



Os Desafios da Gestão de Pessoas no Gerenciamento de Projetos

The Challenges of People Management in Project Management

SANTOS, Marcia Maria Ramos dos¹; HERVÉ, Marcio².

ramosmarcia271@gmail.com¹; marcio_herve@yahoo.com.br²

Núcleo de Planejamento e Pesquisa em Gestão, UFRJ, Cidade Universitária.

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Gestão de Pessoas

Liderança

Gerenciamento de Projetos

Key word:

People

Management Leadership

Project Management

Resumo:

Este artigo tem por finalidade abordar o papel da liderança na gestão de projetos, função atribuída ao gerente de projetos, profissional que deve reunir competências, conhecimentos técnicos e sobretudo a capacidade de liderar de forma a garantir a obtenção dos resultados esperados dentro do escopo, prazo e custo definidos, assim como manter o engajamento e motivação de sua equipe. Através de análise de conteúdos oriundos de pesquisas bibliográficas, foram levantados os principais conceitos, estilos e a evolução da liderança na história, incluindo abordagens atuais como o uso da inteligência emocional, o desenvolvimento de soft skills e hard skills, como componentes relevantes de sucesso de um bom líder. Através destas informações foi possível avaliar o quão importante o desenvolvimento contínuo deste profissional é fundamental para acompanhar todas as transformações do mundo e realizar entregas de alto valor para as organizações e para as pessoas.

Abstract

This article aims to address the role of leadership in project management, a function attributed to the project manager, a professional who must gather competencies, technical knowledge, and above all, the ability to lead in a way that ensures the achievement of expected results within the defined scope, time, and cost, as well as maintaining the engagement and motivation of their team. Through the analysis of content from bibliographic research, the main concepts, styles, and the evolution of leadership throughout history were identified, including current approaches such as the use of emotional intelligence, the development of soft skills and hard skills, as relevant components for the success of a good leader. Through this information, it was possible to evaluate how important the continuous development of this professional is to keep up with all the transformations in the world and deliver high-value results for organizations and people

1. Introdução

As organizações dependem direta e fundamentalmente das pessoas para operar e

alcançar seus objetivos e resultados. Sem o capital humano, não seria possível produzir bens e serviços, obter lucratividade, competitividade e destaque em seu segmento

de atuação. Assim como as pessoas, quase sempre, precisam das organizações para se desenvolverem profissionalmente e alcançarem seus objetivos e metas pessoais. Segundo Chiavenato (P.5) [1] “As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”

Considerando o contexto de projetos, saber realizar um bom gerenciamento dos recursos humanos é fundamental para garantir o seu sucesso. Segundo Vargas (p.108) [2] “Eles definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais”

Para liderar e conduzir os recursos humanos ao alcance dos resultados existe o gerente de projetos, profissional responsável por viabilizar os objetivos do projeto, conforme prazo e custos definidos.

2. Objetivo

O objetivo deste artigo é propor, através de levantamento de referências bibliográficas sobre o tema liderança no gerenciamento de projetos, o entendimento do papel do gerente de projetos sobre o enfoque das habilidades e competências necessárias para exercer a liderança dos times para alcance dos objetivos dos projetos sob sua gestão.

3. Desenvolvimento

Os termos gestor e gerente costumam ser utilizados como sinônimos, porém, existem diferenças entre eles. Segundo a Sociedade Brasileira de Coaching [3],

“O gerente possui um papel mais administrativo, estando focado principalmente no desenvolvimento de estratégias de negócio e no gerenciamento sistêmico de determinados setores do negócio. Já o gestor atua com maior proximidade da equipe, criando um cenário mais favorável para sua equipe”.

Em projetos, no entanto, estes dois papéis são complementares e na grande maioria das vezes são desempenhados pelo mesmo profissional, o gerente de projetos.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr [4], ocorreram mudanças no enfoque adotado pelo gerente de projetos, saindo de uma abordagem eminentemente técnica nos anos 1970 e 1980 para um perfil com competências mais voltados para aspectos gerenciais e comportamentais do que nos aspectos técnicos. Observamos esta como uma necessidade de se adaptar-se ao mundo atual que requer um olhar sobre as pessoas que compõem as equipes. É necessário engajá-las para que os objetivos sejam alcançados.

Segundo Vargas [2], (p.108) “O sucesso ou o fracasso do projeto dependem diretamente do gerenciamento dos recursos humanos” e cita duas premissas de Galbraith para assegurar esta afirmativa:

- Pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto;
- Os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas.

Por isto, é necessário que o gerente de projetos esteja cada vez mais preparado para lidar com os times estabelecendo uma comunicação adequada, motivando, incentivando, desenvolvendo e influenciando as pessoas a alcançarem os resultados esperados do projeto, assim como evoluírem profissionalmente.

3.1. As etapas do gerenciamento dos Recursos Humanos em Projetos

Segundo o PMI, [5] o Gerenciamento dos recursos humanos é subdividido em quatro etapas, sendo uma realizada na fase de planejamento e as demais na fase de execução do projeto, são elas:

- 1 Desenvolver o plano de recursos humanos - mapear papéis e responsabilidades, definir os perfis necessários conforme necessidade do projeto e criar um plano de gerenciamento de pessoal.

- 2 Mobilizar a equipe do projeto – conforme mapeamento das habilidades técnicas necessárias, identificar quais recursos estão disponíveis de imediato e quais precisam ser contratados.
- 3 Desenvolver a equipe do projeto – promover a interação da equipe e um ambiente saudável que permita a troca entre as pessoas e favorecer a melhoria das competências, buscando o aprimoramento do desempenho do projeto
- 4 Gerenciar a equipe do projeto – acompanhar o desempenho da equipe, resolver problemas que estejam impactando sobre as entregas, fornecendo feedback e gerenciar as mudanças quando necessárias para aumentar o desempenho do projeto.

Para estar capacitado a realizar estas etapas é fundamental que o gerente de projetos tenha conhecimento das necessidades do projeto, assim como as competências necessárias para concluí-las com sucesso.

3.2. O papel do líder no gerenciamento de projetos.

Para desempenhar o papel de líder de uma equipe do projeto, é necessário que o gerente de projetos tenha um conjunto de habilidades e competências essenciais, segundo o Blog Proj4me[6], são elas: coordenação, comunicação e relacionamento, prazos e metas, organização, equilíbrio, administração de conflitos e criatividade.

3.2.1 Coordenação

Ter capacidade de coordenar o time de forma horizontal, ou seja, gerenciando os indivíduos, o grupo e o trabalho. Para isto o gerente de projetos precisa conhecer todas as etapas do projeto, orientar e apoiar a equipe a realizar o trabalho corretamente.

Além disto deve ser capaz de fazer também a gestão vertical, levando informações do andamento do projeto a outros colaboradores e áreas da organização, incluindo diretores e o presidente.

Neste aspecto, a orientação do gerente considera os seguintes aspectos: Motivação da equipe;

- Agilidade na tomada de decisões;
- Identificação e antecipação de possíveis problemas;
- Rapidez na solução de contratempos que possam exigir mudanças durante o andamento do projeto;
- Pressão na medida certa;
- Saber exigir da equipe sem perder a linha;
- O líder está sempre presente e à disposição.

3.2.2 – Comunicação e Relacionamento

A capacidade de comunicar-se de forma eficiente e manter o bom relacionamento com a equipe e os demais envolvidos da organização é fundamental para o gerente de projetos.

Saber estabelecer uma comunicação clara com os membros do time sobre o que está sendo pedido, esclarecendo eventuais dúvidas e certificando-se do entendimento de todos os envolvidos, evita os ruídos na comunicação que podem levar ao fracasso de um projeto.

Mantendo uma boa comunicação, o gerente de projetos pode estreitar os relacionamentos resultando automaticamente em maior confiabilidade em seu trabalho.

3.2.3 – Prazos e Metas

Fazer cumprir todas as metas e prazos estabelecidos não é possível sem que se tenha um gerente no projeto. É o líder quem vai impulsionar o time a cumprir todas as datas e consequentemente as metas. Mas também deve ser capaz de identificar e atuar nas situações adversas e impedimentos que afetem as entregas.

Em caso de atrasos, é ele quem deverá negociar com os stakeholders, amenizando possíveis impactos no projeto.

3.2.4 – Organização

O líder é responsável em organizar e orquestrar todas as atividades, do início ao fim. Isto permite que ele tenha a visão do todo enquanto que cada membro tem a visão de seu conjunto de atividades.

A organização é essencial para o gerenciamento de projetos, assim como ter um responsável por determinar a ordem das etapas, a data de conclusão de cada uma até a apresentação final de conclusão do projeto. Inclusive implantar soluções e novos processos caso haja comprometimento da entrega.

3.2.5 – Equilíbrio

Considerando que um time é composto por várias personalidades e comportamentos, cabe ao líder saber equilibrar todas estas diferenças, sabendo utilizar todas as suas potencialidades a favor do projeto.

É o gerente de projetos também o responsável em manter o mais saudável possível, considerando as situações de stress e pressão que naturalmente ocorrem. Ser um apoio nas situações extremas sabendo equilibrar as diferenças e alcançar os objetivos do projeto.

3.2.6 – Administração de conflitos

Exatamente por ter diferentes personalidades, é impossível não ocorrerem conflitos nas equipes, pois estes estão relacionados sobretudo a divergências de ideias, opiniões, etc.

Cabe ao líder saber transformar estas diferenças em contribuições, onde todos os membros podem expressar suas ideias e opiniões e estas podem ser aprimoradas para que todos fortaleçam seu sentimento de pertencimento sabendo o quanto são importantes para o grupo.

3.2.7 – Criatividade

Ações inovadoras ao grupo e ao planejamento são importantes para incentivar os membros da equipe com novos conhecimentos e conteúdo.

Um líder criativo deve trazer informações e incentivar a criatividade da equipe,

afastando qualquer percepção de que é quem dá as ordens e que todos devem cumpri-las sem questionar, mas sim motivá-los e valorizar suas ideias, fortalecendo a parceria com a equipe.

3.3. Conceitos de Liderança

Existem milhares de definições para liderança, Hunter [7], por exemplo, afirma que:

“Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Camargo [8] segue a mesma linha: *“Podemos dizer que liderança é a arte de motivar um grupo a atuar na busca de um objetivo comum. O líder inspira e dirige a ação, é a pessoa que reúne uma combinação de personalidade e habilidades que motiva outros a seguirem sua direção”.*

Mas, a liderança é uma competência inata ou pode ser desenvolvida? Segundo Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet [9], pode ser desenvolvida com base em três dimensões principais:

- A Liderança Pessoal
- A liderança dos outros
- A liderança de seu ambiente

A liderança é definida por eles como a capacidade de:

“Desenvolver a liderança pessoal: dar o exemplo;

Definir uma visão: apontar um caminho;

Saber compartilhar a visão;

Reunir a equipe em torno dessa visão: obter o apoio dos outros, encorajar a colaboração;

Fazer a sua equipe aderir a visão;

Acompanhar as transformações: buscar as oportunidades, experimentar e assumir riscos;

Atribuir poder: permitir que os outros ajam apoiá-los;

Encorajar e valorizar: reconhecer as contribuições individuais, comemorar os sucessos” [9]

Esta visão é compartilhada também por Kotter [10], segundo ele “As habilidades da liderança não são inatas. Elas podem ser adquiridas ou aperfeiçoadas”. E estabelece diferenças entre liderança e gestão/gerenciamento. Segundo ele esta distinção se manifesta da seguinte forma:

- *Gestão envolve planejamento e orçamento, enquanto que liderança envolve definir uma direção. A gestão trabalha sobre a previsibilidade, buscando os resultados esperados e a liderança vai definir as relações e como estas promovem as mudanças necessárias para o atingimento destes resultados.*
- *Gestão consiste em organização e recrutamento, enquanto liderança consiste em alinhamento de pessoas. A gestão atua na busca da compatibilidade técnica perfeita entre as pessoas e funções, ou seja, profissionais que garantam a execução dos planos com precisão e eficiência. Enquanto o líder vai atuar sobre a relação e comunicação destes profissionais sobre determinada visão, para alcance destes mesmos resultados.*
- *Gerenciamento fornece controle e resolve problemas, enquanto liderança fornece motivação. A gestão foca em facilitar a rotina de diária de trabalho das equipes, enquanto a liderança se empenha em sensibilizar as pessoas, criando nelas a sensação de pertencimento, idealismo e autoestima.*

Kotter [10] afirma que tanto a gestão quanto a liderança envolvem tomada de decisão, angariar pessoas para cumprir as etapas do trabalho através dos cronogramas definidos. Porém são funções complementares, tratando estes temas de maneiras diferentes.

3.4. A Inteligência Emocional na Liderança

O conceito de inteligência emocional, surgiu em 1990, proposto pelos pesquisadores Peter Salovey e Jonh Mayer. No entanto, somente em 1995 tornou-se conhecido

mundialmente após a publicação do livro “Inteligência Emocional” por Daniel Goleman.

Segundo Goleman [11], a Inteligência Emocional (IE) é:

“a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Para Goleman [12], os líderes eficazes possuem um ponto crucial em comum: todos demonstram um elevado grau de inteligência emocional, sendo ela uma “condição sine qua non da liderança”. Quanto mais alta a posição de poder maior a importância de seu papel.

A IE se divide em 4 componentes: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social:

3.4.1. A autoconsciência:

Define-se pela compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional.

3.4.2. A autogestão:

Define-se pela capacidade de controlar e redirecionar seus impulsos nas situações adversas, traduzindo em posturas positivas que resultem em um ambiente confiança e equidade para as equipes. O autocontrole tem um efeito multiplicador, seus subordinados tendem a se alinhar ao estilo de seu gestor.

3.4.3. Empatia:

Mais facilmente reconhecida, não significando propriamente assumir as emoções das pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos, mas considerar ponderadamente os sentimentos dos seus funcionários, junto a outros fatores, no processo de tomada de decisões.

3.4.4. Habilidade Social:

Consiste em ter cordialidade para um propósito: conduzir as pessoas para a direção

que se deseja, rumo ao alcance de objetivos e metas. Pessoas com alto nível de habilidade social tende a conquistar um grande número de pessoas a engajarem em seu propósito pois tem o dom de desenvolver afinidades, serem empáticos e atuam sob o pressuposto de que sozinhos não realizam nada.

É inegável que um bom QI e as habilidades técnicas são importantes na liderança forte, mas a receita não estaria completa sem a inteligência emocional. Porém sabemos que desenvolver estes 4 componentes da IE leva tempo e requer evolução constante.

3.5. As Soft Skills e Hard Skills Contribuindo para uma Liderança Eficaz.

Conforme a evolução do mercado, termos como Soft Skills e Hard Skills passaram a fazer parte do vocabulário dos profissionais, bastante difundidas e utilizadas pela área de gestão de pessoas.

Segundo o Xerpay Blog [13], são chamadas de hard skills as habilidades técnicas que podem ser mensuradas de alguma maneira. Por isto podem ser aprendidas através de cursos, graduações, livros e outras ferramentas de aprendizagem. São facilmente reconhecíveis e comprovadas através de diplomas e possíveis de serem aferidas com provas teóricas e testes práticos para avaliação do nível de conhecimento. Exemplos: proficiência em língua estrangeiras, certificações, mestrado, doutorado, manejo de equipamentos, etc.

Já as soft skills são aquelas habilidades mais subjetivas de cada indivíduo e que se relacionam com sua personalidade, caráter, crenças e valores. Estas é que vão determinar a forma como o profissional se relaciona com outras pessoas. As soft skills se manifestam no ambiente das relações interpessoais, também conhecidas como “people skills”. Exemplos: Resiliência, boa comunicação, espírito de equipe, capacidade analítica, etc.

Conforme descreve Bavon [14], “Para lideranças, um equilíbrio entre as hard skills e soft skills é o ideal para potencializar talentos e manter uma atmosfera de cooperação,

inovação e valorização das diversidades. Além da primordial para manter a estabilidade do time, com competência e confiança”.

Para ela, um profissional pode ter vários cursos e certificações que comprovem seu know how em determinada área, mas se não demonstrar habilidades como flexibilidade, paciência e cordialidade, dificilmente vai conseguir assumir uma posição de liderança de forma eficaz, com capacidade de engajar e motivar o time, prejudicando a performance, o futuro e a imagem da marca no mercado. Liderar é influenciar pessoas e somente com soft skills bem desenvolvidos é possível se alcançar a excelência na gestão de equipes de trabalho.

3.6. Os Estilos de Liderança

Este tema tem sido objeto de estudo praticamente desde o início da história da evolução humana, porém como tema de pesquisas científicas temos registros partir da década de 1940, com a Teoria do Traço de Personalidade, que tinha por objetivo estabelecer estilos de liderança através de um conjunto de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas, considerando que a liderança era uma capacidade inata nas pessoas.

Segundo Retondo[15],

“mais tarde, estas características e qualidades foram divididas em 3 critérios de avaliação da capacidade de liderança do indivíduo:

Personalidade: avalia a maneira que a pessoa se comporta perante outras pessoas. Esta dimensão considera características como coragem, audácia, autoconfiança, sensibilidade, sociabilidade, iniciativa e diplomacia;

Aspectos físicos: avalia se o indivíduo tem boa estrutura física, força, aparência e postura;

Habilidades intelectuais: avalia a inteligência, capacidade de comunicação com outras pessoas e os conhecimentos variados como línguas e matemática”.

Atualmente esta teoria não é mais considerada, pois acredita-se que a liderança pode ser desenvolvida ou potencializada.

Segundo Maximiano [16]: “Em essência, o estilo pode ser autocrático ou democrático. Dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a antiguidade clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). Ao longo dos séculos, o conceito não mudou. No entanto, hoje há outros nomes para as mesmas ideias”.

Chiavenato[17], aborda a teoria de White e Lippit que identifica três estilos de liderança, autocrática, democrática e liberal.

- Autocrática – Líderes que tomam decisões sozinhos sem consultar a equipe. E, uma vez impostas, estas decisões devem ser seguidas por todos, sem críticas ou contribuições.
- Democrática – Líderes que assumem o papel de responsável pela tomada de decisões, porém buscam a participação dos membros da equipe, que contribuem com suas análises e opiniões e assim assumem estas decisões e caminham juntos para o alcance dos resultados
- Liberal (Laissez-Faire) – Líderes que deixam a tomada de decisão na mão de sua equipe por acreditar que são maduros o suficiente e não precisam de alguém que os controle.

Figura 2 – Estilos de Liderança: baseada na teoria de White e Lippit

Autocrática	Democrática	Liberal (Laissez-Faire)
O líder toma as decisões sem qualquer interferência dos subordinados	As diretrizes são definidas e decididas com apoio da equipe	Os membros da equipe tem total liberdade na tomada de decisão com a mínima interferência do líder
O líder determina o processo ao qual os subordinados devem seguir para executar a tarefa	Os membros da equipe levantam as possíveis soluções para as tarefas, e o líder contribui com sua opinião para que tomem a melhor decisão	A participação do líder só limitada e emitida apenas quando perguntado pelos membros da equipe
O líder determina o que cada subordinado deve executar	A divisão das tarefas fica a critério da equipe que tem a liberdade de definir seu grupo de trabalho	A divisão do trabalho é feita pelos membros do time, sem a participação do líder
O líder é dominador e leva elogios e críticas para o lado pessoal	O líder assume a posição de membro do time. Seus elogios e críticas são baseados em fatos	O líder não avalia o grupo nem o que acontece, só faz comentários quando perguntado pelos membros da equipe

Fonte: Baseada em Chiavenato [17]

Leray [18] cita outros estilos de liderança que foram descobertos com o passar dos anos, tais como:

- Liderança Carismática;
- Liderança Paternalista;
- Liderança Populista;
- Liderança Situacional;
- Liderança Integrada

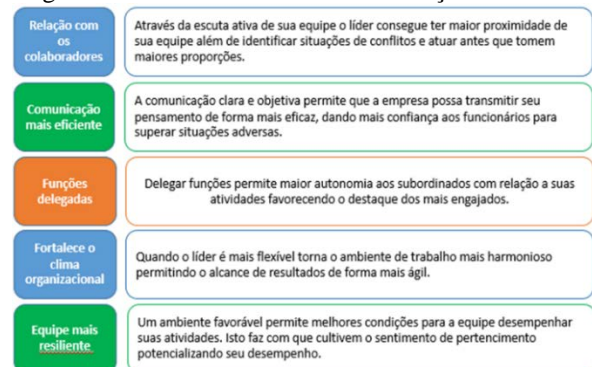
Ela destaca a Liderança Situacional como a que o líder se adapta de acordo com a situação que se apresenta, de acordo com seus subordinados e a atividade a qual deve ser realizada.

Agostini [19] define a liderança situacional como: “A capacidade de adaptar-se aos mais diversos acontecimentos e situações econômicas” e cita Hersey e Blanchard como criadores deste termo, que inicialmente foi chamado de “Ciclo de Vida da Teoria da Liderança”.

Considerando o mundo dinâmico em que vivemos, a liderança situacional, segundo os estudiosos, é a mais adequada pois permite que suas ações sejam orientadas considerando as pessoas e as situações apresentadas. Um bom líder é capaz de analisar os cenários e aplicar a melhor forma de relacionar-se com a equipe e demais integrantes da organização e alcançar os resultados esperados de forma mais efetiva.

Segundo Moresco [20], são 5 os benefícios em adotar a liderança situacional.

Figura 3 – Cinco Benefícios da liderança Situacional



Fonte: Baseada em Moresco [20]

3.7. A Liderança das gerações BB, X, Y e Z

Segundo Ervilha [21], o líder neste terceiro milênio tem um novo papel que é liderar os conflitos entre as diferentes gerações que estão nas organizações. Administrar os inevitáveis embates de ideias, visões e atitudes tão diferentes deve ser tratado com todo o cuidado, sendo responsabilidade do líder buscar convergir todas as potencialidades para estabelecer relações saudáveis e respeitadas, incentivando a troca de experiências e o engajamento de todos para alcance dos objetivos do negócio.

Segundo Lulio [22], a análise e classificação das gerações é determinada de acordo com o uso de tecnologias pelas pessoas e relações destas entre o mercado consumidor. Porém o perfil comportamental dos nascidos no mesmo período é que é preponderante na definição da geração a qual faz parte.

Ela mostra duas classificações, a americana e a brasileira que apresentam divergências entre si:

Figura 4 – Classificação das Gerações BB, X, Y e Z

Classificação das Gerações		
Geração	Americana Nascidos Entre	Brasileira Nascidos Entre
Baby Boomers	1945 – 1964	1945 – 1964
Geração X	1965 – 1979	1965 – 1984
Geração Y	1980 – 1994	1985 – 1999
Geração Z	1995 – Atual	2000 – Atual

Fonte: Conteúdo baseado em Lulio.[22]

Considerando que enquanto a geração Z estreia no mercado de trabalho, a BB (Baby Boomers) está próxima da aposentadoria, uma traz consigo as experiências acumuladas a outra a inovação, com maior conhecimento e uso de tecnologias, e entre elas as gerações X e Y com suas variações, é preciso saber lidar com as diversidades para ter êxito nas relações.

Pati [23] ouviu alguns especialistas sobre o tema: “Quando quatro gerações se encontram o resultado é produtivo ou explosivos?”. Segundo ela, estes citaram alguns aspectos que aumentam as chances do

líder de obter bons resultados na relação entre as quatro gerações:

- 1 Entender para se adaptar – se aplicar em conhecer a forma de pensar e agir de cada geração. “Um bom líder entende as características das pessoas” termo atribuído a Graziela Moreno, CEO da Academia da Estratégia, uma das profissionais consultada por Pati.
- 2 Comunicação – é preciso adaptar as formas de se comunicar com as equipes, tanto o formato quanto os meios que são utilizados. Segundo ela criar uma linguagem única e utilizar os meios de comunicação digitais é o principal desafio.
- 3 Encontrar o lugar certo – a geração BB valoriza a absorção do conhecimento, na sua época quem sabia mais tinha mais chance de obter sucesso. Hoje essa qualidade perdeu o valor, a partir do momento em que qualquer informação pode ser obtida de imediato através da internet.

Segundo Pati [23], Valter Pieracciani, especialista em gestão da inovação e sócio-fundador da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas, diz que é preciso aproveitar todo o conhecimento acumulado pelos veteranos e promover seu ensinamento aos mais jovens.

Ele atribui o sucesso desta relação na correta combinação das qualidades naturais de cada geração. “É possível conseguir o engajamento perfeito com a diversificação dos papéis dentro das equipes”, diz Pieracciani.

3.8. A Liderança no Mundo VUCA

A expressão “Mundo VUCA”, surgiu na década de 1990, no final da Guerra Fria e foi utilizada para expressar o cenário de volatilidade, incerteza (Uncertainty), complexidade e Ambiguidade que estavam vivendo. Atualmente este termo é bastante utilizado no ambiente corporativo para traduzir o momento de grandes transformações que estamos vivendo.

Bona[24], apresenta as seguintes definições sobre VUCA:

Figura 5 – Definições do Mundo VUCA

<p>Volatility – volatilidade: tudo muda continuamente. Por isso, algo tido como verdade hoje não necessariamente será verdadeiro amanhã. Produtos que hoje são um sucesso absoluto podem perder valor em menos de um ano.</p>	<p>Uncertainty – incerteza: quando se vive com falta de previsibilidade chega a ser impossível prever como os mercados evoluirão. Se adicionarmos a globalização o grau de incerteza aumenta, uma vez que uma causa relativamente pequena pode ter enormes consequências em todo o mundo.</p>
<p>Complexity- complexidade: o número de fatores que determinam/influenciam uma situação aumenta significativamente, e todos esses fatores são desconhecidos para nós</p>	<p>Ambiguity – ambiguidade: tem a ver com a falta de clareza sobre como interpretar algo. Uma situação é ambígua, por exemplo, quando a informação é incompleta, contraditória ou imprecisa demais para tirar conclusões claras. Quanto mais ambíguo é o mundo, mais difícil é para interpretá-lo.</p>

Fonte: Baseado em Bona [24]

Diante do mundo de constantes transformações, os profissionais de um modo geral precisam estar em constante aprendizado, seja para manter-se na empresa, buscar novas oportunidades no mercado ou ainda, abrir seu próprio negócio.

Para os líderes isto se reforça a partir do momento em que precisa fazer esta mudança para si e no modo como se relaciona com seus colaboradores. A tomada de decisões se tornou mais rápida, assim como a revisão da estratégia e do orçamento mais constante.

Segundo Felipe [25], neste contexto, existem 4 competências fundamentais que todo líder deve ter:

- 1 Visão sistêmica – Compreender as necessidades e interesses de seus stakeholders, analisando o processo de seu ponto de vista para tomar decisões baseadas em sua realidade.
- 2 Trabalho em Equipe – primar pelo relacionamento sadio não apenas com sua equipe, mas também com as demais áreas e as equipes funcionais
- 3 Colaboração – incentivar a colaboração e a cocriação entre as equipes já que os colaboradores precisam acelerar o entendimento do contexto apresentado.

- 4 Gestão do Campo Social – ter o olhar do como o time está se organizando para entregar seu trabalho e não apenas o que deve ser feito.

3.9. O Mundo VUCA e o Modelo de Gestão Management 3.0

Muitas empresas estão passando pelo que chamamos de transformação Digital, que em verdade envolve muito mais do que a digitalização de seus processos e produtos, promove a inevitável transformação cultural, que mexe com sua forma de se relacionar e conduzir suas atividades.

Segundo Mello [26]: “Neste cenário Management 3.0 surge como um movimento que busca inspirar líderes e liderados a repensarem o sistema de trabalho, tornando-o mais produtivo e mais feliz”.

Management 3.0 surgiu a partir da publicação do livro de Jurgen Appelo, escritor, palestrante, desenvolvedor, empreendedor, ilustrador, gerente e blogger. Foi recentemente CIO na ISM eCompany, uma das maiores organizações de soluções e-Business dos Países Baixos. Ele diz que "devemos reinventar a gestão para que possamos endereçar os desafios que o mundo dos negócios nos oferece nos tempos atuais".

Appello [27] propõe ferramentas e práticas organizadas em 6 perspectivas:

1. Energizar as pessoas – estimular a criatividade e o engajamento em seus colaboradores reconhecendo suas habilidades e características para atuar em seu desenvolvimento.
2. Empoderar a equipe – estimular à autonomia para que seus colaboradores sejam capazes de solucionar problemas de forma autônoma, munindo-os dos conhecimentos necessários e demonstrando confiança em seu trabalho.
3. Alinhar Restrições – é necessário alinhar todo o time sobre os objetivos e propósito da empresa, incluindo as restrições, para que todos possam trabalhar de acordo com estes princípios e evitar conflitos e riscos a organização.

4. Desenvolver competências – desenvolver os profissionais e alinhar suas habilidades cria impactos positivos ao negócio. Importante que a empresa estimule a na capacitação e formação dos indivíduos.
5. Crescer a estrutura – investir no crescimento da empresa de forma gradual, com adoção de metodologias, processos e tecnologias que sustentem este desenvolvimento
6. Melhorar tudo – a empresa deve ser capaz de avaliar seu formato de trabalho e suas conquistas de forma estruturada, gerando ações de melhoria contínua do negócio.

Figura 6 – Management 3.0 – Scrum e Métodos Ágeis



Fonte: Artigo: Mello [26]

Neste modelo de gestão, as pessoas são mais importantes que sistemas e o papel do líder é ser o agente de mudanças. Através de suas atitudes motivar e encorajar as pessoas a verem oportunidades diante destas transformações.

3.10. Aspectos da Liderança conforme as abordagens de projetos: preditivos (tradicionais), adaptativos (ágeis) e híbridos.

Neste artigo abordamos dois temas importantes e responsáveis pela grande transformação do líder para a atualidade: o mundo VUCA e o Management 3.0

No universo da gestão de projetos, vivemos uma transformação com o avanço de diferentes abordagens para gestão e entrega dos resultados: os modelos **preditivos**, também conhecidos como cascata ou tradicionais, que possuem escopo fixo e todas as etapas são planejadas até a entrega; os modelos **adaptativos** ou ágeis, com o escopo adaptável conforme a evolução, as entregas são fatiadas e incrementais onde o valor é percebido mais rapidamente pelo cliente; e os modelos **híbridos**, que unificam os dois modelos.

Segundo Bollini [28], "De acordo com o relatório Megatendências 2021, do Project Management Institute, instituição internacional que associa profissionais de gestão de projetos – três pontos devem ser levados em consideração quando falamos nessa nova realidade aplicada à gestão de projetos:

Novas formas de trabalhar, incluindo metodologias ágeis, em cascata e híbridas, e abordagens de gerenciamento de projetos digitais, como ferramentas de solução de problemas, ferramentas orientadas por IA e aplicativos de microaprendizagem.

Habilidades de capacitação, como liderança colaborativa, mentalidade inovadora, empatia com a voz do cliente, empatia com a voz do funcionário e a capacidade de construir relacionamentos de confiança.

Visão de negócios, abrangendo um conjunto completo de recursos que permitem que as pessoas entendam não apenas suas próprias funções, mas também a relação do trabalho delas com a estratégia de negócios e com outras partes do negócio".

Nos modelos ágeis de projetos, as responsabilidades que envolvem o papel do gerente de projetos são compartilhadas por toda a equipe. Portanto esta mudança de mindset deve ser cultivada pelos líderes para seu próprio desenvolvimento e disseminação a seus liderados.

Segundo Monterlei e Tanurcov [29], os líderes precisam desenvolver a

autoconsciência para entenderem quais são os pontos que precisam ser melhorados em seus comportamentos e atitude. “Os líderes devem descobrir como aprender rápido, desenvolver seu pensamento criativo e crítico, e dedicar tempo para isso. Para desenvolver novas habilidades é imprescindível reservar um tempo para dedicar-se ao seu desenvolvimento pessoal”.

Elas apresentam 3 dicas para ser um líder ágil:

- 1 Dê exemplo – desenvolva a autodisciplina e resistência. Os liderados precisam enxergar que o líder tem atitudes adequadas e condizentes com a posição que ocupa.
- 2 Seja presente – mesmo que não possa estar fisicamente, esteja acessível.
- 3 Comunique-se – Cuide para que sua comunicação seja acessível e entendida por todos.

4. Conclusão

O objetivo deste artigo foi apresentar o conceito, os diferentes aspectos e a evolução da liderança, sobretudo como fator fundamental dentre as habilidades de um gerente de projetos.

Pudemos observar que desde o início da história da humanidade, já existia a figura do líder que foi se desenvolvendo com o passar dos anos para atender os objetivos das organizações através de seus projetos atendendo aos apelos de um mundo em constante transformação.

Trazendo uma abordagem inicial acerca das etapas do gerenciamento de recursos humanos contidos no Guia PMBOK que compreende o desenvolvimento do plano de recursos humanos até o gerenciamento da equipe do projeto em si, verifica-se a necessidade do gerente de projetos ter um conjunto de habilidades essenciais para garantir o cumprimento de todas as etapas rumo aos objetivos esperados.

São abordados conceitos de liderança e seus estilos considerando, por exemplo, a visão de White e Lippit, de liderança autocrática, democrática e liberal até o modelo de liderança situacional e transformacional, mais adaptado a atender as constantes transformações do mundo.

A própria evolução do papel do gerente de projetos coincide com o desenvolvimento da liderança. Ter somente desenvolvidas habilidades e competências técnicas não são mais o suficiente para desempenhar a função com êxito. O líder precisa conhecer a si próprio, seus pontos fortes para potencializá-los e as deficiências para serem trabalhadas e assim gerenciar melhor seus relacionamentos, fazendo uso da inteligência emocional, considerada fundamental para o líder.

Dentro desta proposta vimos que atualmente as organizações vão em busca de profissionais que tenham desenvolvidos não só habilidades técnicas, as chamadas hard skills, mas também suas habilidades relacionadas a sua personalidade, caráter, crenças e valores, as soft skills que vão determinar como a pessoa conduz suas relações e se comporta diante dos fatores humanos.

Os desafios da liderança são cada vez maiores no que diz respeito a influenciar as pessoas a estarem engajadas com os objetivos a serem conquistados, considerando as diferentes personalidades e expectativas diante do futuro. Hoje temos uma diversidade maior de gerações integrando equipes e se o líder não tiver preparado para transformar os conflitos que naturalmente existem em forças para alcançar o sucesso, vai causar um grande desastre.

A própria forma de abordagem dos projetos também se desenvolveu para adaptar-se ao mundo de constantes transformações e que se baseiam na inovação para suprir estas mudanças constantes. O modelo preditivo não é mais o principal modelo de gestão de projetos, foi necessário criar um modelo de entregas faseadas com valor sentido mais rapidamente pelo cliente e assim nasceram os métodos ágeis. Mas ao contrário do que se

pensa um não veio substituir totalmente o outro, mas conviverem, se aplicando até mesmo a junção dos dois modelos, o híbrido.

A evolução do papel da liderança e da gestão de projetos terão muitos outros capítulos, pois os desafios para adequar-se a um mundo cada vez mais inconstante se faz cada vez mais necessária. O líder precisa estar preparado e conectado com todas as variações que estas mudanças trazem na vida de seus liderados, da sociedade e das organizações. Muitos outros conceitos virão e tudo o que envolve as relações humanas tem sempre oportunidades para melhorar. Resultados de projetos sempre dependerão das pessoas, mesmo que as soluções tecnológicas possam avançar para ocupar seu lugar, os indivíduos são fundamentais e liderá-los é sempre um grande desafio.

4. Referências Bibliográficas

- [1] CHIAVENATO, Adalberto; Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro, 2004 – 4ª Reimpressão
- [2] VARGAS, Ricardo Viana: Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos, Rio de Janeiro, 2003 – 6ª Edição
- [3] SBCOACHING, 2021 – Sociedade Brasileira de Coaching - Gestor: o que é, principais características e desafios www.sbcoaching.com.br/gestor
- [4] CARVALHO, Marly Monteiro de e RABECHINI JR, Roque: Fundamentos em Gestão de Projetos – Construindo competências para Gerenciar Projetos, São Paulo, 2021 - 5ª Edição – 2ª Reimpressão
- [5] PMI - Project Management Institute. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Quinta edição, Pennsylvania: PMI, 2013.
- [6] PROJ4ME - O Papel do Líder no Gerenciamento de Projetos. <https://proj4.me/blog/lider-no-gerenciamento-de-projetos> Publicação 26/06/2020, última atualização 04/06/2021.
- [7] HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança. Sextante
- [8] CAMARGO, Robson <https://robsoncamargo.com.br/blog/Lideranca-no-gerenciamento-de-projetos-saiba-como-desenvolver>, 15/06/2018
- [9] TESTA, Jean-Pierre, LAFARGUE, Jérôme e TILHET- COARTET, Virginie; Tradução Marcela Vieira: Liderança. [revisão] Erick Guttman – 1.ed – São Paulo; Saraiva Educação, 2019 (Coleção Caixa de Ferramentas)
- [10] KOTTER, John O. Texto: O Que os Líderes Realmente Fazem; Livro: 10 leituras essenciais – Harvard Business Review – Desafios da Liderança
- [11] GOLEMAN, Daniel, PHD. Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2º ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- [12] GOLEMAN, Daniel, PHD: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso; tradução Ivo Korytowski. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- [13] XERPAY Blog - <https://xerpay.com.br/blog/hard-skills-e-soft-skills/> - Hard skills e soft skills: o que são e como avaliar essas habilidades; 14/05/2018.
- [14] BAVON, Ana. - Qual a Importância das Hard Skills e Soft Skills Para Uma Liderança Centrada em Pessoas? B4PEOPLE - <https://b4people.com.br>; fevereiro; 18, 2019.
- [15] RETONDO, Lucas - Saiba tudo sobre as principais teorias sobre liderança. Startup Creator Blog. <https://startupcreator.com.br/blog/teorias-sobre-lideranca/>; 09/12/2020

- [16] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração
- [17] CHIAVENATO, Idalberto; Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações; 7ª Edição – Rio de Janeiro. 2003
- [18] LERAY, Mauro Leray - A liderança e seus estilos. Administradores.Com <https://administradores.com.br/artigos/a-lideranca-e-seus-estilos>; 31/08/2011
- [19] AGOSTINI, Bruna Occhi: O que é liderança situacional e por que vai além do cargo? <https://ahgora.com/blog/lideranca-situacional/>
- [20] MORESCO, Patrícia: O desafio do planejamento estratégico em um mundo VUCA; <https://comunidadesebrae.com.br/blog/> - 18/10/2019
- [21] ERVILHA, A. J. Limão: Liderando equipes para otimizar resultados - 4ª Edição revista, atualizada e ampliada, Editora Saraiva, Série Integração Escola de Negócios
- [22] LULIO, Melissa: Geração Baby Boomer, X, Y ou Z: entenda onde você se encaixa, <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/02/20/geracao-baby-boomer-x-y-z-entenda/>; 20 de fevereiro de 2017
- [23] PATI, Camila; 4 gerações trabalhando juntas. Um final feliz é possível? <https://exame.com/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/> Publicado em 04/02/2016 e alterado em 14/06/2018
- [24] BONA, André: Como gerenciar e liderar no mundo VUCA? <https://andrebona.com.br/como-gerenciar-e-liderar-no-mundo-vuca/12/11/2019>
- [25] FELIPE, Tuka, 4 competências fundamentais para a liderança em um mundo VUCA - <https://www.linkedin.com/pulse/4-competencias-fundamentais-para-lideranca-em-um-mundo-tuka-felipe/>; Publicado em 1 de julho de 2019
- [26] MELLO, Fabiana - O que é Management 3.0? - <https://escritoriodeprojetos.com.br/o-que-e-management-30>, atualizado em 31 de agosto de 2020
- [27] APPELO, Jurgen. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders* (Addison-Wesley Signature Series (Cohn)) (English Edition) 1st Edition; 2010.
- [28] BOLLINI, Miriam - Quais os melhores métodos para uma gestão de projetos eficiente? - <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/05/13/melhores-metodos-gestao-projetos/> Publicado em 13 de maio de 2021
- [29] MONTERLEI, Karen e TANURKOV, Raquel. Liderança: do Chefe ao Líder Ágil - <https://k21.global/blog/lideranca-chefe-lider-agil>. Publicado em 24/07/2020