à realização de sonhos e objetivos, sobre ter o controle da própria vida; e por fim, a espiritual, que busca entender o propósito da vida. Portanto, o que motiva uma pessoa não é o que motiva outra.

No Gerenciamento de Projetos, uma das principais habilidades que o gerente do projeto deve possuir é a de se mostrar sempre

motivado em qualquer situação. Com isso ele consegue transmitir à sua equipe a calma e confiança necessárias para alcançar o objetivo final, entrando assim na seara do estímulo.

Para estimular, é fundamental que o gerente entenda o que motiva os integrantes de sua equipe, afinal, Valle *et al* [6] explicam que, um estímulo externo pode dar origem à determinado comportamento específico. Alguns exemplos de estímulos externos são recompensas e restrições e existem pessoas que se mostram mais abertas a esses fatores ambientais do que outras, que são levadas mais por fatores internos ao indivíduo, ou seja, seus valores e convicções.

Conclui-se, portanto que é necessário que o gerente entenda os integrantes de sua equipe, descobrindo o que os motiva e estimulando assim comportamentos, que de preferência envolvam valores e orgulho, mas que também considerem os fatores ambientais externos e ajudem no alcance do objetivo estabelecido e no sucesso do projeto.

4.3 Negociação e Gerenciamento de Conflitos

Baumotte *et al* [3] apresentam um estudo realizado pela *American Management Association*, onde é definido que um Gerente de Projetos gasta, pelo menos, 20% de seu tempo gerenciando conflitos, deste fato, se pode concluir a importância de ter o conhecimento e a capacidade para tal gerenciamento. O ponto de partida está na habilidade de entender e diagnosticar a causa do conflito. Na sequência vem a escolha da melhor estratégia de comunicação e negociação condizentes com as personalidades dos indivíduos ali envolvidos visando gerar um clima de confiança e respeito.

Baumotte *et al* [3] ressaltam que conflitos são basicamente inevitáveis no ambiente de projetos, visto que, por definição “conflito” é o afloramento da discordância entre indivíduos, porém, não necessariamente precisa ser visto como algo negativo, pois, quando estimulados corretamente podem trazer respostas positivas ao projeto, tais

como novas ideias e soluções. Por isso é tão importante que o GP conheça os diversos métodos de gerenciamento de conflitos interpessoais, sabendo assim definir a melhor atitude para determinado cenário, trazendo de preferência um viés de negociação “ganha/ganha” onde se busca encontrar uma solução que traga satisfação a ambos os indivíduos ali envolvidos.

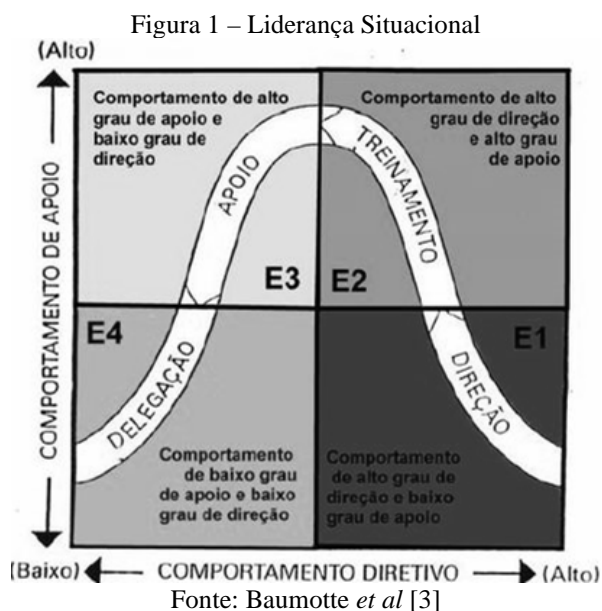
Para tornar-se um bom negociador Carvalho *et al* [5] explicam que é fundamental ter conhecimento do indivíduo envolvido, ou seja, saber o que ele pratica, seu modo de agir, quais são suas preocupações e suas prioridades. São destacadas algumas características básicas de um bom negociador, entre elas estão: ter conhecimento do assunto em questão; ter se planejado e estar preparado para a negociação; ter raciocínio rápido sob pressão e incerteza; saber escutar; saber se comunicar de forma expressiva; e ser íntegro.

O processo de negociação pode ser dividido em Planejamento, Execução e Controle. O planejamento ajuda o negociador a ter uma perspectiva mais abrangente do cenário, ou seja, ajuda na antecipação de possíveis desvios, elaborando assim diversas hipóteses com suas respectivas soluções e caminhos a serem tomados, mitigando desta forma, a ansiedade e a insegurança causada pelas incertezas. A fase da Execução pode ser segmentada em alguns estágios, sendo comum que o primeiro aborde questões mais voltadas ao relacionamento das partes envolvidas, ou seja, no conhecimento e estabelecimento de laço com indivíduo que está do outro lado da negociação, buscando assim identificar os pontos divergentes e convergentes a serem utilizados nos estágios de argumentação, apresentação da proposta e negociação de fato. Por fim, a fase de Controle é onde se garante que seja cumprido o que foi acordado alcançando assim a credibilidade como bom negociador.

5 Estilos de Liderança no Ambiente de Projetos

Se antigamente a liderança era exercida como uma autoridade distante, atualmente essa tarefa se transformou de uma atividade agregadora e incentivadora, cabendo ao líder buscar sempre o melhor da equipe, se ajustando a cada situação e tendo como missão o desenvolvimento de pessoas, essa visão é exposta por Baumotte *et al* [3] que vai além e exemplifica alguns estilos de liderança com seus respectivos padrões de comportamento.

Os padrões de comportamento podem ser representados em dois eixos distintos e separados como em um gráfico (x, y) dividido em quatro quadrantes, onde o eixo x seria o comportamento diretivo e o eixo y o comportamento de apoio, esses comportamentos não se excluem, eles tendem a variar conforme a situação entre líder e liderados. Os quatro quadrantes são influenciados pelo grau de aderência do líder em cada comportamento e podem ser mais bem entendidos na Figura 1.



O quadrante E1 é chamado de **Direção**, onde o líder tem um comportamento de liderança alto, porém um comportamento de apoio baixo, esse tipo de liderança é aquele onde o líder define e transmite as tarefas de forma minuciosa a seus subordinados,

supervisiona de perto a implementação destas e usa basicamente uma comunicação de mão única, onde ele manda e os liderados obedecem.

Já no quadrante E2, chamado de **Treinamento**, é onde o líder detém alto grau tanto de comportamento de apoio como de comportamento diretivo, ou seja, o líder direciona exatamente a tarefa, como e quando executá-la, porém ao mesmo tempo ele abre a comunicação aos seus liderados, ouvindo suas ideias e sugestões, mesmo que a tomada de decisão final seja exclusivamente dele.

No quadrante E3 é apresentado o **Apoio**, onde existe alto grau de comportamento de apoio, porém baixo grau de comportamento diretivo, é mais bem utilizado quando o liderado detém o conhecimento da tarefa, porém não tem a autoconfiança necessária para entregá-la, assim o líder foca mais em uma comunicação de mão dupla, escutando, dando apoio e facilitando a interação, fazendo assim com que o liderado participe do processo de decisão.

E por fim, o quadrante E4 é chamado de **Delegação**, cujo líder tem baixa aderência tanto ao comportamento diretivo como ao comportamento de apoio, ou seja, é mais adequado quando o subordinado já sabe a tarefa a ser executada e tem autoconfiança para tal, porém vale ressaltar que delegação é diferente de abdicação, não eximindo assim o líder de suas responsabilidades.

5.1 A designação de um Gerente de Projetos

Baumotte *et al* [3] expõem que a designação de um Gerente do Projetos depende sempre de como a organização funciona, ela pode acontecer de modo formal, com uma reunião com o patrocinador e uma apresentação completa do que é esperado para o projeto, seu escopo e sua documentação até aquele momento. Ou em um tom mais informal, durante um almoço ou um café, o problema da designação informal é que os papéis, responsabilidades e autoridade no projeto podem não ficar bem definidas e alinhadas, cabendo ao GP coordenar com seu

superior imediato ou com o patrocinador para uma reunião de alinhamento e apresentação formal.

Apesar de não ser considerada como uma boa prática, existem casos onde o profissional é designado após o início do projeto, cabendo ao mesmo estudar e entender o ponto em que se encontra seu andamento, ajustar o planejamento se necessário, bem como analisar e adequar da melhor forma a equipe ali presente.

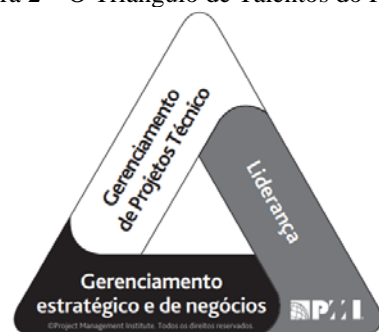
Um gerente pode responder a um ou mais projetos por vez dependendo do porte dos projetos. Os de grande porte ou de complexidade altas exigirão maior disponibilidade do GP e equipe exclusiva. Já os de pequeno porte trazem uma demanda maior devido à falta de rigorosidade nas documentações e a dispersão da equipe, o que trás um caráter mais desafiador ao GP.

5.2 Características fundamentais para um Gerente de Projetos

O PMI [1] ressalta a importância do papel do Gerente de Projetos na liderança de uma equipe quanto ao alcance dos objetivos do projeto. Cabe ao GP liderar os membros de seu time, ser responsável pelo planejamento, coordenação e conclusão dos resultados a serem entregues, além de desenvolver em si as habilidades técnicas específicas de gerenciamento e habilidades de liderança de forma a alcançar o melhor desempenho da equipe, solucionando problemas e tomando decisões de forma eficaz para o projeto.

É apresentado ainda pelo PMI [1] um estudo realizado sobre a aplicação da Estrutura de Desenvolvimento da Competência em Gerenciamento de Projetos às habilidades necessárias em um GP por meio do Triângulo de Talentos®. Os três lados do triângulo são definidos pelas habilidades de Gerenciamento de Projetos Técnico, Liderança e Gerenciamento Estratégico e de Negócios. É destacado ainda que para a máxima eficácia de um gerente de projeto, é necessária a busca pelo equilíbrio nos três conjuntos de habilidades.

Figura 2 – O Triângulo de Talentos do PMI®



Fonte: PMI [1]

O Gerenciamento de Projetos Técnico, como o nome já propõe, diz respeito aos aspectos técnicos da função de gerente de projetos, ou seja, o conhecimento, as habilidades e os comportamentos relativos ao gerenciamento propriamente dito, que envolve desenvolver e controlar os elementos do projeto, entre eles, cronograma, custo, recursos e risco. Porém, a pesquisa afirma que apesar da importância dessa habilidade, cada vez mais as organizações demandam dos gerentes habilidades extras de liderança e inteligência de negócios. Em resumo, ela é fundamental, mas não pode ser única.

Já o Gerenciamento Estratégico e de Negócios envolve o conhecimento e expertise no setor e na organização, promovendo o melhor desempenho e assim alcançando os melhores resultados do negócio. Essa habilidade está vinculada ao conhecimento prático de funções como finanças, marketing, operações, entre outros. Além de demandar que o GP tenha ciência de aspectos fundamentais da organização, tais como, estratégia, missão, metas e objetivos, produtos de serviços, tipos de operação, tecnologia utilizada, o mercado que o negócio está inserido e suas condições, seus concorrentes, entre outros.

E, por fim, a Liderança, que envolve o conhecimento, as habilidades e comportamentos necessários na orientação, motivação e direção de uma equipe. Dentro deste conjunto de habilidades estão englobadas capacidades essenciais, tais como negociação: resiliência, comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico, habilidades interpessoais e diversas outras.

O denominador comum em todos os projetos e organizações são as pessoas, portanto, não basta que o GP saiba lidar com gráficos, números, tabelas e dados, ele obrigatoriamente, precisa saber liderar pessoas, estudando seus comportamentos e descobrindo suas motivações, afinal liderança é crucial para o sucesso de projetos nas organizações.

5.3 Características de Equipes de Projetos

Segundo o PMI [1] a Equipe de Gerenciamento do Projeto é composta pelos membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento do mesmo. Já a Equipe do Projeto é um grupo de indivíduos que apóia o gerente do projeto na execução do trabalho para alcançar seus objetivos. E Equipes Virtuais são grupos de pessoas com um objetivo comum que cumprem suas funções com pouco ou nenhum tempo gasto com reuniões presenciais.

Baumotte *et al* [3] reforça que as equipes de modo geral precisam de bases fortes construídas a partir da discussão de valores, missão, visão, expectativas e normas que basearão o projeto a ser desenvolvido. Durante esse processo de conhecimento e alinhamento é que uma equipe forte vai se formando. Para tanto é necessário que se tenha atenção às metas de desempenho, a estrutura organizacional, aos papéis e responsabilidades, aos conhecimentos e habilidades e ao desenvolvimento contínuo de seus membros.

5.4 Treinamento, Desenvolvimento, Gerenciamento de pessoas e equipes de Projetos

O PMI [1] define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Isso significa que existe sempre uma data de início e uma data de fim em um projeto. Esse caráter temporário faz com que tanto a equipe quanto a liderança sejam transitórias, desafiando ainda mais o GP no papel de líder.

Baumotte *et al* [3] apresentam as fases de desenvolvimento de uma equipe de projetos, tendo como primeira fase a **Formação**, onde existe uma maior ansiedade por parte dos indivíduos devido ao desconhecimento do que virá no novo projeto. Existe também por parte dos membros certo orgulho por terem sido escolhidos para composição da nova equipe, os indivíduos estão se conhecendo e se avaliando, a produtividade no geral é baixa devido ao desconhecimento e adaptação.

Algumas ferramentas que podem ser usadas para superação desta primeira fase são atividades em grupo para desenvolvimento de um determinado documento do projeto que ajudam a aumentar a coesão entre os indivíduos. Além do treinamento experiencial ao ar livre, onde os participantes vivenciam determinadas situações semelhantes ao dia a dia por meio de experiências e atividades individuais ou em grupo.

A segunda fase é chamada de **Confusão/Conflito** e é aonde os membros vão se apresentando cada vez mais desconfortáveis e impacientes com a falta de progresso, porém ainda não sabem exatamente como prosseguir. Esse momento se mostra propício para o surgimento de conflitos, desunião, tensão e hostilidade visto que é normal que uns culpem aos outros pela falta de um bom andamento. É quando se formam subgrupos e a equipe de modo geral luta para compreender sua missão, meta e papéis dentro do grupo. Cabe ao líder nessa etapa estimular a comunicação e algumas atividades mais informais visando o desenvolvimento da confiança e estabelecimento de boas relações de trabalho – quando em equipes virtuais o uso dessas ferramentas é de extrema importância, visto a desvantagem da falta de contato pessoal.

Na terceira fase, intitulada de **Normatização**, as relações e o andamento dos trabalhos começam a apresentar significativa melhora. O grupo consegue desenvolver algumas regras básicas e normas para o trabalho em equipe, a convivência vai melhorando, fazendo assim com que todos entendam que compõem o mesmo time. No

geral, nessa fase a produtividade continua baixa, porém com as diretrizes mais claras e a boa comunicação e relacionamento entre os membros a tendência é o aumento da produtividade.

A quarta fase é nomeada de **Desempenho**, nela a equipe já está mais confiante e tem de forma clara seus objetivos, começando assim a utilizar de fato os processos e procedimentos definidos e entendidos nas fases anteriores. Os indivíduos apresentam de forma mais livre suas opiniões, fazendo com que o conflito seja moldado de forma a buscar soluções criativas para os problemas apresentados. Nessa fase o trabalho finalmente começa a apresentar resultados mais consistentes.

Por fim, a quinta fase é chamada de Desintegração, onde os objetivos para a formação daquela equipe inicial são atingidos, ou seja, ela não se faz mais necessária, liberando assim seus membros para serem utilizados como recurso em outros projetos da organização.

Baumotte *et al* [3] ressaltam ainda que as cinco fases apresentadas de forma mais didática são facilmente identificáveis nas equipes reais de projetos, mas deixam claro que elas podem se mesclar cabendo sempre ao líder escolher a melhor estratégia para o bom desenvolvimento do seu time.

6 Considerações Finais

Com tudo que foi abordado e descrito neste trabalho, conclui-se que o tema liderança está cada dia mais em foco nas organizações, visto que as mesmas vêm percebendo que o que move seus negócios são pessoas.

Foi visto também que, por se tratar de indivíduos, o líder, assim como seus liderados, traz suas próprias experiências de vida, o que agrega uma subjetividade ao assunto, trazendo incontáveis variáveis a serem consideradas. Porém, o tema é cada vez mais aprofundado como uma habilidade a ser desenvolvida e aprimorada, cabendo ao líder

estudar e se adaptar às necessidades do seu time, adequando assim seu perfil de liderança frente ao grau de maturidade de sua equipe, de forma a motivar e influenciar as pessoas, buscando assim o desenvolvimento tanto do time como um todo, como dos membros de forma individual.

É fundamental também que se entenda que cabe ao indivíduo, sendo líder ou liderado, a busca pelo aprimoramento e desenvolvimento pessoal, pois os estímulos externos só alcançam até certo ponto, o que traz o desenvolvimento pessoal é a motivação.

O ambiente de projetos traz ainda um desafio maior visto seu caráter temporário, onde equipes se formam, se desenvolvem e por fim se desintegram em um período relativamente curto, nesse meio tempo o GP precisa, além de atender a toda demanda técnica referente ao projeto e ao negócio, encaixar os aspectos relacionais e definir a melhor forma de liderar aqueles ali presentes.

7 Referências

- [1] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 6ª edição ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- [2] TONET, H., Reis; A. M., BECKER Jr.; L. C.; COSTA, M. E. *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009
- [3] BAUMOTTE, A. C.; FONSECA, D. P.; SILVA, L. H.; RAJ, P. P. *Gerenciamento de Pessoas em Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013
- [4] CHAVES, L. E. SILVEIRA NETO, F. H., PECH G.; CARNEIRO, M. F. *Gerenciamento da Comunicação em projetos* (3ª edição ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- [5] CARVALHAL, E. D.; ANDRADE, G. M.; ARAÚJO, J. V.; KNUST, M. *Negociação e Administração de conflitos* 5ª edição. RJ: Editora FGV, 2017.

- [6] VALLE, J. Â. CAMARGO, Á. A.;
MOTA, E. B.; ZYGIELSZYPER, P. M.
*Gerenciamento de Stakeholders em
projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV,
2014.