

BSP BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
MBA EM GESTÃO DE EMPRESAS COM ÊNFASE EM LIDERANÇA

THIAGO DOS ANJOS CARNEIRO

O FATOR LIDERANÇA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

SÃO PAULO
2015

THIAGO DOS ANJOS CARNEIRO

O FATOR LIDERANÇA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso (modalidade artigo científico) apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no Programa de Pós-Graduação MBA em Gestão de Empresas e Liderança da Business School São Paulo - BSP.

Orientador(a): Prof. Alberto Pirro Ruggiero

SÃO PAULO

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

THIAGO DOS ANJOS CARNEIRO

O FATOR LIDERANÇA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS:

Trabalho de Conclusão de Curso (modalidade artigo científico) apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no Programa de Pós-Graduação MBA em Gestão de Empresas e Liderança da Business School São Paulo - BSP.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Alberto Pirro Ruggiero
Orientador
BSP Business School São Paulo

Profa. MSc. Leila Rabello de Oliveira
Coordenação dos Projetos Finais
BSP Business School São Paulo

Profa. Dra. Monica Hasner Sabino
Coordenação Geral de Cursos
BSP Business School São Paulo

São Paulo, 04 de dezembro de 2015.

Dedico ao meu pai, pelo incentivo a cursar esse MBA e todas as lições que me ensinou durante toda vida.

“Seus dias gastos comigo, fizeram de mim o que sou”.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida.

“Eu sou o mestre do meu destino;
Eu sou o capitão da minha alma”

William Ernest Henley

RESUMO

O tema do presente estudo é o Fator de Liderança em Gestão de Projetos. O objetivo desse estudo é traçar um paralelo entre as ferramentas e técnicas clássicas de gestão de projetos, com o lado humano do desenvolvimento de um projeto e buscar entender o porquê de apesar de vasto estudos nos temas de gestão de projetos, os projetos continuam falhando em seus objetivos. A justificativa é a necessidade de uma maior aplicação de estudos em liderança no âmbito de projetos. A construção desse artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa que foi realizada através de estudos em livros, artigos científicos, revistas e sites. Em resumo, projetos são feitos por pessoas, e o lado humano da gestão de projetos deve ter mais destaque entre os líderes de projetos para aumentar o êxito em relação aos objetivos.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Projetos. Liderança Situacional. Equipes. Desempenho.

ABSTRACT

The theme of this study is the Leadership Factor in Project Management. The aim of this study is to draw a parallel between tools and classic techniques of project management, with the human side of development of a project and seek to understand why despite extensive studies in project management issues, projects keep failing in your goals. The justification is the need for greater application of leadership studies in the scope of projects. The construction of this article it is a literature, qualitative research was conducted through studies in books, papers, magazines and websites. In short, people develop projects, and the human side of project management should be more prominent among the project leaders to increase the success against objectives.

Keywords: Leadership. Project Management. Situational Leadership. Team. Performance.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Existência de programa formal de capacitação em Gerenciamento de Projetos, o qual não inclui a preparação para certificação PMP	19
Figura 2 - Grau de Conhecimento e Utilização de Modelos de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	20
Figura 3 - Nível de Utilização das Metodologias de Gerenciamento de Projetos	21
Figura 4 - Nível de Utilização das Metodologias de Gerenciamento de Projetos	22
Figura 5 - Frequência com que projetos realizados têm alcançado metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente.....	23
Figura 6 – Fatores de personalidade e situações que influenciam a liderança eficaz	37
Figura 7 – Modelo de Liderança Situacional	38
Figura 8 – Fases do Modelo de Tuckman	40
Figura 9 – Matriz de Desenvolvimento de Equipe.....	41
Figura 10 – Gráfico de estilos de liderança de equipes	42

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – Frequência de ocorrência de problemas em projetos	23
Tabela 2 – Nível do desempenho da equipe e a relação com P:N (Positividade / Negatividade)	30
TABELA 3 – Indicadores de eficácia-ineficácia.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	UMA ABORDAGEM SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
2.1	FATORES DE SUCESSO EM GESTÃO DE PROJETOS.....	14
2.2	BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
2.3	O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS.....	15
3	A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DE PROJETOS.....	16
3.1	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	18
3.2	PROCESSOS E METODOLOGIA.....	20
3.3	DESEMPENHO E RESULTADOS.....	22
4	UMA ABORDAGEM SOBRE LIDERANÇA.....	25
5	A LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS.....	28
5.1	O FATOR HUMANO EM GESTÃO DE PROJETOS.....	28
5.2	COMPOSIÇÃO DE EQUIPE.....	30
5.3	DISFUNÇÕES DE EQUIPE.....	32
5.4	LIDERANÇA SITUACIONAL COMO PONTO CHAVE PARA A GESTÃO DE PROJETOS.....	36
6	CONCLUSÃO.....	42
	BIBLIOGRAFIA.....	44

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança. Certa vez, o líder britânico Winston Churchill disse: “Estamos moldando o mundo mais rápido do que podemos mudar a nós mesmos, e nós estamos aplicando ao presente os hábitos do passado”. Após anos dessa declaração, podemos perceber que as mudanças constantes em âmbito global, corroboram essa afirmação de Churchill.

No entanto, apesar dessas vastas mudanças, a teoria de gerenciamento de projetos praticamente não sofreu grandes alterações ao longo do tempo. Apesar de ser um tema relativamente novo, essa teoria é marcada por se fazer valer de métodos da administração tradicional atrelados com técnicas específicas de gestão, com o objetivo de atingir o melhor controle e otimização de recursos existentes. O conceito de gerenciamento de projetos, há cerca de 40 anos atrás, estava completamente voltado para os fornecedores do Departamento de Defesa dos Estados Unidos e às empresas de construção, hoje está sendo aplicado em diversos setores e organizações. (KERZNER, 2011).

Da mesma forma como Churchill havia observado como estamos presos às nossas maneiras, assim como o professor de gerenciamento de projetos P.W.G. Morris observou mais recentemente: "o gerenciamento de projetos moderno surgiu em um período que era mais rígido e menos complexo e quando os eventos mudavam menos rapidamente do que atualmente. Ela [a teoria de gerenciamento de projetos] está, em muitos aspectos, ainda presa aos anos 1960”.

De acordo com KOSKELA & HOWELL (2002) uma teoria presa aos anos 1960 pode não ser apenas velha e irrelevante, mas também pode afetar adversamente nosso desempenho. Indo de encontro com esse argumento, Sumantra Ghoshal, cita o argumento de Kurt Lewinque: “nada é tão prático como uma boa teoria” (GHOSHAL, 2005). Ghoshal salienta, porém, que o “reverso também é verdadeiro: Nada é tão perigoso como uma teoria ruim”. Corroborando com a afirmação de Ghoshal, Koskela e Howell afirmam que nos atuais projetos grandes, complexos e rápidos, o gerenciamento de projetos tradicional produz resultados opostos ao esperado – “ele cria problemas para si mesmo que comprometem seriamente o desempenho”.

A experiência em gestão de projetos demonstra que até mesmo o planejamento mais eficaz, o controle e os sistemas de gestão de risco não podem eliminar a necessidade de lidar com eventos inesperados frequentes e os inúmeros

problemas durante o ciclo de vida de um projeto. Vários problemas encontrados ao longo da vida do projeto são de ordem técnica, isto é, eles podem ser resolvidos com conhecimentos e procedimentos que já estão disponíveis. Embora a resolução de problemas, como acelerar a velocidade do projeto ou substituir um contratante, possa exigir grande flexibilidade e alta capacidade de resposta, essas questões podem ser realizadas sem desafiar os hábitos e práticas convencionais, porém exigem boas habilidades gerenciais.

Grande parte dos problemas, no entanto, são adaptativos, isto é, não são tão bem definidos, não tem soluções claras, e muitas vezes necessitam de novo modelo de aprendizagem e mudanças nos padrões de comportamento. Por exemplo, problemas adaptativos podem exigir de o gerente de projetos contornar os procedimentos da empresa a fim de garantir que o melhor contratante na cidade seja selecionado para lidar com um design incomum, e a fim de instruir o designer para pensar fora da caixa e desenvolver soluções criativas para lidar com restrições de custos excessivos. A fim de resolver esses problemas de adaptação, o gerente de projetos deve estar disposto e capaz de fazer mudanças significativas e desafiar o status quo. Esses problemas exigem liderança. (HEIFETZ, 1994)

Mesmo assim, de acordo com Melgrati & Damiani (2002) a literatura de gerenciamento de projetos não tem dado tratamento explícito para questões de contexto e, portanto, tem implicitamente endossado a abordagem de “*one best way*”, que era a frase favorita de Fredrick Taylor, o pai da “administração científica”. Assim a ênfase da literatura tem sido normalmente no “padrão” ou no “comum”, e não no “único”. Melgrati e Damiani mostraram esse ponto de forma muito eloquente quando afirmam que “a ideologia do gerenciamento de projetos é paradoxal porque se concentra em aspectos repetitivos e ‘marginaliza’ a singularidade e originalidade que deve de fato caracterizar o projeto”.

2 UMA ABORDAGEM SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para entender o gerenciamento de projetos, deve-se começar com a definição de projeto. De acordo com o PMI¹, Project Management Institute, um projeto pode ser

¹ O Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute PMI), é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Seu trabalho para a profissão auxilia mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países

considerado como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, Guia PMBOK, Um Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos, 2012). A partir desse conceito, o PMI detalha:

- A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos;
- O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir;
- Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo;
- Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade
- Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos
- Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível
- Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações;

O gerenciamento de projetos é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos (KERZNER, 2011). O PMI afirma que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos é o cerne da gestão de projetos, em seu livro (PMBOK), são expostos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos (PMI, Guia PMBOK, Um Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos, 2012). Esses cinco grupos de processos são:

- Iniciação,

- Planejamento,
- Execução,
- Monitoramento e controle e
- Encerramento

Kerzner (2011) realiza uma explanação a respeito do gerenciamento de projetos, discorrendo a respeito da busca pelo melhor uso das ferramentas e técnicas teorias e recursos existentes para fazer o trabalho fluir horizontal e verticalmente dentro da empresa. Ele afirma que o fluxo vertical de trabalho ainda é responsabilidade dos gerentes de projeto e seu esforço principal é comunicar e coordenar as atividades horizontalmente entre as organizações de linha.

Kerzner ainda afirma que há gargalos funcionais entre unidades de trabalho da organização. Ele analisa as empresas e afirma que ao se sobrepor os gargalos de gestão aos funcionais, percebe-se que as empresas são feitas de pequenas ilhas operacionais que se recusam a se comunicar uma com as outras por medo de entregar informações que possa fortalecer seus oponentes. Por fim, ele enfatiza que a responsabilidade do gerente de projetos é fazer essas ilhas se comunicar de forma multifuncional em direção a objetivos e metas comuns.

2.1 FATORES DE SUCESSO EM GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Kerzner (2011), há 20 anos atrás o gerenciamento de projetos bem-sucedido poderia, então, ser definido como tendo cumprido com os objetivos do projeto:

- Dentro do prazo;
- Dentro do custo;
- Conforme o nível de tecnologia/desempenho desejado;
- Com utilização eficiente e eficaz dos recursos atribuídos;
- Quando aceito pelo cliente.

Hoje, podemos considerar ainda outros pontos como fatores de sucesso em gestão de projetos, aumentando ainda mais a responsabilidade e atuação do gerente de projetos:

- Dentro do período de tempo alocado;

- Dentro do custo orçado;
- Ao nível de especificação ou desempenho adequado;
- Com aceitação pelo cliente/usuário;
- Com mudanças mínimas ou mutuamente adequadas no escopo;
- Sem atrapalhar o fluxo principal de trabalho da organização;
- Sem modificar a cultura da empresa.

2.2 BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Shenhar e Dvir (2007) os benefícios potenciais do gerenciamento de projetos são:

- Identificação de responsabilidades funcionais para garantir que todas as atividades sejam explicadas, independentemente da rotatividade de pessoal;
- Redução da necessidade de reporte contínuo;
- Identificação de limites de prazo para o cronograma;
- Identificação de uma metodologia para análise de compensações;
- Medição das realizações em comparação com os planos;
- Identificação antecipada de problemas para que possam ocorrer ações corretivas;
- Capacidade melhorada para realizar estimativas a serem utilizadas em planejamentos futuros;
- Ciência de quando os objetivos não podem ser alcançados ou quando podem ser excedidos.

2.3 O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMI, Guia PMBOK, Um Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos, 2012). Nessa linha de raciocínio é demonstrado que o papel do gerente de projetos é diferente de um gerente funcional, que em via de regas, se concentra em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. O gerente do projeto normalmente não possui uma equipe fixa, mas ela muda de a cada projeto executado

por conta das características dos mesmos, como por exemplo, ser um empreendimento único.

Kerzner (2011) diz que o gerente de projetos é o responsável pela coordenação e integração das atividades por meio de várias linhas funcionais, ou seja, interage verticalmente com as linhas funcionais para a execução e integração de atividades.

Essas atividades de integração de várias linhas funcionais, atrelados à necessidade da gestão de uma equipe, fornecedores e demais partes interessadas, faz com que o sucesso de um projeto não dependa apenas de habilidades técnicas de um gerente de projetos, de acordo com Anderson (2010), o sucesso depende de atividades de liderança de pessoas. Os gerentes de projetos precisam adquirir conhecimento, experiência, habilidades e ferramentas de outros líderes para gerenciar e liderar tanto a parte técnica quanto o lado humano de um projeto.

3 A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DE PROJETOS

O completo, turbulento e instável ambiente enfrentado pelas organizações contemporâneas tornam a liderança dessas corporações como navegar numa “permanente água branca”, explica Peter Vaill, um professor americano de Gestão. Essa declaração, traçando um paralelo com a gestão de projetos, faz perceber o fato que o ambiente externo dos projetos contemporâneos é cheio de surpresas, tende a produzir novos problemas, é também confuso e mal estruturado (LAUFER, 2015).

Um conceito de ordem proposto pelo vencedor do prêmio Nobel Henri Bergson, ajuda a entender um dos pontos da problemática da gestão de projetos. Bergson alegou que os dois tipos de ordem: “ordem geométrica” e “*order living*” (que são os fatores em desordem). Enquanto em “ordem geométrica” Bergson se referia ao tradicional conceito de ordem, em “*order living*” ele tratava de fenômenos humanos, como a criatividade, uma obra de arte ou até mesmo a bagunça em um escritório. (LAUFER, 2015)

O conceito da “ordem geométrica” permeia o início e fases de planejamento dos projetos, onde os gerentes tentam “prever o futuro” utilizando suas ferramentas e técnicas de gestão de projetos, com o objetivo de chegar a um produto funcionando perfeitamente. Mesmo havendo grandes incertezas “*order living*”, que não

desaparecem ao longo dos projetos, os gerentes tendem a firmar uma linha de base para um plano de projeto e o seguir à risca, desprezando os fatores de indefinição.

De acordo com Laufer (2015), alguns fatores de “*order living*” a serem considerados e tolerados pelos gerentes de projeto são:

- Mudanças resultantes de um ambiente dinâmico;
- Surpresas resultantes de tarefas exclusivas, e muitas vezes inovadoras;
- Dificuldades de lidar com requisitos desafiadores e restrições radicais, e também com mudanças bruscas desses requisitos e restrições;
- Numerosos eventos inesperados e problemas subsequentes devido às dificuldades dos itens anteriormente citados;
- Dificuldades de lidar com os problemas provenientes das características: único, temporário e evolutiva organização de projeto, que é composta por unidades heterogêneas.

Os conceitos de ordem nos ajuda a perceber o ambiente de turbulência e mudanças constantes de um projeto. Esse ambiente impacta diretamente na performance dos projetos. Abaixo está apresentado alguns resultados da pesquisa anual, referente ao ano de 2014, realizada pelo PMI SURVEY, organizada voluntariamente pelos Capítulos do PMI – Project Management Institute de diversos países, e conta com a participação de centenas de organizações no mundo. A pesquisa é realizada com base em 9 temas:

1. Perfil das Organizações
2. Cultura Organizacional
3. Estrutura Organizacional
4. Gerenciamento do Portfólio de Projetos
5. Project Management Office - PMO
6. Processos e Metodologia
7. Desenvolvimento Profissional
8. Ferramentas Tecnológicas
9. Desempenho e Resultados

Dos temas apresentados acima, 3 foram escolhidos como relevantes (Desenvolvimento Profissional, Processos e Metodologia e Desempenho e

Resultados) para embasar este artigo. As perguntas e o resultado da pesquisa são detalhados nos tópicos abaixo.

3.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

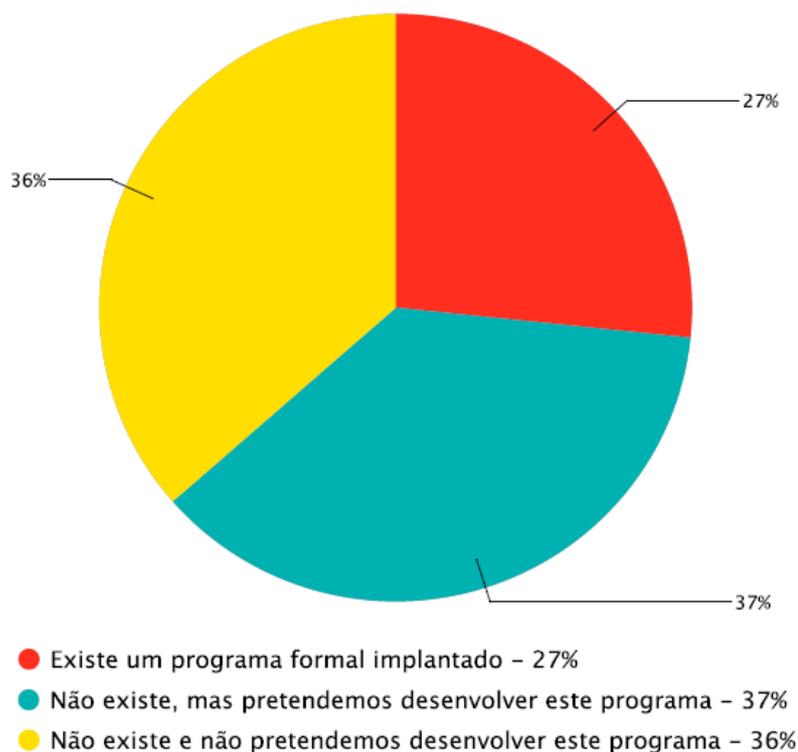
Esta seção tem como objetivo examinar o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas de desenvolvimento profissional, bem como apontar as tendências observadas nas organizações pesquisadas.

Em relação a esse tema, a pesquisa mostrou que:

- Em relação aos **Níveis Hierárquicos treinados formalmente em Gerenciamento de Projetos nos últimos 12 meses**, 55% foram para cargos de Gerentes de Projeto, 45% dos profissionais que atuam em projetos, 22% para Gerentes Funcionais.
- **Existência de programa formal de capacitação em Gerenciamento de Projetos, o qual não inclui a preparação para certificação PMP®²**, foi perguntada obtendo o resultado mostrado na **Figura 1**:

² A certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP®) do PMI é a Certificação para gerentes de projeto reconhecida como a mais importante para a indústria. Reconhecida e exigida mundialmente, a certificação PMP® atesta que você tem formação, experiência e competência para conduzir e dirigir projetos. (PMI, PMP® - Profissional de Gerenciamento de Projetos, 2015)

Figura 1 - Existência de programa formal de capacitação em Gerenciamento de Projetos, o qual não inclui a preparação para certificação PMP



Fonte: PMI Survey (2014), <http://www.pmsurvey.org/>

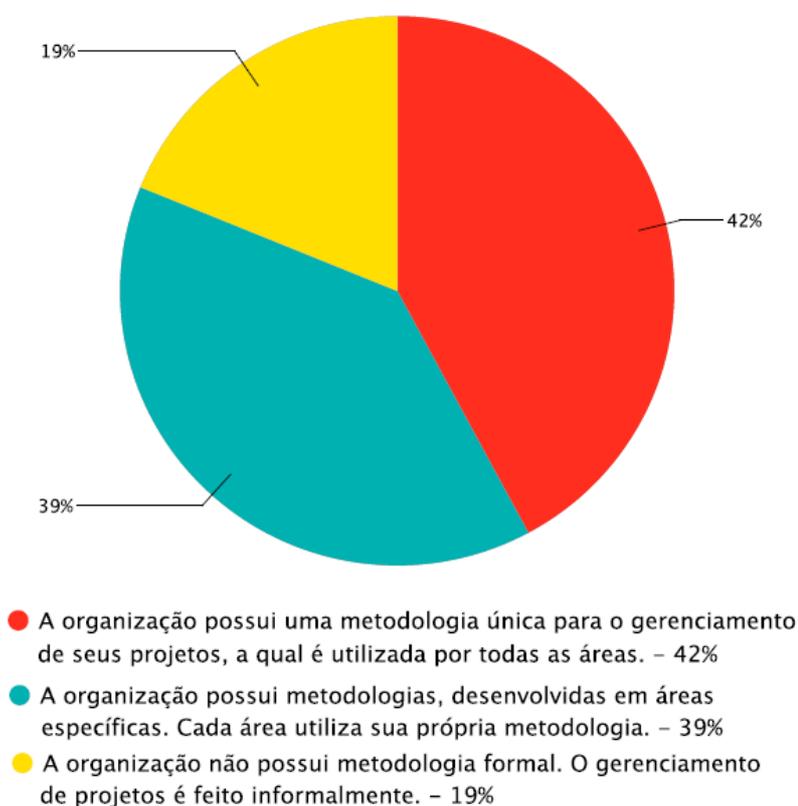
- Em relação as **Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas Organizações** o resultado mostrou que para 61,6% das organizações o tema Comunicação é a habilidade mais valorizada, seguida de Liderança (57,8%), Negociação (43,6%), Conhecimento em Gestão de Projetos (32,7%), Capacidade de Integrar as Partes (28,9%), Trabalho em Equipe (28,4%), Iniciativa (27%), Conhecimento Técnico (26,5%), Organização (12,8%), Política (12,3%), Domínio em Ferramentas de Gestão de Projetos (10%).
- Quando perguntado quais as **Principais deficiências dos gerentes de projetos nas Organizações** a conclusão foi que: o tema Comunicação foi o primeiro item apontado com 44%, seguido de Gerenciamento de Conflitos (36,8 %), Conhecimento em gestão de Projetos (32,1 %), Conhecimento de ferramentas de gestão de projetos (27,3 %) Capacidade de integrar as partes (26,3 %), Política (25,4 %), Negociação (23,4 %), Liderança (22,0 %), Conhecimento Técnico (19,1 %), Iniciativa (18,7 %), Organização (18,2 %) e Trabalho em Equipe (11 %).

3.2 PROCESSOS E METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar como as Organizações vêm utilizando boas práticas de Gerenciamento de Projetos.

- **Grau de Conhecimento e Utilização de Modelos de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, foi perguntado obtendo o resultado mostrado na **Figura 2**:

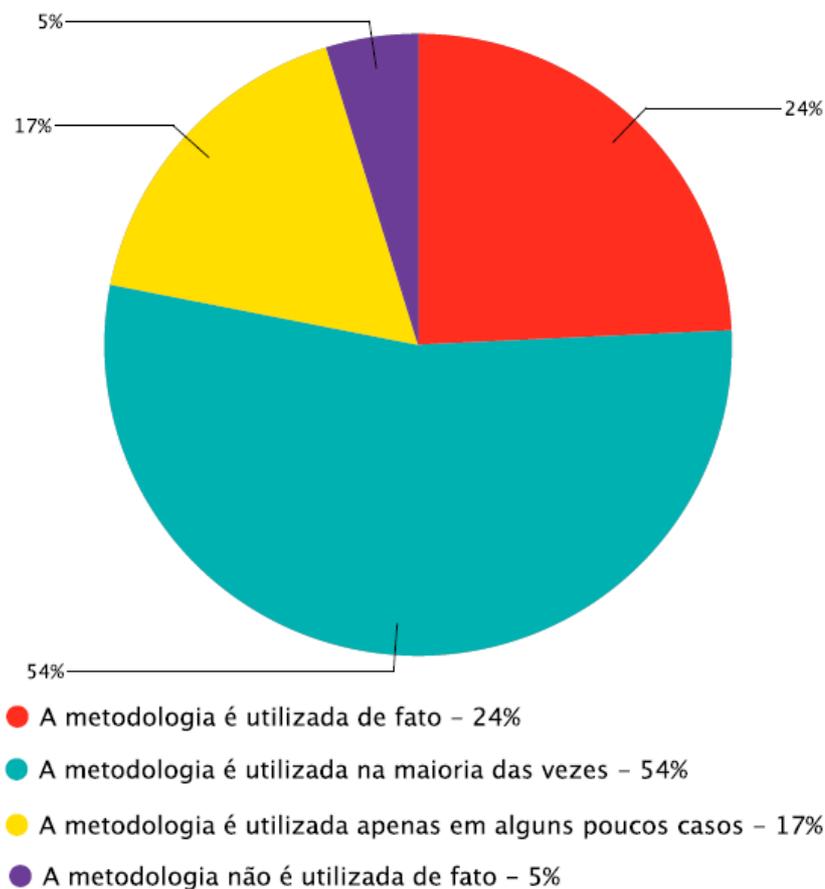
Figura 2 - Grau de Conhecimento e Utilização de Modelos de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI Survey (2014), <http://www.pmsurvey.org/>

- **O Nível de Utilização das Metodologias de Gerenciamento de Projetos**, é detalhado na **Figura 3**:

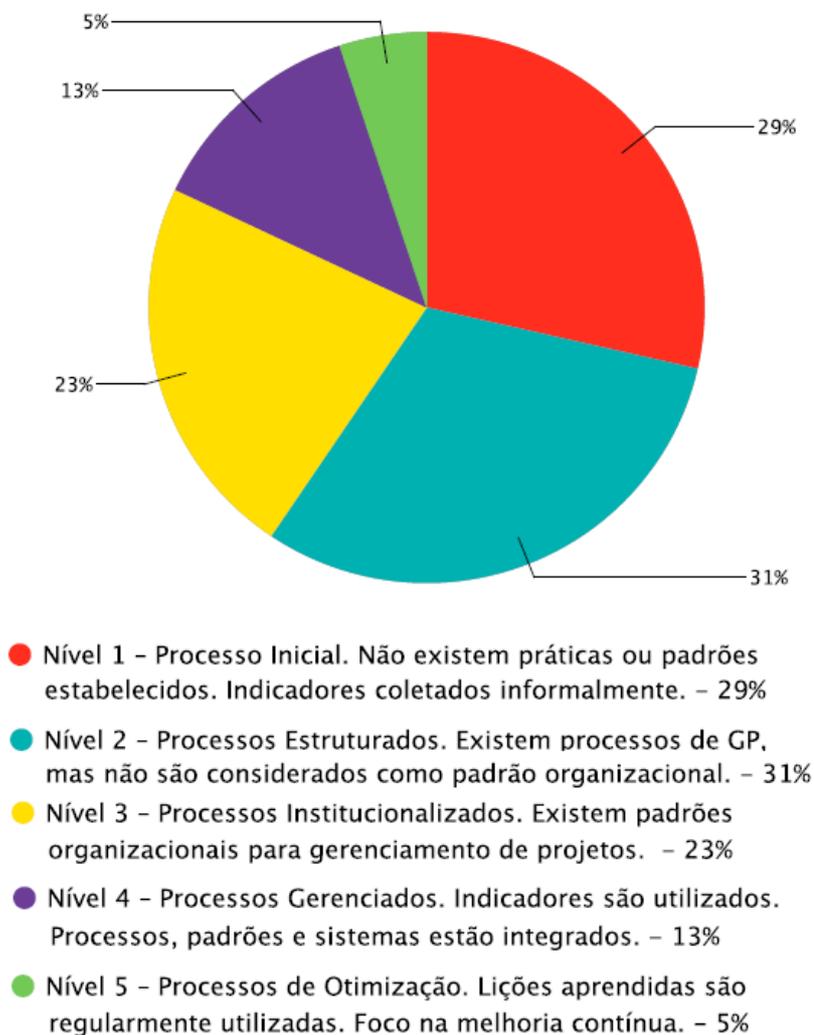
Figura 3 - Nível de Utilização das Metodologias de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI Survey (2014), <http://www.pmsurvey.org/>

- Em relação aos **Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos**, a pesquisa mostra em 94,1% das empresas entrevistadas os itens Escopo e Prazo são mencionados, seguidos de Custo (84%), Qualidade (67,5%), Riscos (66,3%), Comunicação (60,9%), Recursos Humanos (56,2%), Integração (50,3%), Aquisições (45%) e Governança (32%).
- De acordo com a pesquisa **Os Canais de Comunicação mais utilizados pelas equipes de projetos são**: E-mail (94,5 %), Conversas presenciais (84,3 %), Telefone (70%), Mensagens instantâneas (MSN, Skype, gtalk, etc.) (40,1%), Videoconferência (33,2%), Redes sociais (3,2%).
- Também foi pesquisado o **Nível de Maturidade das Organizações em Gerenciamento de Projetos**, com o resultado exposto na **Figura 4**:

Figura 4 - Nível de Utilização das Metodologias de Gerenciamento de Projetos



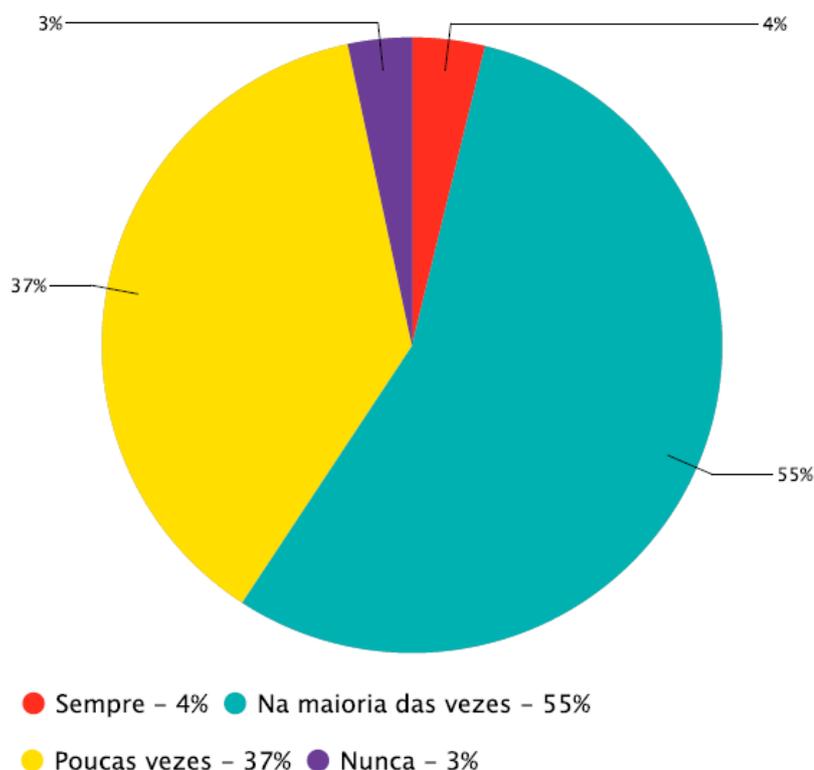
Fonte: PMI Survey (2014), <http://www.pmsurvey.org/>

3.3 DESEMPENHO E RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo examinar o desempenho e os resultados auferidos pelas Organizações no que tange ao Gerenciamento de Projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.

- O resultado da pesquisa, com relação a **Frequência com que projetos realizados têm alcançado metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente** trouxe o resultado demonstrado na **Figura 5**:

Figura 5 - Frequência com que projetos realizados têm alcançado metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente



Fonte: PMI Survey (2014), <http://www.pmsurvey.org/>

- A pesquisa também detalhou alguns temas para aferir a frequência de problemas ocorridos em projetos, o resultado é apresentado na **Tabela 1**, abaixo:

TABELA 1 – Frequência de ocorrência de problemas em projetos

Tema avaliado	Sempre	Na maioria das vezes	Poucas vezes	Nunca
Prazo	11%	58%	27%	4%
Custos	8%	42%	47%	3%
Qualidade	6%	25%	64%	5%
Satisfação do cliente	3%	24%	67%	7%

Fonte: PMI Survey (2014), <http://www.pmsurvey.org/>

- Os **Problemas mais frequentes em projetos**, também foram avaliados na pesquisa, o resultado mostra que 64,2% das organizações possuem Problemas de Comunicação como um dos fatores de falha em projetos, seguidos de: Não

cumprimento dos prazos (59,4%), Escopo não definido adequadamente (58,5%), Mudanças de escopo constantes (54,2%), Recursos humanos insuficientes (45,3%), Riscos não avaliados corretamente (43,4%), Não cumprimento do orçamento (42%), Estimativas incorretas ou sem fundamento (39,2%), Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos (38,2%), Mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade (33%), Problemas com fornecedores (33%), Falta de definição de responsabilidades (25,5%), Falta de apoio da alta administração (24,5%), Falta de competência para gerenciar projetos (22,2%), Falta de uma metodologia de apoio (21,7%), Retrabalho em função da falta de qualidade do produto (18,9%), Falta de uma ferramenta de apoio (12,7%), Insatisfação dos clientes dos projetos (11,3%), Outros (4,2%), Não temos problemas (3,8%).

- Ao perguntar sobre os **Temas na área de Gerenciamento de Projetos nos quais as Organizações pretendem investir**, a pesquisa nos mostra que Implantação de indicadores de desempenho para projetos foi citado por 43,6% das organizações, seguidos de Desenvolvimento/revisão de metodologia de gerenciamento de projetos (39,3%), Programas de capacitação em gerenciamento de projetos (37,9%), Práticas de gerenciamento ágil de projetos (29,4%), Implantação de processos e metodologia para gestão de projetos, programas e portfólio (27%), Implantação de ferramenta/software de gerenciamento de projetos, programa e portfólio (PPM) (24,2%), Auditoria de qualidade / projetos (21,3%), Implantação de PMO (15,6%), Não pretendemos investir (13,3%) e Outro (11,4%).

A pesquisa nos mostra um cenário onde os Gerentes de Projetos, em sua maioria, têm recebido treinamentos no tema de gerenciamento de projetos, inclusive as empresas têm investido em programas de certificação PMP® para seus profissionais. Apesar desse investimento em treinamento técnico em gestão de projetos, o tema Liderança foi dado como o mais importante para 57,8% das organizações, sendo que o tema Conhecimento em Gestão de Projetos foi citado por apenas 32,7%. Mesmo assim, quando perguntadas a respeito das principais deficiências dos gerentes de projetos o tema Comunicação foi o que recebeu mais destaque, sendo apontado por 44% das empresas.

Também deve se observar o tema de Processos e Metodologia. A pesquisa mostra que 81% das empresas possuem metodologias implantadas de gestão de projetos, que é utilizada em até 78% das vezes.

Mesmo com todo esse treinamento e modelos de gestão adotados nas empresas, o tema Desempenhos e Resultados demonstra uma realidade preocupante 59% dos projetos falham sempre ou na maioria das vezes, 37% falham poucas vezes e apenas 3% das organizações responderam que seus projetos não falham. A principal causa para a falha dos projetos é relacionada a um tema humano, a Comunicação, apontado por 64,2% das empresas. Ainda assim, o tema Liderança não é citado nos investimentos das organizações para a gestão de projetos, 43% enxerga que a Implantação de indicadores de desempenho é o principal investimento a se realizar em um futuro.

4 UMA ABORDAGEM SOBRE LIDERANÇA

O tema de liderança vem sido objeto de estudo acadêmicos há cerca de 100 anos (JUCÁ, 2013). Segundo Chiavenato (2004), a liderança está ligada à capacidade de influência de uma pessoa sobre a outra no sentido de provocar mudança ou comportamento.

De acordo com Jucá (2013), a liderança está relacionada com uma corresponsabilidade sobre o comportamento de alguém. Professores lideram. Pais lideram. Eles engajam pessoas a desenvolverem talentos que contribuem para moldar o futuro e para a entrega de resultados no presente. Jucá diz que a liderança deve ocorrer diariamente, por toda a organização, e relaciona como uma das principais tarefas de um líder a capacidade de forjar na empresa uma cultura centrada no desenvolvimento de lideranças.

Desde o último século, várias teorias de definição de líderes e lideranças veem sendo estudadas e expostas. Dessas destacam-se:

- **Teoria dos traços de personalidade:** Dá ênfase para as qualidades pessoais dos líderes, os quais devem possuir características especiais, tais como atributos físicos (peso e altura), de personalidade (moderação, ajustamento pessoal, autoestima, autoconfiança e controle emocional) e

habilidades específicas (inteligência, fluência verbal, escolaridade, conhecimento).

- **Teoria dos estilos comportamentais:** O modelo desenvolvido por Rensis Likert no seu best seller *New Patterns of Management*, e ainda hoje amplamente divulgado e utilizado, divide os estilos de liderança em quatro tipos diferentes consoante o grau de uso de autoridade pelo líder, nomeadamente (NUNES P. , 2007):
 - Autoritário coercivo: Tem como principal característica um perfil autocrático, onde procura controlar e organizar tudo o que ocorre em sua volta. Tem como forte aspecto a comunicação fraca e o trabalho de grupo inexistente.
 - Autoritário benevolente: Tem como principal característica o perfil autoritário e impositivo, mas menos rígido que o anterior. Tem como forte aspecto uma abertura maior para consulta e delegação e, também, recompensas.
 - Consultivo: Tem como principal característica o perfil mais participativo; é um tipo de perfil que já discute previamente os objetivos e tarefas. Tem como aspecto a se destacar uma comunicação de baixo para cima e até encorajamento do trabalho de grupo.
 - Participativo: Tem como principal característica o perfil democrático; permite e encoraja a participação de todos em tomadas de decisão, tem como aspecto marcante uma boa comunicação em todos os sentidos e atinge-se um bom nível de motivação.
- **Teoria dos aspectos situacionais ou contingenciais.** De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986), A Liderança Situacional baseia-se na otimização da relação entre o líder e o liderado, dando enfoque à necessidade de alinhamento entre o nível de maturidade dos colaboradores (contingência) para o desenvolvimento de suas tarefas e a forma de atuar (estilos) do líder. O modelo apresenta quatro estilos que devem ser de conhecimento e domínio dos líderes, resultados de quatro combinações de duas variáveis: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. De acordo com o modelo, a

dimensão da eficácia está ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, após isso oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

- **Teorias da administração do sentido:** Baseadas no “sentido da motivação”. A motivação é intrínseca e depende de valores e desejos pessoais. A tarefa do líder é mobilizar as pessoas para que usem suas motivações para executar o que deve ser feito. O líder deve entender as necessidades dos seus liderados e o significado do trabalho para eles.

Conceitualmente, alguns autores concordam que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, para a execução de um determinado conjunto de tarefas a fim de atingir um objetivo. TERRY (1960) afirma que liderança é a atividade de influenciar pessoas. TANNENBAUM, WESCHLER e MASSARIK (1959) definem como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. KOONTZ e O’DONNELL (1959) por sua vez, afirmam que “a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum”.

Na concepção de Maxwell (2008) o líder em potencial devem possuir algumas habilidades distintas que são:

- Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.
- Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes.
- Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.
- Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.
- Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam.
- Disposição para servir: fazem o que for necessário.
- Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem.
- Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.
- Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo.
- Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

Compreende-se, portanto que a liderança está presente em cada pessoa. De acordo com as teorias mais atuais de liderança, o líder deve se adaptar a situações e os traços de liderança que já foram aspectos de definição de líderes, já não mais ditam quem deverá assumir cargos de liderança em empresas.

5 A LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS

A liderança é algo presente em nossa vida cotidiana, estamos em vários momentos do nosso dia assumindo papel de líderes, quando como entramos em um táxi e damos a direção do caminho. Em proporções maiores, os projetos necessitam não apenas de gerentes de projetos capacitados nas diversas metodologias e ferramentas e técnicas, mas de líderes capazes de estar à frente de projetos cada vez mais complexos e cenários instáveis. Os gerentes de projetos têm de lidar hoje com vários conjuntos de culturas, sistemas sociais e comportamento.

5.1 O FATOR HUMANO EM GESTÃO DE PROJETOS

A perspectiva humana é um dos mais relevantes fatores de sucesso. Portanto torna-se ainda mais importante ter as pessoas motivadas a agir de acordo com os objetivos do projeto e das necessidades da empresa.

Para cumprir as metas, três perspectivas devem ser consideradas: a perspectiva do cliente, a perspectiva dos membros da equipe do projeto e a perspectiva da empresa. Os seres humanos agem, reagem e decidem em todas as três perspectivas. Por isso as empresas precisam compreender e analisar esse padrão, os processos e o mecanismo de ação por trás disso (BAUMANN, HAASIS, & NEHLSSEN-PEN, 2015).

Baumann, Haasis & Nehlsen-Pen (2015), publicaram um estudo a respeito do Fator Humano na Tomada de Decisões em Projetos, eles tomaram como base a importância de funcionários altamente motivados como fator crítico para o sucesso dos negócios e dos projetos. Segundo os autores, por esse motivo, as empresas precisam compreender como e quando os seres humanos decidem e se as oportunidades de decisão são realistas para alteração de um comportamento.

Para Baumann, Haasis & Nehlsen-Pen (2015), o fator humano é um dos pontos mais cruciais de um projeto, se uma pessoa correta for designada para uma tarefa adequada, sua motivação intrínseca fará diferença de forma muito particular. Para os autores, é necessário entender como os seres humanos decidem e como transformam processos de decisão em desempenho.

O fator humano surge como o grande ponto de sucesso de um projeto. Por isso o foco deve passar da gestão das tarefas para a gestão das pessoas. Como vimos com o resultado da pesquisa do PMISURVEY, a comunicação é um dos principais fatores de fracasso em projetos, nesse sentido, os indícios verbais e não verbais podem ser uma fonte de informação sobre o funcionamento da equipe.

Considerando também que uma das funções do gerente de projeto, além da liderança de sua equipe, ser também a integração das várias linhas funcionais de uma organização. A comunicação serve como a cola que une todas as partes em um projeto. Principalmente em momentos de grande incerteza, o papel desempenhado pela comunicação do projeto é ainda mais crucial.

No sentido da eficácia da comunicação, LAUFER (2015) diz que a comunicação presencial, chamada de cara-a-cara, demonstra ser uma ferramenta poderosa. O ponto principal dessa comunicação, segundo Laufer, é o feedback em tempo real e personalizado, utilizando-se de canais de comunicação como: linguagem corporal, contato visual e expressões faciais, os quais podem transmitir mensagens mais profundas e convincentes do que outras formas de comunicação. Quando a interação ocorre num ambiente de um time de projeto, o número de conversas verbais e não verbais que podem ser realizadas simultaneamente, é quase impossível de ser replicada com qualquer outro tipo de mídia. Laufer conclui que a “comunicação presencial é o melhor meio para a rápida resolução de ambiguidade e para a construção de uma base sólida de confiança”.

O Gerente de Projetos também deve estar atento a comunicação que vem de sua equipe. A proporção de positividade em relação à negatividade das declarações nas comunicações, mostrou que há uma ligação direta com a melhoria de rentabilidade da equipe. Isso sugere que se o modo de comunicação puder ser mudado para uma forma mais positiva, o desempenho da equipe a longo prazo pode ser melhorado. (POLLACK, 2014)

Losada & Healphy (2004) investigaram a interação de 60 equipes que estavam realizando seus planejamentos anuais. Eles classificaram essas equipes em alto, médio e baixo desempenho com base na rentabilidade das mesmas, feedbacks e avaliações de satisfação de seus clientes. Dentre alguns critérios avaliados, dois foram: os números de declarações positivas e negativas que as equipes realizaram durante seu planejamento estratégico. Foi criada então uma relação entre positivismo e negativismo (p:n) nas declarações por cada equipe.

O resultado da pesquisa realizada por Losada & Healphy revelou que equipes de alto desempenho eram significativamente mais positivas que negativas em suas declarações do que outras de desempenho inferior, conforme resultado mostrado na **Tabela 2** (a relação p:n apresenta o número de declarações positivas e o de declarações negativas, e a relação entre elas):

Tabela 2 – Nível do desempenho da equipe e a relação com P:N
(Positividade / Negatividade)

	Relação p:n	Número de times
Baixa performance	0:4:1	19
Média performance	1:9:1	26
Alta performance	5:6:1	15

Fonte: *American Behavioral Scientist*(47), 440-465.

Mudar a forma como uma equipe interage não será um processo rápido, além disso será um investimento de tempo e esforço considerável despendido para uma equipe aprender a interagir de maneira diferente, mas esse fato não deve desanimar o líder de projetos, principalmente se seu projeto é de longa duração. Uma abordagem a ser tomada para formar uma equipe positiva, seria o gerente do projeto ser explícito sobre seu desejo de uma comunicação positiva e propor modelar esse comportamento junto com a equipe. Ele poderia criar protocolos e ofícios de como ele espera que a equipe se comunique com todas as partes interessadas que elas tiverem contato, e revisar esses protocolos regularmente, com feedbacks corretivos quando necessário. (POLLACK, 2014)

5.2 COMPOSIÇÃO DE EQUIPE

Há poucos aspectos no gerenciamento de projetos que têm mais impacto sobre seus resultados que uma equipe funcional. As equipes de alto desempenho são capazes de obter resultados de fazer "sombra" em outros, mas tem sido difícil identificar e replicar as diferenças chave que separam o comportamento das equipes de alto e baixo desempenho.

A composição da equipe de um projeto, normalmente é ditada por um gerente funcional ou um gestor de recursos de uma empresa. Dessa maneira, é comum os gerentes de projeto não selecionarem sua equipe para a execução de um projeto. Isso é um complicador pois, principalmente em projetos curtos, o laço que se cria entre os membros da equipe é muito curto. Por esse motivo, o Gerente de Projetos deve estar constantemente monitorando o funcionamento e o desempenho para verificar quais ações corretivas podem ser necessárias para prevenir ou corrigir os diversos problemas da equipe. Kerzner (2011) separou os principais pontos a serem monitorados por um gerente de projetos, para avaliar a eficácia das equipes:

TABELA 3 – Indicadores de eficácia-ineficácia

As Prováveis Características da Equipe Eficaz	As Prováveis Características da Equipe Ineficaz
<ul style="list-style-type: none"> • Alto desempenho e eficiência nas tarefas • Comportamento inovador e criativo • Comprometimento • Objetivos profissionais dos membros da equipe coincidentes com os requisitos do projeto • Membros da equipe altamente interdependentes, realizando o papel de interface de maneira eficaz • Capacidade de resolução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho baixo • Baixo comprometimentos com os objetivos do projeto • Objetivos do projeto não claros • Práticas improdutivas, manipulação dos outros, sentimentos ocultos, evitar o conflito a qualquer custo • Sabotagem sutil, medo, desinteresse ou protelação • Feudos, conluio, isolamento de membros • Letargia, apatia

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação eficaz • Altos níveis de confiança • Orientação a resultados • Interessa na adesão pelo grupo • Níveis altos de energia e entusiasmo • Malta alta • Orientação a mudança | |
|--|--|

Fonte: KERZNER, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos, Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle*

De acordo com Kerzner (2011) reuniões regulares para avaliar o desempenho global da equipe e tratar os problemas de funcionamento são necessárias regularmente. O foco dessas reuniões pode ser direcionado para o que estamos fazendo bem como equipe e quais áreas precisam de nossa atenção como equipe. O líder do projeto deve conduzir essas reuniões de forma com que todos participem. Todos os problemas encontrados devem ser tratados com planos de ação com datas e responsáveis para conclusão. De acordo com Kerzner, o processo deve resultar em um melhor desempenho global e promover um sentimento de participação e moral elevados da equipe.

5.3 DISFUNÇÕES DE EQUIPE

Entender os problemas disfuncionais de uma equipe e ter a capacidade de corrigi-los rapidamente é essencial em um ambiente de projetos. De acordo com Patrick Lencioni (2002) as cinco disfunções mais comuns em uma equipe são:

- Falta de confiança
- Medo do conflito
- Falta de comprometimento
- Fuga da responsabilidade
- Negligência com os resultados

De acordo com seu texto, Patrick Lencioni identifica as diferenças entre as equipes que possuem essas disfunções e aquelas que não as tem:

- **Membros de equipe com falta de confiança**
 - Ocultam suas fraquezas e erros uns dos outros
 - Hesitam em pedir ajuda ou fornecer feedback construtivo
 - Hesitam em oferecer ajuda fora de sua área de responsabilidade
 - Tiram conclusões sobre as intenções e aptidões dos outros sem tentar esclarecê-las
 - Falham em reconhecer e recorrer a outras habilidades e experiências
 - Desperdiçam tempo e energia administrando os seus comportamentos de efeito
 - Guardam rancores
 - Temem as reuniões e encontram motivos para evitar companhia
- **Membros de equipes confiantes**
 - Admitem fraquezas e erros
 - Pedem ajuda
 - Aceitam perguntas e sugestões sobre suas áreas de responsabilidade
 - Dão um ao outro o benefício da dúvida, antes de chegar a uma conclusão negativa
 - Assumem os riscos de oferecer feedback e assistência
 - Apreciam e recorrem às habilidades e experiências uns dos outros
 - Focam tempo e energia em questões importantes, não em política
 - Pedem e aceitam desculpas sem hesitação
 - Anseiam pelas reuniões e suas oportunidades de trabalhar em grupo
- **Equipes que temem o conflito**
 - Fazem reuniões entediadas
 - Criam ambientes em que prosperam políticas subversivas e ataques pessoais
 - Ignoram temas controversos que são críticos para o sucesso da equipe ou projeto
 - Falham em recorrer a todas as opiniões e perspectivas dos membros da equipe
 - Desperdiçam tempo e energia em tentar impressionar e com o gerenciamento dos riscos interpessoais

- Equipes que se engajam em conflitos
 - Possuem reuniões animadas e interessantes
 - Extraem e extrapolam as ideias de todos os membros da equipe
 - Resolvem os problemas reais rapidamente
 - Diminuem a política
 - Colocam os temas críticos sobre a mesa para uma discussão
- Uma equipe que falha em se comprometer
 - Cria ambiguidade na equipe quanto à direção e às prioridades
 - Vigia rigorosamente as janelas e oportunidades devido ao excesso de análise e do atraso desnecessário
 - Cultiva a falta de confiança e o medo do fracasso
 - Revisita discussões e decisões repetidamente
 - Incentiva presunções entre os membros da equipe
- Uma equipe que se compromete
 - Propicia clareza em torno da direção e das prioridades
 - Alinha toda a equipe em torno de objetivos comuns
 - Desenvolve a capacidade de aprender com os erros
 - Aproveita as oportunidades antes os concorrentes o façam
 - Segue adiante sem hesitação
 - Muda de direção sem hesitação ou culpa
- Uma equipe que evita a responsabilidade
 - Cria ressentimento entre os membros da equipe que possuem padrões ou desempenho diferentes
 - Incentiva a mediocridade
 - Perde prazos e entregas importantes
 - Coloca uma carga excessiva sobre o líder da equipe como a única fonte de disciplina
- Uma equipe que considera um ao outro responsável
 - Garante que os maus executores se sintam pressionados a melhorar
 - Identifica problemas potenciais rapidamente, questionando as abordagens uns dos outros sem hesitação
 - Estabelece o respeito entre os membros da equipe que são mantidos nos mesmos padrões altos

- Evita a burocracia em torno do gerenciamento do desempenho das ações corretivas
- Uma equipe que não é focada em resultados
 - Fica estagnada/falha em crescer
 - Raramente derrota os concorrentes
 - Perde os colaboradores orientados à realização
 - Incentiva os membros da equipe a se concentrarem em suas próprias carreiras e objetivos individuais
 - Distrai-se facilmente
- Uma equipe que foca nos resultados coletivos
 - Mantém os colaboradores orientados à realização
 - Minimiza o comportamento individualista
 - Goza o sucesso e sofre o fracasso agudamente
 - Beneficia-se de indivíduos que subjugam os seus próprios
 - Evita distrações

Outro item que pode levar a um comportamento de disfunção entre os membros da equipe é quando o gerente do projeto e a equipe não tem os mesmos valores compartilhados.

Segundo Kouzes e Posner (2007):

“Os valores compartilhados são os alicerces para a construção de relações de trabalho verdadeiras e produtivas. Embora os líderes dignos de confiança honrem a diversidade de várias bases eleitorais, eles ressaltam seus valores comuns. Líderes constroem acordos. Eles não tentam fazer com que todos concordem sobre tudo – essa meta não é realista, talvez mesmo impossível. Além disso, consegui-la anularia as muitas vantagens da diversidade. Mas para dar um primeiro passo, e depois um segundo, e depois um terceiro, as pessoas devem ter alguma base comum de entendimento. Afinal, se não há nenhum acordo sobre os valores, então o que exatamente o líder – e todo mundo vai modelar? Se as divergências em relação aos valores fundamentais continuarem, o resultado será um conflito intenso, falsas expectativas e capacidade reduzida”. (KOUZES & POSNER, 2007, p. 103)

Kouzes e Posner também mostram, por meio de sua própria pesquisa, que os valores compartilhados podem fazer a diferença:

- Promovem fortes sentimentos de eficácia pessoal
- Promovem altos níveis de fidelidade à empresa
- Facilitam o consenso sobre importantes objetivos organizacionais e partes interessadas

- Incentivam o comportamento ético
- Promovem normas solidas sobre trabalho duro e cuidados
- Reduzem os níveis de estresse e tensão no trabalho
- Promovem o orgulho na empresa
- Facilitam o entendimento sobre as expectativas do trabalho
- Fomentam o trabalho em equipe

5.4 LIDERANÇA SITUACIONAL COMO PONTO CHAVE PARA A GESTÃO DE PROJETOS

A abordagem situacional para a liderança é um ponto chave para os gerentes de projetos pois implica em uma liderança flexível e mais dinâmica. Vemos na **Figura 6** como os diversos fatores moldam esse dinamismo. Os líderes de projeto devem perceber que em relação ao comportamento humano, não há uma forma melhor de liderança que se encaixará na maioria das situações. Em algumas circunstâncias o comportamento diretivo será o mais adequado, em outras o de apoio.

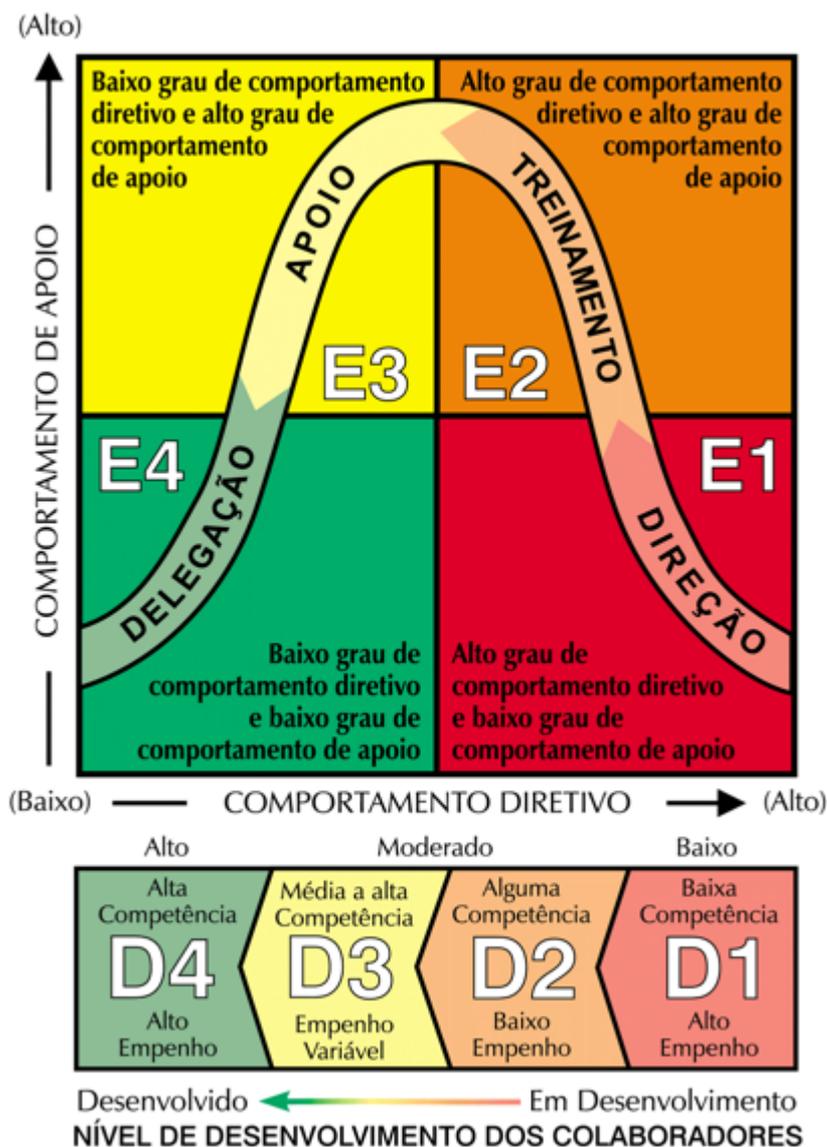
Figura 6 – Fatores de personalidade e situações que influenciam a liderança eficaz



Fonte: Revista Mundo PM (55), 46-56

Hersey e Blanchard (1986), desenvolveram um modelo para analisar a liderança. De acordo com Kerzner (2011), esse modelo se aplica muito bem ao ambiente de projetos. O modelo de Hersey e Blanchard foi expandido ao longo do e é apresentado na **Figura 7** como o Modelo de Liderança Situacional.

Figura 7 – Modelo de Liderança Situacional



Fonte: <http://www.ecrconsultoria.com.br/blog/gestao-de-pessoas/como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores>

Ao analisar o modelo, nota-se que existem quatro estilos básicos de liderança e utilizá-los de forma mais eficaz implica combinar o estilo de liderança mais adequado ao desenvolvimento do membro da equipe. O desenvolvimento é definido como a experiência relacionada ao trabalho, a disponibilidade para aceitar a responsabilidade do trabalho e o desejo de realizar. É não apenas sobre realizar um bom trabalho, mas também sobre querer realizar um bom trabalho. Mais importante ainda é o conceito de que esse é um modelo situacional pois significa que a mesma pessoa pode estar

mais preparada para realizar uma tarefa do que para realizar outra e que o estilo que um líder usa terá de se adequar para ser o mais eficaz e bem-sucedido em influenciar os comportamentos desejados.

A Figura 7 demonstra o estilo de liderança que deverá ser aplicado para cada membro da equipe, porém, como estamos tratando do tema situacional, cada pessoa pode estar em níveis de maturidade diferente, dependendo da tarefa, meta ou fase do projeto. Sendo assim, o líder deverá se basear em alguns dos estilos para lidar com esse membro do time:

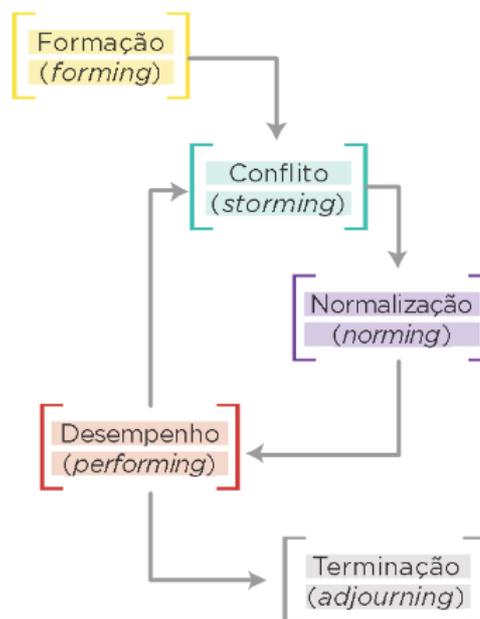
- Estilo 1 – Direcionamento: de acordo com Blanchard (2007), o líder deverá assumir postura diretiva, passando por instruções e orientações sobre a melhor maneira de execução das atividades. Não é necessário trabalhar o lado comportamental, visto que o liderado já se encontra motivado e empolgado para a execução da atividade.
- Estilo 2 – Treinamento: Blanchard (2007) mostra que o líder deverá assumir postura diretiva e de apoio, mostrando claramente o melhor caminho para execução das atividades, além de encorajá-lo a continuar seu trabalho. Quanto ao lado comportamental, o líder precisará acompanhar mais de perto, conversando e entendendo seus problemas e dificuldades, além de fornecer conselhos pedir opiniões, de forma que ele se sinta à vontade para falar com seu líder e motivado para execução do que foi proposto.
- Estilo 3 – Apoio: o líder aplica esse estilo ao entender que o membro do time possui uma capacidade técnica alta, porém está com motivação baixa. Ainda de acordo com Blanchard (2007), o líder deverá assumir postura mais de apoio e suporte, estimulando e encorajando o liderado. Mostrando que ele é capaz de execução do que foi proposto. Conversas são muito importantes para entender seus problemas e dificuldades e a fim de praticar a escuta ativa de forma que ele se sinta confiante e alcance suas metas.
- Estilo 4 – Delegação: o líder aplica esse estilo ao entender que o liderado já possui capacidade técnica alta e está muito motivado e confiante do seu trabalho. Nesse estilo, Blanchard (2007) concorda que o líder deverá assumir uma postura de delegação, fornecendo autonomia para o liderado, ou seja, o líder irá somente repassar as tarefas e/ou metas para que este

assuma a responsabilidade de encontrar o melhor caminho e resolvendo os problemas que, por ventura possam ocorrer durante sua execução.

Para conseguir identificar o nível de maturidade na qual a equipe se encontra, Nunes & Souza (2014) propuseram a utilização do modelo de Liderança Situacional atrelado ao o modelo de Tuckman (1965) dos quatro estágios de desenvolvimento de equipe. Esse modelo demonstra qual a sequência de desenvolvimento pela qual uma equipe de projeto passa até chegar ao alto desempenho.

Segundo Tuckman, toda equipe passa por quatro estágios de desenvolvimento (**Figura 8**) que são: formação (*forming*), conflito (*storming*), normalização (*norming*), e desempenho (*performing*). Tuckman ainda adicionou, em 1977, um quinto elemento à fase final do seu modelo, chamado de terminação (*adjourning*). (NUNES & SOUZA, 2014)

Figura 8 – Fases do Modelo de Tuckman



Fonte: Revista Mundo PM (55), 46-56

De acordo com Nunes & Souza (2014), algumas características dos estágios de desenvolvimento em um ambiente de projetos são:

- Estágio 1 – formação: Os membros ainda não se conhecem, e estão buscando a aceitação do restante da equipe. Otimismo e positividade para

alcançar os objetivos do projeto são notados. Nesse momento, polêmicas serão evitadas.

- Estágio 2 – conflito: Os membros da equipe começam a perceber algumas diferenças de ideias, assim pequenos grupos são formados. Os conflitos começam a aparecer e os membros despendem bastante esforço para a resolução dos mesmos, deixando em segundo plano os objetivos do projeto. Em geral, essa fase é muito difícil de transpor.
- Estágio 3 – normalização: Após a turbulência da fase anterior, os membros da equipe passam trabalhar como uma equipe propriamente dita. Os objetivos do projeto são colocados em primeiro plano e o desempenho é ascendente.
- Estágio 4 – desempenho: Caracterizada por um nível de maturidade alto e confiança mútua dos membros. Os conflitos são saudáveis e visam o melhor para o projeto.
- Estágio 5 – terminação: Momento no qual a equipe contabiliza os resultados obtidos.

Ao relacionar o modelo de Tuckman com a matriz de maturidade dos liderados e inserir o resultado em uma nova matriz, Nunes & Souza (2014) mostraram a correlação entre esses dois itens, conforme a **Figura 9**.

Figura 9 – Matriz de Desenvolvimento de Equipe



Fonte: Revista Mundo PM (55), 46-56

Ao relacionar o modelo de liderança situacional do líder/gerente de projetos com a matriz de desenvolvimento das equipes, gera-se o uma intersecção dos dois, mostrada na **Figura 10**, esse gráfico mostra qual estilo de liderança deverá ser aplicado para cada estágio de formação da equipe proposto por Tuckman (NUNES & SOUZA, 2014).

Figura 10 – Gráfico de estilos de liderança de equipes



Fonte: Revista Mundo PM (55), 46-56

O relacionamento do modelo de Tuckman com o modelo de liderança situacional, permite ao gerente de projetos guiar a equipe utilizando os estilos de liderança conforme a evolução da mesma. Assim, ele poderá identificar qual o melhor caminho para manter a equipe focada, engajada e motivada e conduza-a para uma evolução mais rápida em seu nível de maturidade.

6 CONCLUSÃO

Não é o lado técnico de um projeto que o leva a falhar, mas o lado humano. Essa perspectiva é onde os conceitos e processos de gestão de projetos começam a não surtir efeito no calor turbulência de um projeto real.

Por que o lado humano é tão difícil? Se você pensar a respeito, a maioria das ferramentas, técnicas e insumos de gestão de projetos são documentações, templates e treinamentos para ajudar aplicar o capital intelectual e experiência de uma organização a seus projetos. Mas não são as pessoas que são o coração que levam um projeto de sucesso a ser concluído? Há muito material disponível a respeito do lado técnico da gestão de projetos, porém pouco estudo e recursos aplicados no lado humano. Ao contrário de máquinas, pessoas não vem com manuais de operação para seguirmos e liderá-las.

Times são o veículo através do qual os objetivos do projeto são cumpridos, essa afirmação enfática deve ser entendida a respeito da dinâmica de um time e como ser um bom líder. Smith & Katzenbach (2006) definem um time como “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são compromissadas com um propósito comum, a performance de objetivos e uma abordagem de como eles se suportam mutuamente”. Smith & Katzenbach reconhecem que pessoas devem fazer mais do que trabalhar juntos como um grupo, eles devem desenvolver suas habilidades como um time eficiente que pode atingir uma performance maior que grupos que trabalham juntos.

Os gerentes de projeto precisam ir além de desenvolvimento, performance, competências e níveis de comprometimento. Um líder de projetos deve entender as especificidades dos indivíduos em seu time, suas dificuldades, motivações e valores e como eles se interconectam para elevar o nível de performance dos projetos.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, B. (2010). *PMI.ORG*. Fonte: PMI:
<http://www.pmi.org/~media/PDF/Media/March%202010%20Project%20Leadership%20and%20the%20Art%20of%20Managing%20Relationships.ashx>
- BAUMANN, T., HAASIS, H.-D., & NEHLSSEN-PEN, T. (2015). O Fator Humano na Tomada de Decisão em Projetos. *Mundo PM*(56), 36-41.
- BLANCHARD, K. (2007). *Liderança de alto nível*. Porto Alegre: Bookman.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- GHOSHAL, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management . *Academy of Management Learning and Education* , 75-91.
- HEIFETZ, R. (1994). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- HERSEI, P., & BLANCHARD, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (4ª ed.). São Paulo: CPB Edwino A. Royer.
- JUCÁ, F. (2013). *Academia de Liderança*. São Paulo: Papyrus 7 Mares.
- KERZNER, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos, Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle*. São Paulo: Blucher.
- KOONTZ, H., & O'DONNELL, C. (1959). *Principles of Management* (2ª ed.). New York: McGraw - Hill, Book Company.
- KOSKELA, L., & HOWELL, G. (2002). The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete. *International Journal of Project Management*, 269-73.
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Nova York: Jossey-Bass.
- LAUFER, A. (2015). Dominando o Papel Liderança em Gestão de Projetos. *Mundo PM*, 11 - 22.
- LENCIONI, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a team*. Nova York: Jossey-Bass.
- LOSADA, M., & HEAPHY, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*(47), 440-465.
- MAXWELL, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil.
- MELGRATI, A., & DAMIANI, M. (2002). Rethinking the Project Management Framework: New Epistemology New Insights. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 371-80.
- NUNES, D., & SOUZA, R. (2014). Motivação em Equipes de Projetos. *Mundo PM*(55), 46-56.

- NUNES, P. (2007). *Estilos de Liderança de Likert*. Fonte: Enciclopédia Temática: <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/estilosliderancalikert.htm>
- PMI, P. M. (2012). *Guia PMBOK, Um Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos* (5ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- PMI, P. M. (2015). *O que é o PMI*. Fonte: PMI.ORG: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>
- PMI, P. M. (2015). *PMP® - Profissional de Gerenciamento de Projetos*. Fonte: PMI: <https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMP.aspx>
- POLLACK, J. (2014). O "como" você se comunica pode ser mais importante que "o que" você comunica. *Mundo PM*(50), 74-80.
- REIS, T. (8 de Junho de 2002). *Project Builder*. Fonte: Project Builder: <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/estrategia/5-principais-beneficios-da-adocao-de-uma-iniciativa-de-gestao-de-portfolio-e-projetos-eficaz>
- SHENHAR, A. J., & DVIR, D. (2007). *Reinventando Gerenciamento de Projetos*. M.Books.
- SMITH, D. K., & KATZENBACH, J. R. (2006). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Nova York: HarperBusiness.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I., & MASSARIK, F. (1959). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. Nova York: Hill BookCompany.
- TERRY, G. (1960). *Principles of Management* (3ª ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
- TUCKMAN, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), p. 384.