

IESB-PREVE - INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE BAURU
Graduação em Administração de Empresas

PRISCILA AMORIM DA COSTA

LIDERANÇA PARA PROJETOS

BAURU-2011

PRISCILA AMORIM DA COSTA

LIDERANÇA PARA PROJETOS

Trabalho de curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Bauru como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharelado em Administração de Empresas.

Orientador: Edson Alcebiades Spósito

COSTA, Priscila Amorim.

Liderança para Projetos./ Priscila Amorim da Costa. - -
Bauru: Instituto Superior de Bauru, 2011. 62f.

Trabalho de Curso de Administração de Empresas do
Instituto Superior de Bauru.

Orientador: Prof. Edson Alcebíades Spósito.

1. Projeto. 2. Liderança.

I. Autor(es). II – Título.

PRISCILA AMORIM DA COSTA

LIDERANÇA PARA PROJETOS

Trabalho de curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Bauru como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharelado em Administração de Empresas.

Banca Examinadora

Prof. Orientador: Edson Alcebíades Spósito

Mauricio Moura

Wilmar Scawassa

Bauru, 14 de dezembro de 2011

Agradecimentos
Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me tem sustentado e capacitado a cada dia.
Agradeço também a meus pais, família, amigos e a todo esforço/APRENDIZADO
outorgado a mim pelo professor Edson Sposito e pela professora Denise Carvalho.

COSTA, Priscila Amorim. **Liderança Para Projetos**. 2011.62f. Trabalho de Conclusão de Graduação em Administração de Empresas. Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru 2011.

RESUMO

Perde-se milhões em projetos que poderiam dar um retorno positivo para o desenvolvimento de empresas e de todos os stakeholders envolvidos (sociedade, colaboradores, sócios, etc). Sabendo, que as empresas são um dos principais meios de desenvolvimento do país, a escolha pelo perfil ideal do líder é de suma importância. O objetivo deste trabalho é buscar recursos bibliográficos que comprovem como a gestão de projetos depende de uma estratégia eficaz de liderança, encontrando através de questionário qual o papel/importância do líder em projetos. O estudo foi qualitativo, fundamentado em uma pesquisa de análise de conteúdo, ou seja, baseado em bibliografias e nas melhores teorias voltadas para a liderança em projetos entre os autores temos Maximiano, A.C.A. 2008 Administração de Projetos e Kerzner, Harold; Gestão de Projetos, 2006. E de forma a comprovar estes dados foi aplicado um questionário com questões fechadas, múltipla escolha e abertas ao coordenador de projetos da empresa X, especializada na identificação dos aspectos e impactos ambientais, gestão de meio ambiente e recuperação de áreas degradadas por meio de monitoramento e implantação de processos de remediação das referidas áreas. Acredita-se que o fracasso de um projeto pode muitas vezes ser decorrência, de falsas percepções de executivos. Dessa forma o presente estudo deseja demonstrar qual a influencia do líder sobre a equipe de trabalho na execução de projeto.

Palavras –chave: Gestão de Projetos. Perfil de Liderança. Fracasso de Projetos

COSTA, Priscila Amorim. **Leadership for Projects**. 2011.62f. Work Completion Undergraduate Business Administration. Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru 2011.

ABSTRACT

Millions are lose on projects that could provide a positive return for the development of businesses and all stakeholders involved (society, employees, partners, etc.). Knowing that companies are a major means of developing the country, the choice of the best profile of a leader is very important. The purpose of this study is to find bibliographic resources to prove how management projects depend on a leadership effective strategy, it is possible to find the importance of the leadership in the project through a questionnaire. It was a qualitative study, based on a survey of content analysis, in other words, based on the best theories and bibliographies focused on leadership project among the authors how Maximiano, ACA 2008 Project Management and Kerzner, Harold, Project Management, 2006. In order to confirm these data, It was applied a questionnaire that contain close and open questions, and multiple choice, on the project coordinator of company X, which specializes in identifying environmental aspects and impacts, environmental management and restoration of degraded areas by monitoring and correction process of these areas. It is believed that the failure of a project can often be a result of misperceptions of executives. The conclusion of the present study demonstrates the influence of the leader on the team working on project execution.

Key- Word: Project Management Project. Leadership Profile. Failure of projects

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Habilidades do gerente de projetos.....	35
Quadro 2 Estilos de liderança e seus usos.....	36
Quadro 3 Administração do desenvolvimento de um Projeto.....	38
Quadro 4 Exercício das Habilidades de Liderança.....	39
Quadro 5 Causas de conflito em Projetos.....	41
Quadro 6 Envolvimento na resolução de problemas.....	45
Quadro 7 Critério para a tomada de decisões.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Relação das fases do ciclo de vida	23
Gráfico 2 Estilo de Líder.....	33
Gráfico 3 Percentual de projetos fracassados em empresas com gestão de projetos.....	42
Gráfico 4 Os componentes da sobrevivência.....	44

LISTA DE SIGLAS

GP -	Gestão de Projetos
PMI-	Instituto de Gerenciamento de Projetos
TI-	Tecnologia da Informação
ISO-	Organização Internacional para Padronização

Lista de Expressões Estrangeiras

Stakeholders- O termo stakeholders, em inglês, significa “stake”, interesse; e “holder”, aquele que possui. Na prática são todos aqueles que influenciam uma empresa. São os interessados pelos projetos, gerenciamento, mercado e produtos de uma empresa. São os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que direta ou indiretamente interfira nas atividades gerenciais [...].

Behaviorismo- do termo inglês behaviour ou do americano behavior, significando conduta, comportamento.

Feedback- Comentários (acompanhamento de fatos).

Brainstorming- “Tempestade mental”. É uma metodologia de exploração de idéias, visando a obtenção das melhores soluções de um grupo de pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Problema.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.4 Hipótese.....	17
2. O CONCEITO DE PROJETO.....	18
3. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	24
3.1 Principais Teorias de Liderança.....	28
4. LIDERANÇA VOLTADA PARA PROJETOS.....	34
4.1 Estilo/Habilidades do Gerente de projetos.....	34
5. COLETA DE DADOS.....	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO.....	59

1 INTRODUÇÃO

Há 35 anos, a gestão de projetos não era o que chamamos de fundamental em uma organização. Por volta dos anos 90, devido a uma acelerada retomada em questões de gerenciamento de projetos em todo o mundo, e com a chegada dos novos negócios que em escala mundial estava crescendo dia após dia, no século XIX este cenário fez com que surgisse os princípios da gerencia de projetos (SISK, 1998).

Para Tuman (1983), apud Rabechini e Carvalho (2006, p.12), projeto é:

Uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Segundo a Revista Project Management Institute- PMI (2004), organização internacional que orienta e normaliza essa área de conhecimento, entende que projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definido além de atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Pillegi (2011) visualiza que nas empresas onde os projetos falham e/ou não dão certo, 76% destas não possuem profissionais capacitados e preparados para escrever, falar e se relacionar de acordo com os diferentes tipos de pessoas.

Ainda Pillegi (2011) diz que das organizações ouvidas pelo estudo, 32% afirmam planejar sempre como farão seus projetos e 18% disseram que raramente adotam essa prática. Quase 60% não possui departamento dedicado para gerenciamento de projetos, mas 56% planejam implementar esse setor. Os segmentos que mais adotam o gerenciamento de projetos são Tecnologia da Informação (63%); Engenharia (35%); Produção e Operações

(26%) e Recursos Humanos (15%). O estudo foi feito com 300 empresas de grande porte.

Um recente estudo organizado pelo Project Management Institute Brasil (PMI) constatou que, para 76% das empresas o principal motivo para seus projetos fracassarem são falhas na comunicação. O problema é antigo, segundo o diretor do PMI-Rio Walther Krause: “não sabemos escrever bem, não falamos bem o que queremos e não nos relacionamos bem com todos os perfis existentes em um ambiente de projeto”. Para o também diretor do PMI-Rio e coordenador do estudo Américo Pinto, o que ajuda a integrar a equipe e reduzir essas falhas é a figura do gestor de projetos. Ainda de acordo com a pesquisa, 78% das organizações que montaram um setor de gerenciamento de projetos tiveram mais comprometimento da equipe com os resultados. (PILLEGI, 2011).

A HSM Online (2010) pontua que a maioria das empresas fracassam em seus projetos, em grande parte devido a falta de uma comunicação eficaz. Para tal afirmação, destaca que na 6ª edição de Estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos realizado pelo Project Management Institute (PMI)-organização internacional responsável pelo desenvolvimento das práticas em gerenciamento de projetos no mundo contou com estudos realizados em cerca de 300 empresas brasileiras como Petrobrás, Lojas Renner, BNDES, Volkswagen.

Segundo o levantamento, para 76% das empresas pesquisadas, o problema com a comunicação é o principal motivo pelo fracasso dos projetos, 71% consideram que o não cumprimento de prazos também colabora para estas falhas e 70% culpam as constantes mudanças de escopo. A pesquisa mostra ainda que fracassar em um projeto é perder muito dinheiro, pois para 46% das empresas, o investimento variou de R\$ 1 milhão até R\$ 10 milhões. Porém, mesmo com os altos valores, 58% das corporações não possuem um departamento de gerenciamento de projetos. O problema de comunicação é antigo, mas está se tornando mais evidente. Não sabemos escrever bem, não falamos bem o que queremos e não nos relacionamos bem com todos os perfis existentes num ambiente de projeto. Paradoxalmente, estamos na era da tecnologia onde todas as informações podem chegar a todos imediatamente, esteja onde estiverem. Segundo o PMBOK - Guia de Gerenciamento de Projetos do PMI, a comunicação deve ser planejada e executada com a mesma disciplina que a gestão dos prazos. Faz parte também a correta avaliação e gestão das partes interessadas, onde questões comportamentais e de comunicação são tratadas de acordo com cada envolvido no projeto, suas necessidades e expectativas. Krause (1981, p. 59)

Para Krause (1981) o gestor de projetos tem o papel de integrador e não só quando falamos de grandes empresas, mesmo verificando que na prática isto seja bem diferente. Um projeto é válido para todos os portes. E são estes que garantem a conquista de objetivos estratégicos.

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Bergamini (1994, p. 28).

A este conceito a autora acrescenta: "Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de 'fazê-los' posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal." (BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994) continua informando que todo líder, que deseja se tornar eficaz tem como desafio maior estar atento para a riqueza contida em cada integrante de sua equipe evitando assim que sua sinergia potencial se perca. O sucesso está ligado a valorização também das características individuais de seus seguidores.

Para fundamentar as questões de fracasso na implantação de projetos, Pastor e Esteves (2001) ressaltam que gerentes de projetos geralmente dão maior importância aos aspectos técnicos e financeiros do projeto e tendem a negligenciar quanto aos aspectos não técnicos, aqueles referentes às mudanças culturais, organizacionais e de comprometimento da alta gerência.

O PMI apresenta uma definição de gerenciamento de projetos mais preocupada com sua aplicação prática. Esta definição está relacionada com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades a serem realizadas para atender às necessidades e expectativas, de forma a buscar o equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, prazo, custo, riscos, qualidade e outras áreas de conhecimento aplicáveis. É importante ressaltar que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, envolvendo, assim, negociação, solução

de problemas, política, comunicação, liderança e estudos de estrutura organizacional.

Pilleggi (2011) afirma que na maioria das empresas o gerenciamento de projetos não existe ou então é feito de forma amadora, dependendo da instituição. Entende-se que quanto menor a empresa menor será o espaço, logo, menor será a probabilidade de erros, mas para isso o profissionalismo deve sempre funcionar.

Uma empresa de pequeno porte que queira expandir tem que fazer isso por projetos. Se por um lado nas grandes empresas os projetos têm dimensão maior, nas empresas de menor porte eles serão menores, mas muito importantes porque os pequenos negócios não têm espaço para errar; ou têm muito pouco. É claro que um fracasso não é bom para ninguém, só que as grandes empresas têm "gordura" para queimar. Nas pequenas isso é menos evidente. Às vezes o empresário tem fôlego para uma tentativa só. Assim, os projetos tomam uma dimensão muito importante. (PILLEGI, 2011)

Segundo Pilleggi (2011) o gestor deve manter vínculo com toda a equipe, ou seja, ele deve interagir com todos, partindo da ideia de que esta é uma ótima prática profissional. É importante ter domínio sobre os perfis dentro do projeto e direcioná-los para um mesmo caminho. Sendo ele quem faz o negócio acontecer poderíamos citar três passos para o alcance do êxito: Estabelecer meta, definir problema ou objetivo e:

1. O gerente de projetos como dever precisa trabalhar em grupo as questões de conhecimento do problema e de tudo que vai e poderá ser feito. Verificar exatamente quem serão as pessoas/profissionais que deverão compor sua equipe;
2. Em seguida definirá quem irá compor sua equipe precisa direcionar cada tarefa, ou seja, definir pessoas para cada função/atividade;
3. Deixar claro qual é a meta ou problema, compreendendo que a partir deste ponto poderá acompanhar e dar andamento ao trabalho. Seu papel é fazer sua equipe de fato trabalhar como um único organismo, o que exigirá uma grande comunicação. Esta responsabilidade deve estar muito nítida interiormente pois é ele quem realizará reuniões, newsletters, etc.

É de suma importância, conservar o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI 1994).

Kelling (2002) e Menezes (2001) afirmam que a vida, ou seja, o processo de um projeto é a sustentação que garante o êxito, já que toda a seqüência dos fatos e eventos serão preparados para reconhecer os limites/detalhes e, então entender em que ponto o projeto se encontra dentro das variáveis atividades que o compõem.

1.1 Justificativa

Perde-se milhões em projetos que poderiam dar um retorno positivo para o desenvolvimento de empresas e de todos os stakeholders envolvidos (sociedade, colaboradores, sócios, etc). Um dos principais motivos do fracasso é a falta de comunicação e o não cumprimento de prazos, causados pela ineficácia e Ineficiência dos líderes de equipe. Sabendo, que as empresas são um dos principais meios de desenvolvimento do país, a escolha pelo perfil ideal do líder é de suma importância.

1.2 Problema

Segundo Kerzner (2006) o fracasso de um projeto pode muitas vezes ser decorrência, de falsas percepções de executivos que acreditam firmemente que sua individualidade produzirá sucesso para suas organizações e não ouvem opiniões contrárias. Dessa forma o presente estudo deseja demonstrar qual o influencia do líder sobre a equipe de trabalho na execução de projeto?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral:

Buscar recursos bibliográficos de modelos e/ou comprovações de como a gestão de projetos depende de estratégia eficaz de liderança.

1.3.2 Específicos:

1. Encontrar nas referências bibliográficas, perfis de líderes que gerenciam projetos.
2. Comprovar através de questionário qual o papel/importância do líder em projetos na Empresa Ambiental X.
3. Identificar perfis de líderes de projetos que proporcionem sucesso aos mesmos.

1.4 Hipótese

O presente estudo pretende demonstrar que o papel/perfil de um líder, influencia diretamente no sucesso/objetivos de projetos.

2 O CONCEITO DE PROJETO

“Projeto é uma seqüência de atividades temporárias que tem o objetivo de fornecer um produto. Por exemplo, fabricar um número limitado de replicas de um antigo avião de combate” (MAXIMIANO, 2008).

Ainda Maximiano (2008, p. 98) diz que o andamento do projeto é computado a partir do momento em que as três variáveis críticas citadas abaixo forem atendidas.

- Um empreendimento temporário ou uma seqüência de atividades com começo meio e fim programados,
- Que tem por objetivo fornecer um produto singular,
- Dentro de restrições orçamentárias.

Quando fala-se em atividade temporária, podemos apontar como exemplo o projeto, pois se trata de sistemas ou seqüências de atividades finitas, possuindo um começo, um meio e um fim bem definidos. Porém é importante ressaltar que um projeto não se trata de atividades repetitivas ou com duração continua ainda que existam casos em que na pratica não se tem um prazo para terminar e prolongam-se por muito tempo ou sem data de limite/início desde sua formulação (MAXIMIANO, 2008).

Maximiano (2008) destaca que há casos em que projetos são suspensos ou prorrogados, devido a muitos imprevistos como acidentes, falta de recursos, ou porque a estimativa do prazo foi incorreta. Observando todos os ângulos e possíveis situações percebe-se que em alguns casos é possível contornar este tipos de situação, porém também existe aquele projeto que se suspenso ou prorrogado pode trazer graves conseqüências, como por exemplo eleições e competições. Daí vem a importância de se administrar bem um projeto diminuindo a margem de erros nas previsões de prazos e a conclusão no tempo previsto.

O projeto trata-se de um empreendimento com um objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa. Uma companhia qualquer pode gerenciar atividades repetitivas baseadas em padrões históricos. O desafio para quem não quer ser apenas mais uma empresa no mercado está em gerenciar atividades nunca tentadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro. No mundo atual, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e mais complexos. Alguns entendem que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel de gerente de projetos tem se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico. Assim a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Dessa forma, percebe-se que o mundo empresarial passou a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente (KERZNER, 2006, p. 44).

Segundo Prado (2004), Projeto é um empreendimento único e não-repetitivo, de duração determinado, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando o cumprimento de objetivos preestabelecidos. E para geri-lo temos o processo de reunir e liderar uma equipe de pessoas e outros recursos, para estimar, planejar, acompanhar e controlar um número de tarefas relacionadas entre si, que resulta num produto final específico, que deve ser criado num prazo, dentro de um orçamento e de acordo com as especificações.

Prado, ainda esclarece que projeto é um esforço temporário e único onde a equipe planeja e executa o projeto, enfrenta escopos que podem ser desconhecidos. Neste grupo de pessoas utiliza-se equipe multidisciplinar trabalhando para terminar o processo com um resultado único e específico. Já operações representam um esforço contínuo, estável, repetitivo e consistente. As pessoas desempenham as mesmas tarefas a cada ciclo do processo não se exige uma equipe multidisciplinar e o controle de produtividade é estabelecido em torno de metas de produção.

Ainda Prado, diz que a Gestão Projetos é utilizada na implantação de TI e Telecomunicações, no desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços, em Projetos de Engenharia, Marketing e Manutenção, em melhoria de Processos, em projetos sociais, pessoais, musicais, educacionais, entre outros. Contando com restrições onde se faz necessário um bom gerenciamento de projetos exigindo um investimento inicial de tempo e esforço, tempo para Planejar, e não para improvisar e fazer de novo. A organização precisa ser comprometida

possuindo estimativas de prazo e de custo realistas, sabendo como usar GP e diversas ferramentas.

Segundo Maximiano (2008) a idéia central na definição de projeto é o produto que será fornecido (ou escopo do projeto). Os produtos classificam-se em três categorias principais: Produtos físicos, conceitos e eventos.

Para Maximiano (2008, p. 49) os produtos físicos são tangíveis. “Muitos projetos são atividades temporárias ao final das quais um item tangível deve ser fornecido: casas, rodovias, veículos, máquinas e equipamentos, estações espaciais, instalações de ar condicionado, pirâmide do Antigo Egito e o túnel sob o Canal da Mancha”. São exemplos:

- Reformar uma casa
- Desenvolver um novo motor para caminhões
- Desenvolver o caminhão em que o novo motor será montado
- Fabricar uma serie de teste do caminhão

Maximiano (2008, p. 89) ainda diz que: “Produtos conceituais são intangíveis, como idéias, roteiros de filmes, maquinas, sistemas, organogramas, processos, plantas, desenhos, formulas e teorias. Muitos projetos são esforços finitos que visam a fornecer produtos desse tipo”. Por exemplo:

- Escrever um livro ou trabalho acadêmico
- Montar o currículo de um curso e o programa de uma disciplina
- Prepara o roteiro de um programa de estudos
- Organizar os jogos olímpicos
- Desenvolver um sistema de telemarketing

Ainda Maximiano (2008, p. 90) “eventos são produtos que consistem na realização de tarefas, serviços ou atividades. O projeto é a própria execução da atividade que, em geral, representa apenas a parte final de um conjunto de atividades de planejamento, organização e controle”. São exemplos de projetos deste tipo:

- Planejar, organizar e realizar eleições, jogos olímpicos, prêmio de Formula 1
- Planejar, organizar e realizar estudos, pesquisas e diagnósticos, cursos e seminários, reuniões e congressos
- Implantar sistemas, processos e modelos de organização
- Fazer reformas, renovações e ampliações de equipamentos
- Fazer uma expedição ao planeta Marte
- Produzir um filme, montar uma peça de teatro ou organizar uma exposição de arte.

O orçamento é o montante de recursos financeiros disponíveis que condicionará o alcance do projeto. Partindo do ponto em que nenhum projeto consegue trabalhar com previsões exatas e infalíveis, a administração de projetos mais uma vez precisa estar focada neste orçamento e ter como outro objetivo: a minimização da margem de erro nas previsões orçamentárias; um detalhe a se refletir é que são raros os projetos que conseguem esta previsão logo no início do projeto visto que é necessário uma familiaridade muito grande com o tipo específico de projeto, esta desfamiliarização pode ocasionar um custo maior, pois terá que investir em uma tecnologia desconhecida, porém um custo maior nunca deve significar desencorajamento aos envolvidos pois a pressa na execução pode ocasionar muitas variáveis no custo real de um projeto (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Maximiano (2008) como um dos responsáveis pelo descumprimento de prazos e orçamentos, temos a incerteza. Visto em todos os projetos a incerteza é uma escala que pode significar desconhecimento de onde se quer chegar e/ou desconhecimento do resultado. E esta incerteza poderá impedir que as variáveis críticas sejam bem definidas. Há projetos criados para lidar com a incerteza como, por exemplo, quando falamos em medicamentos, aqueles que são formulados para resolver um problema. Por isso quanto maior o desconhecimento, maiores serão as incertezas e o risco.

Para Maximiano (2008) outro ponto a se refletir é a complexidade, ou seja, todo projeto que precisa de muitas pessoas de profissões diferentes, durante muito tempo, mesmo que elas estejam trabalhando juntas, são projetos complexos, por isso temos que identificar quais as variáveis para serem administradas no projeto:

- Multidisciplinaridade, ou diversidade de especialistas profissionais necessárias para a realização do projeto
- Numero de pessoas envolvidas
- Numero de instalações ocupadas e distancia entre elas (dispersão da equipe)
- Diversidade e volume de informações que precisam ser envolvidas para realizar o projeto.
- Condições a serem observadas (risco e segurança, por exemplo).

Kerzner (2006), diz que a gestão de projetos para ser bem sucedida não mais deve ter uma administração vertical, mas sim horizontal onde todos os vários grupos podem trabalhar em interação permanente, melhorando a coordenação e a comunicação entre subordinados. O fruto desta administração é produtividade, eficiência e eficácia.

Maximiano (2008), ainda diz que para se identificar um projeto e não confundi-lo com encomendas e ordens de serviços que também são temporários, precisamos usar critérios como: qual é a importância de o evento/atividade, ou sua diferença em relação as atividades de rotina, apresenta começo, meio e fim, a solução do problema apresenta muitas variáveis, a solução é desconhecida, a solução tem um prazo para ser definida, a solução é importante para a organização, a solução requer competências e recursos multidisciplinares, a solução do problema ou a atividade envolver um cliente importante da organização? Partindo desta verificação é necessário que se designe um gerente de projeto e uma equipe para cuidar dessa atividade além de preparar e executar um plano de projeto (ferramentas básicas da administração de projetos).

Para Maximiano (2008), o ciclo de vida é o conjunto de atividades que ocorrem entre o inicio e o fim de um projeto, onde sua organização facilita a visualização em geral do mesmo, agregando melhoria ao estudo e aplicação das ferramentas do gerenciamento de projetos. Gido e Clements (2007) participam desta visão e acrescentam que os projetos “nascem” de uma necessidade identificada pelo cliente – a organização ou a pessoa física, que esteja disposta a fornecer fundos para que a necessidade seja atendida. Tais autores observam que o ciclo de vida do projeto deve ser definido por quatro fases, que são: (1) identificar uma necessidade; (2) desenvolver e propor uma solução, (3) executar o projeto; e (4) concluir o projeto, e partindo dos avanços

de uma etapa para outra seu ciclo de vida, poderá possuir/adquirir diferentes organizações, pessoas e recursos que poderão desempenhar papéis dominantes. O gráfico 1 seguinte ilustra as quatro fases mencionadas.

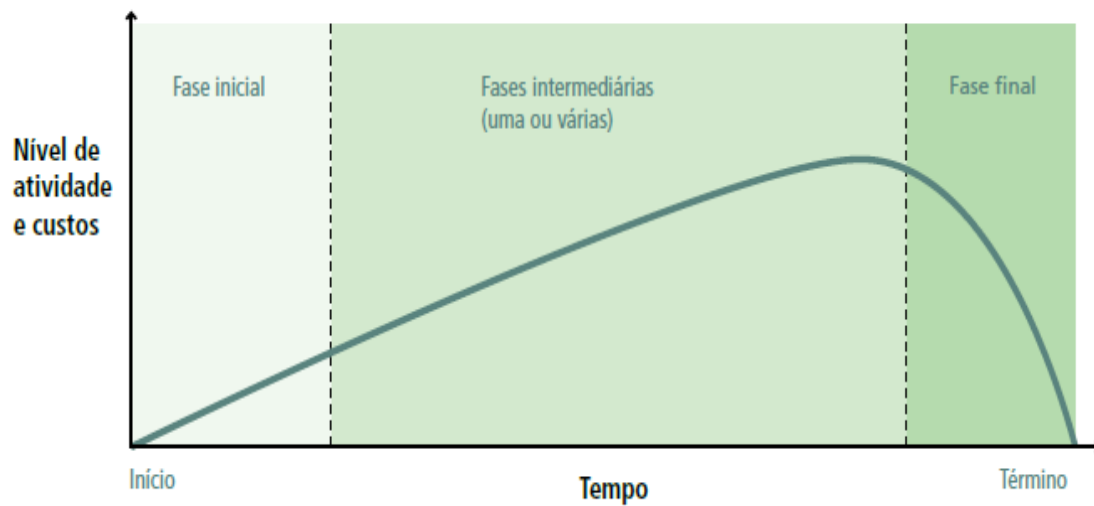


Gráfico 1: Relação das fases do ciclo de vida
Fonte: Adaptado do PMI, 2004, p. 21

Para tanto Krause (1988) expõe alguns estilos, os quais veremos no capítulo seguinte.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os administradores acreditavam que só havia um meio de se conseguir trabalho o que significava métodos de coação e disciplina. Situação vivida pelos escravos que eram castigados até a morte. Neste cenário o chefe era aquele homem duro, rude e musculoso. Com o passar dos anos, esta cultura foi mudada, perceberam que nenhum ser humano pode trabalhar com eficiência sob coação e medo, era o início da administração científica (KRAUSE, 1981, p.72).

A liderança é algo que sempre ocasionou e despertou interesse de muitos. Com isto “A Republica” vista nos livros do antigo testamento da Bíblia, de Platão, passando por outras varias obras e autores no decorrer dos séculos passou a ser remontada. O advento das teorias científicas da administração e dos estudos nos últimos 60 anos, foi o que fortaleceu esta mudança, porém é valido saber que poucos assuntos são tão controversos como este, não há uma definição universal, conforme citado por Bergamini (1994, p. 23)

Bergamini (1994) diz que cada nova abordagem surge para anular a anterior, mas é importante reconhecer que todas tem sua validade. Como ilustrado na construção científica, cada escola acrescenta uma pedra ao edifício conceitual, e isto significa estar sempre em processo e não ainda no tempo de concluir o sentido do que seja a chamada liderança.

O elemento mais importante para a gerência de um projeto é a liderança competente e segura. A liderança que proporciona direcionamento, propósito, motivação, e treinamento, funciona como um porto seguro. A liderança desempenha um papel visionário e de fonte de inspiração para os demais membros da equipe. Ela dá a direção para a ação das pessoas, promove a integração, busca perceber e ouvir todas as partes interessadas, busca resolver conflitos de forma ganha- ganha.

Os líderes são necessários porque são os vetores da flexibilidade da coordenação, capazes de ampliar o foco na missão e combater a “burrice burocrática”. A essência de sua competência está na capacidade de gerir certa inteligência competitiva e mobilizar pessoas para pô-la em prática. No passado, o sucesso das organizações estava na separação do planejamento da execução. Hoje, para se ter sucesso é necessário fazer essas competências funcionarem juntas (MIGUELES, apud PASSOS, 2008)

Ainda Bergamini (1994) nos faz entender que os conceitos de liderança e líder vistos em dicionários estão incompletos quando pensamos em entender o que ocorre dentro de uma organização, confundem liderança com chefia e líder com chefe.

Para tanto Bergamini (1994) cita uma série de conceitos apresentados nos últimos 25 anos. Porém dois pontos se sobressaem em todos – é um fenômeno em grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um individuo isoladamente; e trata-se “de um processo de influência exercido de forma intencional.”

Hollander (apud BERGAMINI, 1994, p. 15) aponta e entende que a definição de liderança pode ser mais abrangente:

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Robbins (2002) apresenta um mesmo parecer e define que liderança é o fato de influenciar um grupo rumo ao alcance dos objetivos, destaca que “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. E ressalta que:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia (ROBBINS, 2002 p. 304)

Para Maximiano (2008) o primeiro estilo de liderança, chamado liderança orientada para o gerente, visa o resultado do projeto e para tanto o gerente apresenta-se como um autocrata que concentra em si a autoridade e o

processo de tomar decisões, esta liderança compreende uma variedade de comportamentos específicos sendo uma gestão autocrática, orientada para a tarefa, autoritária, orientada para resultados, diretiva e centralizada. O segundo estilo, chamado liderança orientada para a equipe caracteriza os gerentes que dão autonomia para equipe e enfatizam o clima humano do projeto, neste cenário vemos uma gestão democrática, participativa, orientada para pessoas, consultiva, orientada para a consideração e delegação. O estilo de liderança é uma dimensão bipolar, com dois estilos extremos correspondentes a essas possibilidades.

Maximiano (2008) acrescenta que ambos estilos serão afetados dentro de um projeto, pois a medida em que se desenvolve uma natureza de tarefas, logo pode-se exigir maior ou menor participação da equipe e inversamente maior ou menor ênfase no papel do gerente.

Para Bergamini (1994, p. 22) é muito claro a importância de uma nova dimensão do conceito de liderança, destacado na introdução da sua obra:

Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, acrescentando que “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha, para finalizar reconhecendo que no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento-chave dentro das organizações.

Ainda Bergamini (1994) diz que as questões centrais para a liderança – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – são as mesmas de 3.000 anos atrás.

Krause (1981) diz que hoje vivemos um período turbulento, onde a ansiedade e frustração pessoal, gera uma grande incerteza entre os empregados frente à globalização, às novas tecnologias e ao mercado trabalho que cada vez se torna mais exigente. O reflexo desta situação é um ambiente de negócios cheio de stress. Por isso hoje se busca direcionar à chefia um líder que busque obter condições humanas no desenvolvimentos de suas atividades cada vez melhores, obtendo assim total satisfação e máxima eficiência.

O líder necessita de competências para pensar como foco na estratégia e na coordenação de pessoas, ampliando a capacidade de obter participação inteligente. O verdadeiro líder revoluciona o sistema. Isso se faz com mecanismos de confiança, cooperação e concordância. Os valores da cultura organizacional precisam vir da ética. Esses valores são princípios racionais que estabelecem as bases para a convivência social justa e equilibrada. (MIGUELES, apud PASSOS, 2008).

Stoner e Freeman (1999, p. 344), definem liderança como “processo de dirigir e influenciar as atividades dos membros do grupo”, ou seja, liderança é caminho para o êxito em qualquer organização e a qualquer tempo. Em períodos de turbulência, ela poderá ser o fator chave na interpretação entre organizações que prosperam e organizações que fracassam.

Segundo Migueles (apud PASSOS, 2008), os verdadeiros líderes possuem as seguintes características:

Saber como agir e o que fazer;
Ser visível aos membros da equipe e estar à frente de tudo;
Colocar-se à disposição para ouvir, debater e coletar informações junto aos membros da equipe visando à tomada de decisões;
Ser capaz de buscar as melhores habilidades dos membros da equipe;
Ser justo e paciente;
Trabalhar com afinco para desempenhar bem o papel de líder.

Além disto, Maximiano (2008, p.205) descreve que os princípios de liderança para líderes de projeto são:

- Conheça a si mesmo e busque auto-aprimoramento;
- Seja tecnicamente competente;
- Busque e assuma responsabilidade por suas ações;
- Tome decisões seguras e oportunas;
- Sirva de exemplo;
- Conheça os membros da equipe e zele pelo bem estar deles;
- Mantenha os membros da equipe informados;
- Desenvolva o senso de responsabilidade entre os membros da equipe;
- Capacite as equipes;
- Assegure que as pessoas estão aptas a realizarem suas tarefas;
- Aceite somente as tarefas que estejam dentro da capacidade da equipe.

Segundo Maximiano (2008, p. 205) “Uma das principais habilidades de um líder é seu estilo. Um estilo de liderança é uma estratégia de comportamento para a condução da equipe.”

Liderar exige um gerenciamento contínuo de custos, inovação constante em produtos e serviços, um estilo mais flexível de gerenciamento de subordinados, grande responsabilidade pelos ambientes, o que exigirá criatividade, nova mentalidade e inovação no trabalho. Bennis (apud COVEY, 2005).

Conforme Bergamini (1994) a busca incessante de soluções foi o que gerou uma verdadeira indústria de formação e/ou treinamento de líderes, com pacotes vendidos como sendo a solução para todos os problemas organizacionais na área. A teoria dos estilos de liderança foi a que deu mais animo a tal remédio.

3.1 Principais Teorias de Liderança

Como afirmam Robbins e Coulter (1998), “os líderes podem influenciar outras pessoas para que elas façam coisas além do que normalmente é exigido pela autoridade formal.” De acordo com as primeiras pesquisas sobre liderança foi possível identificar os traços de personalidade ou características específicas presentes nos líderes de sucesso, estas permitiram diferenciar líderes de não – líderes. Porém, este conceito desconsiderava a interação entre líder e subordinado, ficando restrita a traços de personalidade inatos, o que anula a ideia do desenvolvimento da liderança por meio de treinamento.

Segundo Maximiano (2008, p. 184), “as teorias de traços de personalidade baseiam-se na premissa de que os líderes possuem certas características intelectuais, emocionais e mesmo físicas.”

Verificando que existia as limitações, os pesquisadores mudaram o foco da pesquisa para o comportamento do líder. Desta forma, esperavam respostas que não os levassem apenas a resultados mais certos da natureza da liderança, mas que fossem distintos da abordagem dos traços. Ou seja, se a teoria dos traços focava identificar e selecionar potenciais líderes para assumirem posições formais de liderança, a teoria comportamental teria que

não apenas identificar comportamentos, mas sim promover o desenvolvimento dos líderes (ROBBINS & COULTER, 1998).

Ainda Robbins e Coulter (1998) descrevem que a Escala Autocrático-Democrático, os Estudos da Ohio State University e o Grid Gerencial ou Grade da Liderança foram os estudos do comportamento de liderança de maior relevância. O foco comportamental nos estudos de liderança, pela observação do comportamento de líderes e liderados, acarretou no desenvolvimento de um conceito de liderança em duas direções: uma voltada à tarefa e outra, ao subordinado. Este conceito foi grandemente utilizado na Teoria de Liderança Situacional, na qual os quatro estilos de liderança propostos são definidos pela dosagem balanceada de comportamento de tarefa e comportamento do relacionamento.

O direcionamento comportamental não obteve muito sucesso em relação à “identificação de relacionamentos compatíveis entre padrões de comportamento de liderança e um desempenho de grupo bem-sucedido” (Ibid, p. 364). Assim, o objetivo esperado deixou de ser atingido e em contrapartida os resultados desses estudos variavam sensivelmente, em diferentes circunstâncias. Depois de tantos estudos e frustrações na tentativa de atingir resultados coerentes em liderança, concluíram que não bastava, simplesmente, estudar de forma isolada os traços ou comportamento do líder. Influenciados pela Abordagem Contingencial, passaram, então a considerar as variáveis situacionais (ROBBINS & COULTER 1998).

A liderança situacional tem orientado os gerentes na adoção de estilos mais compatíveis com as decisões para efeito de influência. É uma tentativa para coincidir um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas. A idéia geral é que um tipo de liderança será eficaz em uma situação, mas um tipo diferente de liderança será eficaz em outra situação. Historicamente, teorias de liderança situacional foram demasiadas abstratas em termos de aplicações às situações específicas. No entanto, o conceito mantém considerável apelo intuitivo (SIMS JR., FARAJ & YUN, 2008).

Para Hersey e Blanchard (1986) os comportamentos dos liderados variam o que requer mudanças também por parte do líder. Além disso, é uma abordagem que em termos de entendimento e aplicação é bastante conhecida,

e o processo de atribuição de estilos é mais objetivo em função da maturidade envolvida.

A Liderança Situacional possui um conceito básico de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O líder, liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança; entretanto, neste modelo a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica. Kerzner (2006).

Gardner (1990) destaca que o fato de existirem tipos diversos de líderes, liderados e contextos variados acarreta implicações na educação para a liderança. Para o autor “a maioria dos que buscam desenvolver jovens líderes em potencial tem em mente um modelo ideal, que é inevitavelmente restrito. Deveríamos transmitir aos jovens uma noção dos muitos tipos de líderes e estilos de liderança e estimulá-los a orientarem-se para os modelos que lhes forem adequados”.

A Teoria de Liderança Situacional, Hersey e Blanchard (1986) mantêm este foco no fator humano, focando o comportamento do líder, em relação aos subordinados, e considerando que o comportamento dos liderados pode ser modificado pelos princípios do Behaviorismo (BOCK; TEIXEIRA; FURTADO, 2005, p. 45), os quais afirmam que “a aprendizagem está na relação entre uma ação e seu efeito”. O Behaviorismo, afirma que o que motiva um comportamento são estímulos do ambiente e a consequência da resposta a tal estímulo. Nesse sentido, as técnicas de reforço possibilitam condicionar o comportamento.

[...] embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. [...] Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 187)

Pontualmente, Hersey e Blanchard (1986, p. 187) moldam um modelo de liderança prognóstico, baseado no diagnóstico do nível de maturidade do

liderado, com indicativos de um estilo determinado de liderança para cada estágio de maturidade, que acompanha a evolução gradual da maturidade do liderado.

Hersey e Blanchard (1986) esclarecem que diagnóstico do grau de maturidade ocorre por meio de questionários e da observação do comportamento do liderado. Para este fim existem dois tipos de instrumentos de medição: “o Formulário de Avaliação do Gerente e o Formulário de Auto-avaliação.” Com eles mede-se a capacidade (maturidade de trabalho) e a disposição (maturidade psicológica), por meio de cinco escalas de avaliação, o que garantirá um controle de nível de maturidade, verificando se o estágio seguinte foi alcançado ou se houve regressão em seu nível, auxiliados também por meio da avaliação do comportamento do líder, quanto a capacidade da adaptabilidade dos estilos propostos; e, pelas informações obtidas da auto avaliação do líder e da avaliação da equipe, em relação ao comportamento do líder, em relação aos estilos propostos pela teoria.

Hersey e Blanchard (1986) acreditam que é responsabilidade do líder a promoção do desenvolvimento da maturidade profissional dos seus subordinados e, para tanto, indicam a aplicação de conceitos provenientes do Behaviorismo. Em especial, o conceito de reforço, que consiste na idéia de que “o comportamento é controlado pelas suas conseqüências imediatas [...] [e] pode ser intensificado, suprimido ou reduzido por aquilo que acontece imediatamente após sua ocorrência” (Ibid, p. 257).

O enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. A ênfase recai sobre o comportamento dos líderes e dos membros dos seus grupos (subordinados) e as diferentes situações. Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulo para a possibilidade de treinar pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações. Acredita-se que a maioria das pessoas podem aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento. (Ibid, 1986, p. 105)

Inicialmente, os traços de personalidade forma o foco dos estudos da liderança, mas como tais traços não eram possíveis de serem sistematizados e

classificados, pois variavam de líder para líder, buscou-se nas ciências comportamentais encontrar comportamentos de liderança que fossem eficazes, ou seja, qual o tipo de comportamento de líder que resultava em sucesso na condução do grupo. Robbins e Coulter (1998).

Nesse sentido, Hersey e Blanchard (1986) informam que a Teoria de Liderança Situacional incorpora este caráter positivista, ao tentar promover aplicabilidade prática na questão da liderança, desenvolvendo seus quatro estilos adequados, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, em função do diagnóstico da maturidade do liderado, configurando um aparente determinismo, nesta relação.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a figura abaixo tenta explicar qual a relação entre maturidade relativa á tarefa e os estilos de liderança que podem ser adotados ao passo em que os liderados passam da imaturidade para a maturidade.

No gráfico abaixo Hersey e Blanchard (1986, p. 190) explica que:

- M1: Estilo de liderança E1, onde o líder deve fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa. O estilo deve ser de determinar. A decisão deve ser tomada pelo líder.
- M2: Estilo de liderança E2, onde o líder deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento. O estilo deve ser de persuadir. A decisão deve ser tomada pelo líder com diálogo e/ou explicação.
- M3: Estilo de liderança E3, onde o líder deve apenas trocar idéias e facilitar a tomada de decisões. O estilo deve ser de compartilhar. A decisão deve ser tomada pelo líder/liderado, com incentivo pelo líder.
- M4: Estilo de liderança E4, onde o líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. O estilo, neste caso, deve ser de delegar.

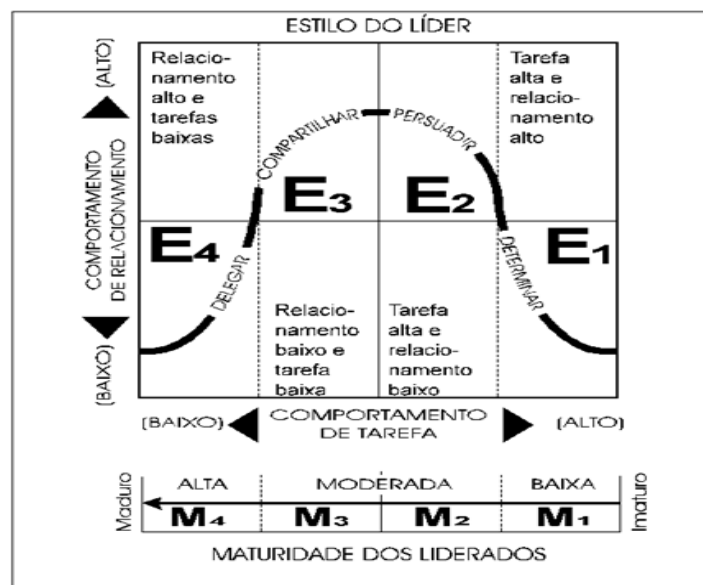


Gráfico 2: Estilo do Líder

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.189)

Ainda, Hersey e Blanchard (1986, p 190) explica que cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento (gráfico 1). As seguintes relações podem ser feitas:

- a) E1: Tarefa alta e relacionamento baixo.
- b) E2: Tarefa alta e relacionamento alto.
- c) E3: Tarefa baixa e relacionamento alto.
- d) E4: Tarefa baixa e relacionamento baixo.

Para promover o crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto (M4), não basta apenas que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado. Este é um requisito necessário, mas não suficiente. O líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser lento e gradual, sempre no sentido M1 M2 M3 M4. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.191)

No próximo capítulo veremos como a liderança pode ser voltada à projetos.

4 LIDERANÇA VOLTADA PARA PROJETOS

Segundo Kerzner (2006) Antigamente era comum não se gastar tempo com planejamento de projetos. A presença de um planejamento de qualidade se dava esporadicamente, sendo muito mais comum, praticamente a regra geral, dar-se ênfase a ações gerenciais reativas. Outro ponto comum nos primórdios da gestão de projetos era a escolha de engenheiros como gerentes de projetos em razão de seus conhecimentos técnicos. Sobre planejamento para contingências nem se ouvia falar. Quando apareciam os problemas, era preciso recorrer a gerenciamento de crise.

4.1 Estilo/Habilidades do Gerente de projetos

Quanto mais os anos passavam maior era a crescente necessidade do rápido desenvolvimento de produtos. O estilo de liderança dos gerentes seniores, de áreas e de projetos passou de reativo para pró-ativo. Para tanto temos os dois fatores o primeiro deles, o fato de os gerentes de projetos defenderem a gestão pró-ativa por meio do planejamento de qualidade e contencional; o segundo, o fato de gerenciamento de riscos ter passado a ocupar um lugar de destaque no processo de tomada de decisões da empresas. Migueles (apud PASSOS, 2008)

A evolução da gestão de projetos modificou, logicamente, a natureza das habilidades indispensáveis a um gerente de projetos eficiente. Nos primórdios da gestão de projetos, dava-se destaque completo as habilidades técnicas. Já no período do renascimento, as equipes de projetos incluíam um número cada vez maior de pessoal não diretamente relacionado com o campo técnico, e os atributos comportamentais passaram a ser tão importantes quanto a capacidade técnica. Foi nesse período que se tornou claro que, para ser um bom gerente de projetos, é preciso conhecer a tecnologia, em lugar de ser um técnico especialista. Kerzner (2006, p. 175)

Segundo Maximiano, 2008, a liderança é uma das atribuições ou papéis dos gerentes, atribuição complexa, que envolve tarefas e habilidades também complexas. Líderes são as pessoas que, em um grupo, ocupam as posições de

poder, e por isso se diz que os ocupantes de cargos gerenciais formam a liderança de uma organização.

O gerente de projetos pontuado como administrador de muitas interfaces. Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986).

Para Bruce e Langdon (2000) há vários estilos de liderança, mas como os projetos dependem de um bom trabalho em equipe, é importante adotar uma abordagem de consenso, e não ditatorial. Para liderar bem um projeto é preciso saber motivar a equipe.

Ainda Kerzner (2006) ressalta que os projetos tomaram tamanha proporção e complexidade que se tornou simplesmente impossível para o líder do projeto ser um especialista técnico em todos os aspectos do empreendimento. Além disso, os gerentes de projetos empregavam parte cada vez maior de seu tempo programando controlando custos e fiscalizando o avanço do projeto, deixando assim de ser os orientadores da parte técnica.

Partindo dos objetivos empresariais que se tornaram mais importantes que os objetivos técnicos, a gestão de projetos muda mais uma vez o conjunto das habilidades exigidas de um gestor de projetos. O novo conjunto de habilidades inclui o conhecimento do setor em que se opera, o gerenciamento de riscos e a capacidade de integração. Espera-se agora dos gerentes de projetos que sejam capazes de tomar decisões empresarias não mais apenas aquelas relacionadas aos aspectos técnicos. (KERZNER, 2006).

Gestão de projetos tradicional	Período do renascimento	Moderna gestão de projetos
- Habilidades técnicas	- Habilidades técnicas e comportamentais	- Conhecimento do setor, gerenciamento de riscos e capacidade de integração

Quadro 1: Habilidades do gerente de projetos
Fonte: Kerzner, (2006).

Ainda Bruce e Langdon (2000, p. 44) diz:

Há uma gama de possibilidades de estilo de liderança, e você precisará adotar todas elas ao longo do processo de implementação. Embora sua abordagem possa variar de um estilo ditatorial a um de busca de consenso, o estilo predominante dependerá da empresa, da natureza do projeto, das características da equipe e, evidentemente, de sua própria personalidade.

Estilos de Liderança e seus Usos	
Estilo de Liderança	Quando Usar
<p>Ditatorial Tomar decisões sozinho, assumir riscos, ser autocrático e controlador</p>	<p>Este estilo pode ser adequado se o projeto enfrentar uma crise e não houver tempo para consultas. Como desestimula o trabalho em equipe, só deve ser usado como última alternativa</p>
<p>Analítico Reunir fatos, observar e analisar antes de chegar às decisões</p>	<p>Este estilo, que exige grande habilidade analítica, pode ser usado quando um projeto estiver sob pressão ou ameaça. As decisões certas precisam ser tomadas rapidamente.</p>
<p>Buscador de Opiniões Pedir a equipe opiniões nas quais fundamentar as decisões</p>	<p>Use este estilo para criar confiança na equipe e mostrar que você valoriza as opiniões alheias, bem como para impressionar os interessados, que gostam de ser consultados.</p>
<p>Democrático Incentivar a participação da equipe e envolvê-la na tomada de decisões.</p>	<p>Este é um estilo essencial, que deve ser utilizado regularmente para valorizar os membros da equipe e ajudar a fortalecer o envolvimento de cada um deles com o projeto.</p>

Quadro 2: Estilos de liderança e seus usos
Fonte: Bruce e Langdon, (2000).

Para Kerzner (2006) entende-se que a habilidade mais necessária a um gerente de projetos do século XXI venha a ser o gerenciamento de riscos. Para um exercício adequado desta atividade será preciso se dispuser de um forte conhecimento do setor em que atua. Isto significa que, no futuro, o gerente de projetos não será um cargo para iniciantes ou pessoas de fora da empresa. A maioria deles será escolhida na própria firma, seja mediante transferência de setor, seja mediante promoção. Pessoas admitidas na empresa terão de trabalhar de 18 a 36 meses em uma ou várias áreas funcionais até serem consideradas aptas a entender todo o universo do negócio.

O papel do gerente de projetos é identificado como um administrador de um grande número de diferentes interfaces, com um relacionamento bastante dinâmico entre si. Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso. A diversidade desse cargo é influenciada pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido e pelas disciplinas envolvidas no projeto. Para cada situação específica exigir-se-á do gerente estilos de trabalhos e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986).

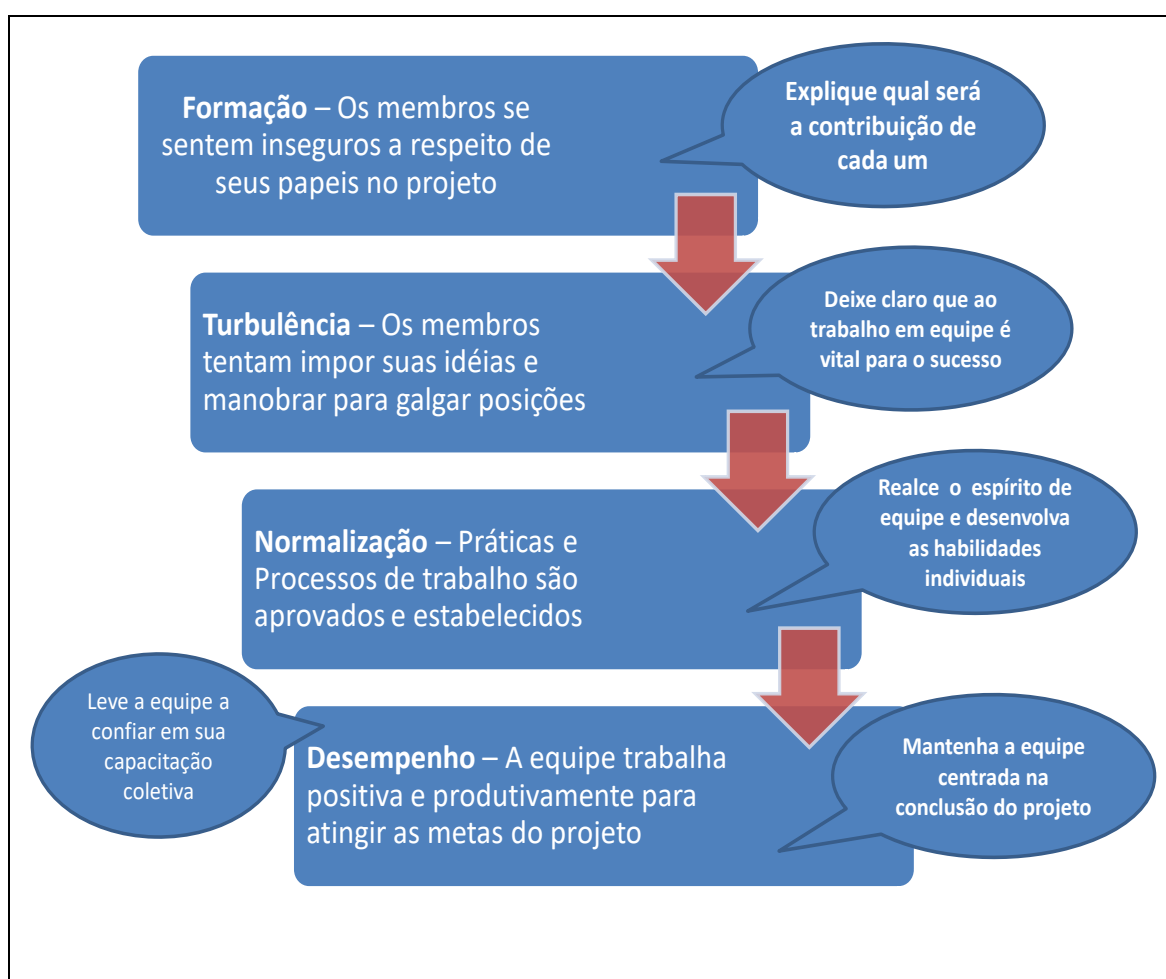
Segundo Russett (apud KERZNER, 2006, p. 176)

As pessoas escolhidas como gerentes de programas têm, todas elas, experiência multifuncional. Normalmente já passaram pela engenharia, produção, sistemas de qualidade, etc. Esta função [de gerente de projeto] não é, definitivamente, algo para iniciantes na empresa. As habilidades exigidas no aspecto comportamental da gestão de projetos, como, por exemplo, comandar e motivar equipes, comunicar e resolver conflitos, tornam-se tão importantes quanto o conhecimento do negócio a trabalhar no campo de projetos.

Ter um conhecimento claro do negócio, também é um pré-requisito para que se possa fazer a integração do trabalho ao longo de toda a organização. À medida que os projetos se tornam cada vez maiores e mais complexos, a capacidade de promover esta integração também se mostra fundamental. Rose Russett (apud KERZNER, 2006, p. 176) acredita que:

Eles [gerente de projetos] são os integradores de todos os objetivos funcionais e precisam ser capazes de entender tudo das várias funções e de seu inter-relacionamento, e ter também a capacidade de trabalhar com uma forte matriz organizacional. Esta habilidade de integração é um fator fundamental para o sucesso dos gerentes de projetos.

Segundo Bruce e Langdon, 2000, p. 49, a administração do desenvolvimento de um projeto passam por quatro estágios: formação, turbulência, normalização e desempenho, veja:



Quadro 3: Administração do desenvolvimento de um Projeto
Fonte: Bruce e Langdon, (2000).

Kerzner (2006) diz a capacidade de trabalhar com pessoas, de se comunicar, de delegar e de organizar o trabalho compreendem as habilidades

de integração compreendem, como vai resumido, a seguir, no comentário de um executivo de uma empresa siderúrgica:

Como o gerente de projetos senta no topo de todo o bolo, ele deve ter a certeza de que todas as fatias se movimentam em harmonia e no compasso certo. Um gerente de projetos precisa ser organizado para poder monitorar e orquestrar esta atividade.

Segundo Storeygard (apud KERZNER, 2006, p. 177), especialista em liderança de projetos no setor de Desenvolvimento Profissional da 3M, acredita que as habilidades de integração são decisivas. Em um ensaio apresentado no simpósio “Growing the Professional Project Leader”, realizado em 1995 em Nova Orleans, ele comentou:

O desempenho é a CHAVE da valorização de um profissional de liderança de projetos. Não se trata tanto do QUE ele sabe (seu conhecimento), embora isto seja importante, ou de QUEM ele conhece (reconhecimento e conexões), embora isto possa realmente ajudar, mas a INTEGRAÇÃO destes dois fatores com a verdadeira aplicação (desempenho), que é o que determinou se realmente existe valor. Da mesma forma, é o desempenho de sua equipe que irá determinar o sucesso ou fracasso de determinado projeto. Muitas equipes bem intencionadas, experientes e com recursos suficientes ainda assim fracassam devido à ausência de integração dos fatores acima relacionados.

Exercício das Habilidades de Liderança

Para liderar eficazmente sua equipe você deve:

- Assegurar-se de que cada membro esteja trabalhando por objetivos aceitos de comum acordo.
- Criticar construtivamente e elogiar o bom trabalho, tanto quanto apontar o que não considera de boa qualidade.
- Monitorar sempre as atividades dos membros, por meio de feedback eficiente com técnicas como o brainstorming.
- Aperfeiçoar as habilidades individuais e coletivas da equipe, e procurar fortalecê-las com treinamento e recrutamento.

Quadro 4: Exercício das Habilidades de Liderança
Fonte: Bruce e Langdon, (2000 p.56).

Para Kerzner (2006) entendendo a importância da integração, percebemos que a maioria das pessoas resume como gerência de integração apenas o fato de conseguir que grupos funcionais variados, colocados sob o mesmo teto, se comuniquem entre si e focalizem um objetivo comum. Para o gerente de projetos global, a gerência da integração tem um significado mais complexo, dado que certamente haverá mais de um teto, e cada um deles estará separado por milhares de quilômetros e até mesmo por diferentes fusos horários. A gerência de integração assume então a dimensão cultural.

Para Kerzner (2006) no início da gestão de projetos, o sucesso era medido apenas em termos técnicos, ou seja, o produto era avaliado como adequado ou inadequado. Com isso, à medida que as empresas começaram a entender cada vez mais os processos do gerenciamento, a definição de sucesso se alterou para englobar o cumprimento dos prazos e os custos estimados. Além disso, a qualidade do produto passou a ser definida pelo cliente e não mais pelo fornecedor. No entanto, nem mesmo essa definição mais abrangente pode ser considerada completa.

Segundo Kerzner (2006) os conflitos são encarados como inevitáveis. Se geridos com habilidade, podem ser muito benéficos, contribuir para o desenvolvimento das pessoas e organizações e revelar questões importantes como, por exemplo, as falhas que uma determinada solução que estava para ser adotada. A comunicação e compreensão entre os membros da equipe do projeto podem ser melhoradas como resultado de um conflito adequadamente gerido.

Ainda Kerzner (2006) diz que as causas dos conflitos são variadas, mas em geral, podem ser classificadas nas categorias propostas no Quadro 5: competição, pontos de vista diferentes e histórico (sendo que o histórico, naturalmente, teve origem em um ponto do passado no qual houve competição ou pontos de vista diferentes).

Segundo Kerzner (2006) os choques ocorrem inclusive no ambiente profissional, sendo mais latentes em projetos porque reúnem pessoas de diferentes culturas (sociais e/ou organizacionais), com pouco tempo de convivência e relacionamento, e juntas buscarão cumprir metas utilizando tecnologias e metodologias (das quais possuem conhecimentos diferentes), em um curto espaço de tempo. Como agravante, projetos são alavancas para

grandes mudanças nas organizações e como afirma Dinsmore (1993, p.45) “em situações que envolvem pessoas e mudanças, conflitos são inevitáveis”. Perceber que o conflito é uma reação humana e pode ser originado nas situações vividas em projetos é fundamental para intermediá-lo, tratá-lo e torná-lo benéfico.

Causas de Conflitos	Exemplos
Competição	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor do projeto e gestores funcionais competindo pelo tempo dos seus colaboradores; • Diferentes colaboradores da equipe do projeto competindo pelo tempo de uso de uma câmara de testes.
Pontos de vista diferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe do projeto entende que o produto deve funcionar bem, enquanto o cliente está mais interessado em estética; • Patrocinador entende que minimizar os custos do projeto é o mais importante, enquanto a sociedade deseja maximizar os benefícios resultantes e a sustentabilidade social e ambiental.
Histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de projeto e controller que detestam-se, devido a conflitos mal resolvidos no passado; • Novo patrocinador do projeto é o governo do estado, que acabou de ser assumido por um adversário político do responsável pela organização que gere o projeto.

Quadro 5: Causas de conflito em Projetos
Fonte: Inspirado em Kerzner (2006)

As responsabilidades do gerente de projetos representam suas obrigações em relação a resultados, atividades, recursos ou padrão de conduta (MAXIMIANO, 2008). Pode-se afirmar, portanto, que a sua responsabilidade é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os

fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos.

Segundo Kerzner (2006, p. 314), pode-se dizer que os conflitos “normalmente resultam de objetivos que se chocam”.

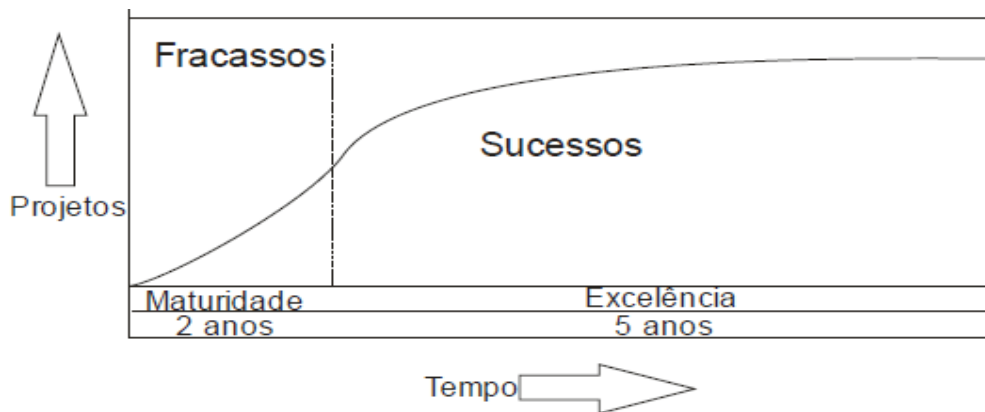


Gráfico 3: Percentual de projetos fracassados em empresas com gestão de projetos
Fonte: Kerzner (2006, p.55)

Segundo Kerzner (2006) o gráfico 3 mostra que as empresas excelentes em gestão de projetos ainda apresentam um percentual de projetos fracassados, visto que, se um empreendimento descobrir 100% de projetos bem sucedidos, ele provavelmente não está assumindo negócios de risco.

Kerzner (2006) acredita que a simples utilização de ferramentas e sistemas de gestão de projetos não garante que a gestão eficiente de projetos vá se tornar uma forma permanente de conduzir o empreendimento.

Nesse ponto, Kerzner (2006) nos mostra que existem forças motrizes, que conduzem o gerenciamento na direção certa e encaminham a organização rumo à maturidade em gestão de projetos. Tais forças surgem a partir de problemas e oportunidades reais de negócios, que precisam ser conduzidos mediante sólidas práticas de negócios. As forças motrizes se baseiam em algumas necessidades empresariais, vivenciadas por meio de práticas sólidas em gestão de projetos.

As sete forças motrizes mais comuns, segundo Kerzner (2006, p.61), são: “projetos estratégicos; expectativas dos clientes; competitividade;

entendimento e comprometimento dos gerentes executivos; desenvolvimento de novos produtos; eficiência e efetividade e; sobrevivência.”

Zale (apud KERZNER, 2006, p. 177), gerente de projetos globais da EDS, comenta:

Em se tratando de projetos globais, o gerente deve estar capacitado a administrar em um ambiente global. Entre as áreas dignas de atenção especial encontramos:

- O controle/supervisão do projeto deve ser exercido a partir de uma perspectiva global e deve ter uma adequada representação global.
- A gestão da mudança cultural precisa ser parte integral do projeto.
- A integração dos vários componentes do projeto precisa acomodar as peculiaridades geográficas características; por exemplo, as diferenças/similaridades em infra-estrutura, controle financeiro, comunicações, controle de tempo, etc. Para ficar em apenas um exemplo, o controle de tempo pode ser ilegal ou depender de autorização especial dos respectivos governos em alguns países.
- O planejamento dos recursos e as comunicações tornam-se mais complexos devido às diferenças entre os fusos horários em que operam as equipes geograficamente dispersas.
- A implementação do projeto global precisa levar em conta a geografia, verificando, por exemplo, como se faz negócios no local, como se interage com os provedores locais, quais os padrões e práticas de qualidade, etc.
- A exatidão das informações e a gestão intelectual devem ser determinadas nas primeiras etapas do projeto.
- Muitos dos nossos clientes estão lutando e sofrendo com o crescimento global, Freqüentemente, solicita-se que os gerentes de projetos ajudem tais clientes a melhorar sua condução de negócios de base global. É importante manter a flexibilidade, pois as condições da economia local podem levar a alterações nas necessidades ou a um aumento dos riscos do projeto.

Todos esses fatores podem acrescentar tempo e custos ao projeto.

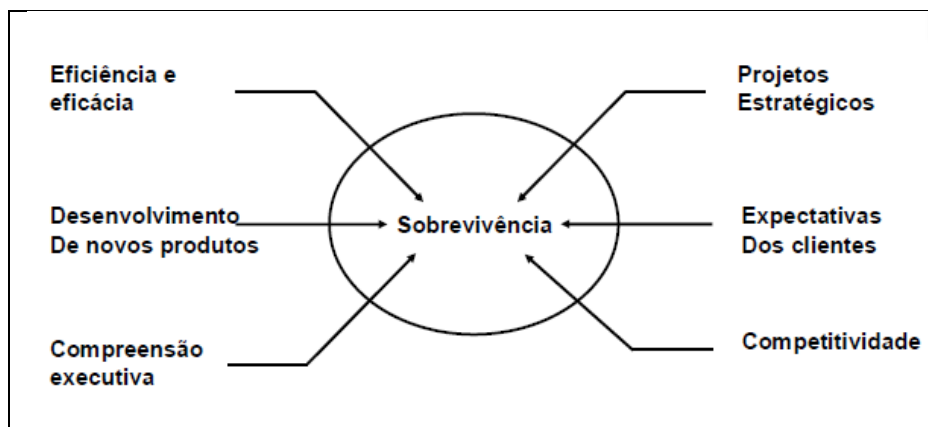


Gráfico 4: Os componentes da sobrevivência
 Fonte: Kerzner (2006 p.51)

Para Kerzner (2006) a sobrevivência é a motriz mais poderosa da excelência em gestão de projetos. Pode-se argumentar que todas as outras forças tangenciam a sobrevivência, como pode ser observado no gráfico 4.

Segundo Maximiano (2008) um fator que afeta a eficácia do processo de liderança é o próprio líder. A liderança não é um atributo singular inato, mas uma família de aptidões que podem se transformar em competências, desde que a pessoa tenha as motivações, a experiência e o treinamento adequado. Assim, a liderança é uma competência acessível a quem tem a motivação para exercitá-la, dependendo das oportunidades. O próprio processo de liderar projetos pode ser considerado uma escola de liderança, especialmente no caso de projetos de pequeno porte que são confiados a jovens talentos para testar e desenvolver suas competências.

Segundo Kerzner (2006) existem dois subconjuntos de habilidades gerenciais que precisam ser debitados: a participação na resolução de problemas e os critérios para a tomada de decisões. Eles são mostrados nas figuras abaixo. Historicamente, os gerentes de projetos eram especialistas em aspectos técnicos e se envolviam apenas com as questões técnicas.

Kerzner (2006) ainda fala que os objetivos técnicos dominavam o processo de tomada de decisões. Ao longo do período do renascimento, com cada vez mais pessoas dedicando tempo parcial a múltiplos projetos, o gerente do projeto precisava participar mais intensamente das questões funcionais que envolviam o projeto e a alocação de recursos. Mas, com a gestão de projetos moderna, baseada na responsabilidade compartilhada e em objetivos

empresariais, a participação na resolução de problemas é principalmente associada a gerência de riscos e questões de integração.

Ainda Maximiano (2008) um vetor do desenvolvimento das competências é a disposição para assumir a liderança. A evidência empírica demonstra que, nos pequenos grupos autogeridos, sempre emerge uma figura de liderança, que toma a iniciativa de propor uma missão e uma forma de realizá-la, por meio da divisão de tarefas entre os participantes. A pessoa que se oferece para fazer esse papel de líder é capaz de verbalizar e concretizar sua intenção de organizar e levar o grupo a algum lugar. Certamente, você já fez parte de algum grupo no qual esse processo ocorre desde a infância até a vida profissional, passando por grupos de amigos e times esportivos.

Kerzner (2006) mostra que na tomada de decisão, observa-se os mandamentos da empresa, os quais serão o documento que detalhará para os acionistas e aos principais interessados qual é a ordem de importância dos fatores do processo. Por exemplo, na Johnson and Johnson, esses mandamentos estabelecem a saúde e o bem-estar do consumidor como prioridade. Portanto, com a gestão de projetos moderna, companhias como a Johnson colocariam a saúde, o bem-estar e a segurança do consumidor acima daqueles que poderiam ser os interesses principais do projeto da companhia.

Gestão de projetos tradicional	Período do renascimento	Moderna gestão de projetos
- Principalmente problemas de ordem técnica.	- Principalmente problemas técnicos e alguns funcionais.	- Principalmente problemas de integração e gerenciamento de riscos

Quadro 6: Envolvimento na resolução de problemas.
Fonte: Kerzner (2006)

Gestão de projetos tradicional	Período do renascimento	Moderna gestão de projetos
- Técnico.	- Projeto versus profissional.	- Mandamentos da empresa.

Quadro 7: Critério para a tomada de decisões.
Fonte: Kerzner (2006)

Ainda Kerzner (2006) revela que depois que a gestão de projetos começou a priorizar a gestão comportamental em vez da gestão técnica, a liderança situacional também passou a merecer atenção maior. O vulto médio dos projetos aumentou e junto com ele, o tamanho das equipes. A integração de processos e as relações interpessoais efetivas igualmente ganharam em importância na medida em que as equipes dos projetos se tornaram maiores. Modernamente, os gerentes de projetos precisam ter a capacidade de se comunicar com diferentes funções e departamentos. Há inclusive um provérbio especial para a gestão de projetos que diz algo como: “Quando um pesquisador fala com um pesquisador, o entendimento é de 100 por cento. Quando um pesquisador conversa com a produção, o entendimento é de 50 por cento. Quando o pesquisador fala com o pessoal de vendas, o entendimento é zero. O gerente de projetos, no entanto, se entende com todos eles.”

Coleman (apud KERZNER 2006 p. 176), ex-vice-presidente sênior do Federal Reserve Bank, de Cleveland, Ohio, destaca a importância de ser tolerante:

A característica fundamental para o sucesso na gestão de projetos é a tolerância: tolerância em relação a eventos externos e tolerância com relação à personalidade das pessoas (...) De maneira geral, existem, aqui dois grupos – os estáveis e os itinerantes. Você deve lidar com os dois grupos de maneira diferente, mas, ao mesmo tempo, deve tratá-los de forma diferente, mas, ao mesmo tempo, deve tratá-los de forma semelhante. É preciso ser mais tolerante com os independentes [os itinerantes mais jovens], os quais têm idéias criativas e que você gostaria manter na empresa – aqueles que assumem riscos. Além disso, é preciso reconhecer que isso acarreta a necessidade de fazer várias concessões.

Para Kerzner (2006) uma falha vista nas empresas está na contratação da gestão de projetos sem entender as diferenças comportamentais fundamentais entre gerentes de projetos e gerentes de áreas. No caso de entendermos que o gerente de área não está agindo simultaneamente como gerente de projeto, estas são as diferenças comportamentais a serem notadas:

- os gerentes de projetos precisam lidar com relacionamentos de múltipla subordinação. Os gerentes de áreas seguem uma cadeia única de comando;
- os gerentes de projetos têm escassa autoridade real. Os gerentes de áreas ostentam ampla autoridade em virtude de seu próprio título;
- os gerentes de projetos em geral não contribuem diretamente com dados para as avaliações do desempenho dos funcionários. Os gerentes de áreas influem diretamente nestas avaliações, pois é deles que parte a maior parte desses dados;
- os gerentes de projetos nem sempre figuram nas escalas hierárquicas de compensações. Os gerentes de áreas sempre figuram;
- a posição dos gerentes pode ser temporária. A posição do gerente de área é, em geral, permanente;
- os gerentes de projetos estão às vezes abaixo de alguns dos integrantes das equipes desses mesmo projetos na escala hierárquica. Os gerentes de áreas, no entanto, quase sempre têm salário e posição superiores aos de seus subordinados.

Maximiano (2008) diz que além da iniciativa nas relações pessoais e da habilidade de comunicação, os líderes tem senso de identidade pessoal. Isso significa que os líderes reconhecem em si próprios a capacidade e a motivação para liderar e as apreciam. A pessoa que tem esse interesse procura ocupar cargos gerenciais ou reage favoravelmente quando eles lhe são oferecidos. Um estudo famoso, patrocinado pela NASA nos anos 70, evidenciou que um dos principais determinantes do sucesso de gerentes de projetos era justamente a motivação para ocupar o cargo (BAYTON; CHAPMAN, 1972).

5 COLETA DE DADOS

Para responder o problema utilizamos a pesquisa de análise de conteúdo onde buscamos em bibliografias as melhores teorias voltadas para a liderança em projetos. E de forma a comprovar estes dados encaminhamos via e-mail um questionário na data de 29 de agosto deste ano, com questões fechadas, múltipla escolha e abertas e um termo de consentimento (em anexo) ao coordenador de projetos da empresa X, especializada na identificação dos aspectos e impactos ambientais, gestão de meio ambiente e recuperação de áreas degradadas por meio de monitoramento e implantação de processos de remediação das referidas áreas.

A empresa elabora estudos técnicos de investigação das potenciais fontes de contaminação, respaldados por projetos de gestão ambiental adequados à legislação ambiental nos diversos modelos do negócio, fornecendo laudos, perícias, análises de risco e outorga, buscando desta forma a conformidade com sua filosofia e principalmente com os padrões de qualidade para a manutenção das certificações ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Para a coleta de dados contamos com o questionário em anexo presente no livro de Kerzner e Harold. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*, 1986, p. 493. Neste referencial teórico encontramos em suma todo o desenvolvimento necessário para uma investigação focada em projetos. Tal bibliografia e questionário foram escolhidos por serem adequados a proposta desta pesquisa focando a importância da liderança para os projetos de sucesso. Este questionário (segue em Anexo "A") nos trouxe a oportunidade de realizarmos uma boa pesquisa, e de confrontar os dados com o parecer dos autores. Tal instrumento mostra-se particularmente precioso, quando o leque das respostas possíveis é amplo ou, então, imprevisível, mal conhecido. Permite, ao mesmo tempo, ao pesquisador assegurar-se da competência do interrogado, competência demonstrada pela qualidade de suas respostas.

O presente estudo veio confirmar a pesquisa, de tal forma que na primeira pergunta, foi questionado o motivo dos projetos fracassarem no passado. O coordenador respondeu que normalmente os projetos fracassam

se tivermos qualquer uma das três primeiras alternativas (programação deficiente, a avaliação deficiente e o comportamento inadequado). As três podem ser fatores de fracasso, mas com a ocorrência independente de qualquer delas os projetos acabam tendo problemas. E quando tratamos de projetos, um pequeno problema, se não for corrigido, acaba por aumentar e prejudicar o projeto como um todo.

Para Kerzner (2006) no início da gestão de projetos, o sucesso era medido apenas em termos técnicos, ou seja, o produto era avaliado como adequado ou inadequado. Com isso, à medida que as empresas começaram a entender cada vez mais os processos do gerenciamento, a definição de sucesso se alterou para englobar o cumprimento dos prazos e os custos estimados. Além disso, a qualidade do produto passou a ser definida pelo cliente e não mais pelo fornecedor. No entanto, nem mesmo essa definição mais abrangente pode ser considerada completa.

Já a segunda questão buscou entender o porquê do fracasso nos dias atuais, assim a resposta obtida foi que a situação é semelhante a anterior, mas que hoje o desestímulo entre funcionários e a falta de comprometimento lideram essa lista. Frequentemente encontramos pessoas não comprometidas com o que fazem, isso se dá por várias razões, mas independente disso, prejudicam os projetos. O desestímulo também é muito comum e acontece frequentemente, o funcionário pode ter muito potencial, defender sua empresa, mas não é reconhecido e recompensado adequadamente por isso. Ele pontuou que o desestímulo entre funcionários, as relações humanas negativas, a falta de comprometimento e a baixa produtividade, englobadas resultam em fracasso.

Segundo Kerzner (2006) o gráfico 3 mostra que as empresas excelentes em gestão de projetos ainda apresentam um percentual de projetos fracassados, visto que, se um empreendimento descobrir 100% de projetos bem sucedidos, ele provavelmente não está assumindo negócios de risco.

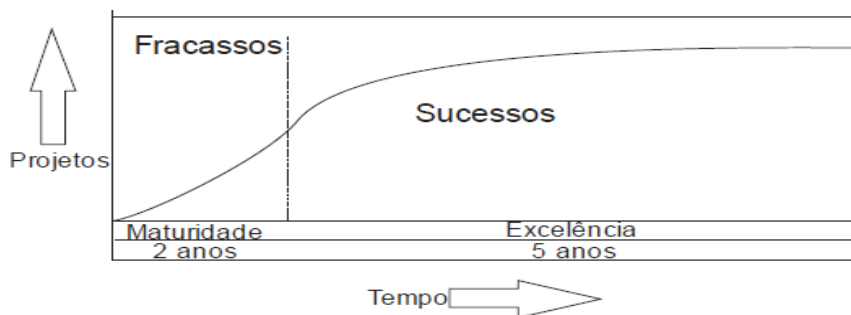


Gráfico 3: Percentual de projetos fracassados em empresas com gestão de projetos

Fonte: Kerzner (2006, p.55)

Kerzner (2006) acredita que a simples utilização de ferramentas e sistemas de gestão de projetos não garante que a gestão eficiente de projetos vá se tornar uma forma permanente de conduzir o empreendimento.

Nesse ponto, Kerzner (2006) nos mostra que existem forças motrizes, que conduzem o gerenciamento na direção certa e encaminham a organização rumo à maturidade em gestão de projetos. Tais forças surgem a partir de problemas e oportunidades reais de negócios, que precisam ser conduzidos mediante sólidas práticas de negócios. As forças motrizes se baseiam em algumas necessidades empresariais, vivenciadas por meio de práticas sólidas em gestão de projetos.

As sete forças motrizes mais comuns, segundo Kerzner (2006, p.61), são: “projetos estratégicos; expectativas dos clientes; competitividade; entendimento e comprometimento dos gerentes executivos; desenvolvimento de novos produtos; eficiência e efetividade e; sobrevivência.”

Para Kerzner (2006) a sobrevivência é a motriz mais poderosa da excelência em gestão de projetos. Pode-se argumentar que todas as outras forças tangenciam a sobrevivência, como pode ser observado no gráfico 4.

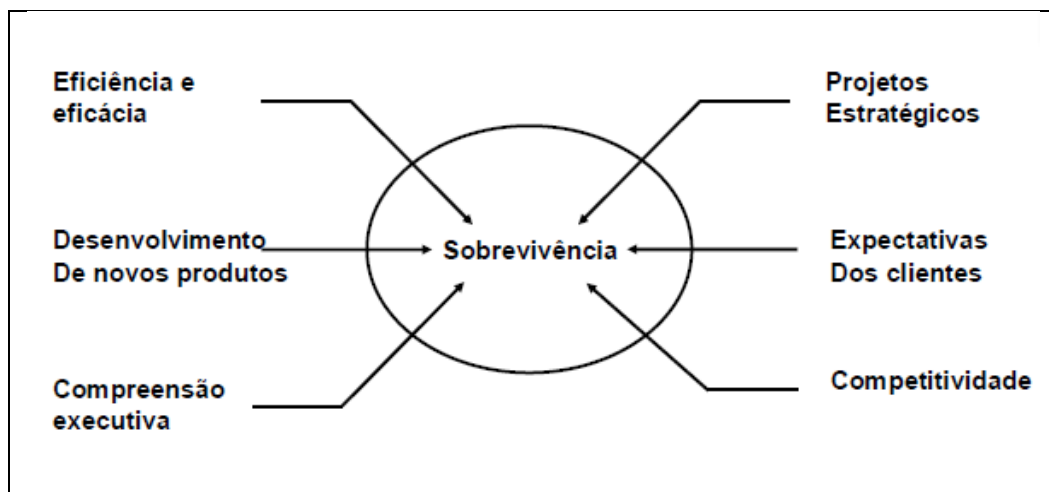


Gráfico 4: Os componentes da sobrevivência

Fonte: Kerzner (2006, p.51)

Na terceira questão falou-se sobre qual o momento em que as empresas podem vir, a ter insucesso e o nosso entrevistado, nos apontou que o insucesso ocorre quando não se compreende as diferenças entre gestão de projeto e gerencia de área antes de se aplicar a gestão de projetos.

Para fundamentar estas questões de fracasso na implantação de projetos, Pastor e Esteves (2001) ressaltam que gerentes de projetos geralmente dão maior importância aos aspectos técnicos e financeiros do projeto e tendem a negligenciar quanto aos aspectos não técnicos, aqueles referentes às mudanças culturais, organizacionais e de comprometimento da alta gerência.

O PMI apresenta uma definição de gerenciamento de projetos mais preocupada com sua aplicação prática. Esta definição está relacionada com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades a serem realizadas para atender às necessidades e expectativas, de forma a buscar o equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, prazo, custo, riscos, qualidade e outras áreas de conhecimento aplicáveis. É importante ressaltar que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, envolvendo, assim, negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudos de estrutura organizacional.

Foi utilizado na quarta questão, uma frase para completar, na qual foi selecionado o estilo de liderança que melhor se adapta a projetos segundo o entrevistado. Obteve-se a seguinte frase: A gestão de projetos está muito alinhada com a liderança **facilitadora** (grifo do coordenador).

Em contrapartida a esta resposta a liderança situacional tem orientado os gerentes na adoção de estilos mais compatíveis com as decisões para efeito de influência. É uma tentativa para coincidir um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas. A idéia geral é que um tipo de liderança será eficaz em uma situação, mas um tipo diferente de liderança será eficaz em outra situação. Historicamente, teorias de liderança situacional foram demasiadas abstratas em termos de aplicações às situações específicas. No entanto, o conceito mantém considerável apelo intuitivo (SIMS JR., FARAJ & YUN, 2008).

Para Hersey e Blanchard (1986) os comportamentos dos liderados variam o que requer mudanças também por parte do líder. Além disso, é uma abordagem que em termos de entendimento e aplicação é bastante conhecida, e o processo de atribuição de estilos é mais objetivo em função da maturidade envolvida.

O problema comportamental mais crítico na gestão de projetos foi apontado como responsabilidade do executivo (5ª pergunta). Buscando fundamentação a respeito Maximiano (2008), diz que as responsabilidades do gerente de projetos representam suas obrigações em relação a resultados, atividades, recursos ou padrão de conduta. Pode-se afirmar, portanto, que a sua responsabilidade é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos.

Segundo Kerzner (2006, p. 314), pode-se dizer que os conflitos “normalmente resultam de objetivos que se chocam”.

Já na segunda opção de completar na questão de número seis, a frase que se obteve teve os seguintes dizeres: Os gerentes de projetos atuais são selecionados mais em função de suas aptidões comportamentais do que por suas aptidões técnicas.

O papel do gerente de projetos é identificado como um administrador de um grande número de diferentes interfaces, com um relacionamento bastante dinâmico entre si. Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso. A diversidade desse cargo é influenciada pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido e pelas disciplinas envolvidas no projeto. Para cada situação específica exigirá-se do gerente estilos de trabalhos e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986).

Na sétima questão considerou-se verdadeiro que a resistência a implementação da gestão de projetos existe porque há pessoas que ainda acreditam que as mudanças vêm inevitavelmente acompanhadas de conflitos.

Segundo Kerzner (2006) estes conflitos são encarados como inevitáveis. Se geridos com habilidade, podem ser muito benéficos, contribuir para o desenvolvimento das pessoas e organizações e revelar questões importantes como, por exemplo, as falhas que uma determinada solução que estava para ser adotada. A comunicação e compreensão entre os membros da equipe do projeto podem ser melhoradas como resultado de um conflito adequadamente gerido.

Ainda Kerzner (2006) diz que as causas dos conflitos são variadas, mas em geral, podem ser classificadas nas categorias propostas no Quadro 5: competição, pontos de vista diferentes e histórico (sendo que o histórico, naturalmente, teve origem em um ponto do passado no qual houve competição ou pontos de vista diferentes).

Constata-se no questionário que o conflito resulta de choques de personalidades quando buscamos a questão de número oito, segundo Kerzner (2006), os choques ocorrem inclusive no ambiente profissional, sendo mais latentes em projetos porque reúnem pessoas de diferentes culturas (sociais e/ou organizacionais), com pouco tempo de convivência e relacionamento, e juntas buscarão cumprir metas utilizando tecnologias e metodologias (das quais possuem conhecimentos diferentes), em um curto espaço de tempo.

Causas de Conflitos	Exemplos
Competição	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor do projeto e gestores funcionais competindo pelo tempo dos seus colaboradores; • Diferentes colaboradores da equipe do projeto competindo pelo tempo de uso de uma câmara de testes.
Pontos de vista diferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe do projeto entende que o produto deve funcionar bem, enquanto o cliente está mais interessado em estética; • Patrocinador entende que minimizar os custos do projeto é o mais importante, enquanto a sociedade deseja maximizar os benefícios resultantes e a sustentabilidade social e ambiental.
Histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de projeto e controller que detestam-se, devido a conflitos mal resolvidos no passado; • Novo patrocinador do projeto é o governo do estado, que acabou de ser assumido por um adversário político do responsável pela organização que gere o projeto.

Quadro 5: Causas de conflito em Projetos

Fonte: Kerzner (2006)

Como agravante, projetos são alavancas para grandes mudanças nas organizações e como afirma Dinsmore (1993, p.45) “em situações que envolvem pessoas e mudanças, conflitos são inevitáveis”. Perceber que o conflito é uma reação humana e pode ser originado nas situação vividas em projetos é fundamental para intermediá-lo, tratá-lo e torná-lo benéfico.

Na nona questão entende-se que o gerente que “vai além da autoridade formal” é o gerente que tem um grau de influência sobre sua equipe que ultrapassa as atribuições de seu cargo, ou seja, quando ele tem o apoio integral de sua equipe em relação a quaisquer assuntos. Sendo assim, resumidamente, ele não é apenas o “chefe” é o “líder”.

O gerente de projetos é pontuado como administrador de muitas interfaces. Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986).

Para finalizar o questionário perguntou-se porque existem defensores da idéia de que os melhores gerentes de projetos são aqueles que utilizam o estilo de gestão baseado na liderança situacional, e como resposta foi colocado que

os líderes situacionais são vistos como a melhor opção para qualquer tipo de equipe, visto que se adaptam e atuam de acordo com a equipe. Se a equipe necessita de motivação, o líder situacional focará na motivação, caso o problema seja de capacidade técnica, o líder focará na capacitação de sua equipe, e assim por diante. Portanto, são considerados os mais adequados por serem mais versáteis.

A Liderança Situacional possui um conceito básico de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O líder, liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança; entretanto, neste modelo a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica. Kerzner (2006).

Gardner (1990) destaca que o fato de existirem tipos diversos de líderes, liderados e contextos variados acarreta implicações na educação para a liderança. Para o autor “a maioria dos que buscam desenvolver jovens líderes em potencial tem em mente um modelo ideal, que é inevitavelmente restrito. Deveríamos transmitir aos jovens uma noção dos muitos tipos de líderes e estilos de liderança e estimulá-los a orientarem-se para os modelos que lhes forem adequados”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se evidenciar com base nas bibliografias utilizadas e no questionário proposto ao coordenador de Projetos de uma distinta instituição, qual o papel do líder no desenvolvimento de um projeto. A correta liderança garante que o grupo a ser liderado tenha disciplina, responsabilidade, comprometimento, respeito, sacrifício, honestidade, ambiente propício ao relacionamento humano, crescimento e satisfação pessoal entre outros, sem a necessidade do uso do autoritarismo ou punições.

O foco foi evidenciar o papel do líder no desenvolvimento de um projeto. Em suma para se ter êxito em projetos, incluindo prazos e rendimentos/resultados da equipe é necessário que todos pensem juntos, dialogando, buscando verdades e significados comuns; proposta encontrada na Teoria Situacional que especifica que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação.

Este trabalho contém informações, que poderão ser utilizadas em empresas como estratégia para conseguir resultados positivos em seus projetos, podendo ser aplicado a toda organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Liderança, Administração do Sentido. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BRUCE, Andy & LANGDON, Ken. Como gerenciar Projetos. Publifolha, São Paulo, 2000.

COVEY, Stephen R. O 8º hábito. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DINSMORE, Paul C. The AMA Handbook of Project Management. AMACOM Books, 1993.

ESTEVEES, J.; PASTOR, J. Enterprise Resource Planning Systems research: an annotated bibliography. Communications of AIS. s.1., v. 7, n. 8, Ago. 2001.

GARDNER, J.W. Liderança. Trad. Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. Gestão de Projetos. Trad. da 3 ed norteamericana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HERSEY, Paul; BALANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. ISBM, 2 ed São Paulo, 2006.

KELLING, R. Gestão de Projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KRAUSE, Werther Maynard. Chefia: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1981.

MANAGEMENTE, HSM. 3 ed., 2010: Disponível em <<http://www.hsm.com.br/revista/anuncie>>: Acesso em: 24 de fev de 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. Administração de Projetos. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEZES, L.C. MOURA. Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSOS, M.L.G.P. Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas: combinado boas práticas com simplicidade. São Paulo: Brasport, 2008.

PILLEGGI, M. V. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios – Disp. em <http://www.sebraemg.com.br/geral/visualizarDestaque.aspx?cod_destaque=7438> : Acesso em: 15 fev. 2011.

INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PMI. Guia PMBOK: Uma Guia de conjunto de Gerenciamento de Projetos, 3ed. 2004. Disponível em <<http://rs330.rapidshare.com/files/91476435/pmbok-2004-port.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2011.

PRADO, Darci ; Planejamento e Controle de Projetos. São Paulo: Edg, 2004.

RABECHINI JR., R.; A CARVALHO, M. M.; LAUDIRINDO, F. L. B. Construindo Competências para Gerenciar Projetos. São Paulo: Atlas, 2006.

RABECHINI JR., R.; A CARVALHO, M. M.; LAUDIRINDO, F. L. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção, v. 12, nº 2, São Paulo, 2002.

ROBBINS, S. P. COULTER, M. Administração. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen P. Administração mudança e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. Revista de Administração, São Paulo, v.21, n3, p.24-31, jul./Set. 1986.

SIMS JR., H.P.; FARAJ, S.; YUN, S. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. Kelley School of Business, Indiana University. Nov. 2008.

SISK, T.; History of Project Management. 1998. Disponível em <<http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>>: Acesso em 28 fev. 2011.

STONER, James A.F...FREEMAN. R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ANEXOS

A) Questionário

1. No passado, acreditávamos que os projetos fracassavam devido a:

- Programação deficiente
- Avaliação deficiente
- Comportamento inadequado
- Todas as alternativas
- Somente 1ª e 2ª opção

Comente: Normalmente os projetos fracassam se tivermos qualquer uma das três primeiras alternativas. As três podem ser fatores de fracasso, mas com a ocorrência independente de qualquer delas os projetos acabam tendo problemas. E quando tratamos de projetos, um pequeno problema, se não for corrigido, acaba por aumentar e prejudicar o projeto como um todo.

2. Hoje, acreditamos que os projetos fracassam devido a (o):

- Desestímulo entre funcionários
- Relações humanas negativas
- Falta de comprometimento
- Baixa produtividade
- Todas as alternativas

Comente: A situação é semelhante a anterior, mas acredito que hoje o desestímulo entre funcionários e a falta de comprometimento lideram essa lista. Frequentemente encontramos pessoas não comprometidas com o que fazem, isso se dá por várias razões, mas independente disso, prejudicam os projetos. O desestímulo também é muito comum e acontece frequentemente, o funcionário pode ter muito potencial, defender sua empresa, mas não é reconhecido e recompensado adequadamente por isso.

3. O insucesso ocorre quando as empresas aplicam a gestão de projetos antes de:

- (X) Compreender as diferenças entre gestão de projeto e gerencia de área
- () Atribuir a responsabilidade por sua implantação a um executivo
- () Preparar as descrições de atribuições para os gerentes de projetos
- () Garantir ao gerente de projetos possibilidade de carreira
- () Atribuir autoridade ao gerente de projeto

4. A gestão de projetos esta muito alinhada com a liderança _____ (complete).

- A. Centrada no gerente de projetos
- B. Centrada no responsável
- C. Situacional
- D. Autoritária
- E. Facilitadora**

5. O problema comportamental mais crítico na gestão de projetos é:

- () Designar autoridade ao gerente de projetos
- () Fincões e responsabilidades
- (X) Responsabilidade do executivo
- () Interface com o cliente
- () Subordinação a múltiplas chefias

6. Os gerentes de projetos atuais são selecionados mais em função de suas aptidões _____ do que por suas aptidões _____ (complete).

- A. Decisórias; técnicas
- B. De administrar riscos: de programação
- C. Financeiras; técnicas
- D. De administrar riscos; organizacionais
- E. Comportamentais; técnicas**

7. A resistência a implementação da gestão de projetos existe porque há pessoas que ainda acreditam que as mudanças vêm inevitavelmente acompanhadas de conflitos:

Verdadeiro

Falso

8. O conflito resulta normalmente de:

Programação deficiente

Designação das pessoas erradas

Objetivos conflitantes

Choques de personalidades

Fraca administração do projeto

9. O que se entende por um gerente de projetos que “vai além da autoridade formal” para maximizar sua influencia sobre as pessoas e decisões fundamentais?

É quando o gerente tem um grau de influência sobre sua equipe que ultrapassa as atribuições de seu cargo, ou seja, quando ele tem o apoio integral de sua equipe em relação a quaisquer assuntos. Sendo assim, resumidamente, ele não é apenas o “chefe” é o “líder”.

10. Porque existem defensores da idéia de que os melhores gerentes de projetos são aqueles que utilizam o estilo de gestão baseado na liderança situacional?

Porque os líderes situacionais são vistos como a melhor opção para qualquer tipo de equipe, visto que se adaptam e atuam de acordo com a equipe. Se a equipe necessita de motivação, o líder situacional focará na motivação, caso o problema seja de capacidade técnica, o líder focará na capacitação de sua equipe, e assim por diante. Portanto, são considerados os mais adequados por serem mais versáteis.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisador: Priscila Amorim da Costa

Título da pesquisa: Liderança Para Projetos

Nome do participante: Eduardo Henrique Guersi Galeskas

Caro participante:

Gostaríamos de convidá-lo como participante da pesquisa intitulada Liderança Baseada em Projetos, que refere-se ao Trabalho de Curso de graduação, o qual pertence ao curso de Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Bauru. O objetivo desse estudo é: Identificar modelos de gestão de projetos para garantir a eficácia no gerenciamento dos mesmos. Sua forma de participação consiste na condição de pesquisado utilizando-se como método de coleta de dados um questionário semi-estruturado.

Seu nome e a razão social da empresa em que trabalha, **não serão utilizados em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato.**

Não será cobrado nada, não haverá gastos nem riscos na participação nesse estudo, não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não haverá benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para o desfecho da pesquisa investigativa a que se propõe este trabalho, analisando qual o influência do líder sobre a equipe de trabalho na execução de projeto.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e poderá recusar-se a participar se assim o preferir.

Desde já agradecemos sua participação e colocamo-nos a disposição para esclarecimentos. Caso queira poderá entrar em contato com nosso orientador professor Edson Alcebíades Sposito, telefone (14) 4009-8810.

Eu, Eduardo Henrique Guersi Galeskas confirmo que Priscila Amorim da Costa explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como minha forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Li e compreendi esse termo de consentimento, portanto eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Bauru, 29 de agosto de 2011.

Ass: Eduardo H. G. Galeskas

Nome completo: Eduardo Henrique Guersi Galeskas