



# Liderança de Equipes de Projetos

**Belo Horizonte, 22 de agosto de 2013**

*Facilitador: Ivo M. Michalick Vasconcelos, MSc, PMP®, PMI-SP®*

# Facilitador

Profissional de gerenciamento de projetos e coaching, com certificações PMP® e PMI-SP® do PMI (Project Management Institute). Formação em liderança pelo LIMC (Leadership Institute Master Class) do PMI e em coaching pelo CTI (The Coaches Training Institute), ambas nos Estados Unidos. Bacharel e mestre em Ciência da Computação pelo DCC/UFMG, com atuação por mais de 25 anos em projetos de setores como energia, defesa, mineração, saúde, logística e telecomunicações, no Brasil e no exterior. Professor e coordenador de cursos de gerenciamento de projetos (curta duração e Pós-Graduação) no IETEC, sócio-diretor da M2 Coaching & Consulting, ex-Presidente e atual integrante do Conselho Consultivo do PMI-MG, seção mineira do Project Management Institute. Palestrante e autor de vários artigos no Brasil e exterior, foi colaborador dos livros "Projetos Brasileiros - Casos Reais de Gerenciamento" (Brasport, 2007), e "Gestão de Projetos Brasil" (IETEC, 2012).

Casado com a Luiza há 11 anos, pai da Bianca (4 anos) e da Alice (11 meses), mineiro de Bom Despacho, vive e trabalha a maior parte do tempo no Vila da Serra/Nova Lima. Torce para o América, foi criado na região de Santa Teresa, é caseiro e adora cinema, música e literatura.

Por gostar de escrever, participa de vários na Internet e mantém um blog no qual fala (dentre outras coisas) sobre "**Gente em Projetos**":

<http://ivomichalick.blogspot.com.br/>

# Por que projetos falham?

**Gestão Moderna (anos 90):** por causa de aspectos mais comportamentais do que quantitativos (planejamento, controle, estimativas, técnica).

## Aspectos Comportamentais:

- Moral baixo
- Desinteresse dos funcionários
- Desinteresse em nível funcional
- Baixa produtividade
- Problemas de relacionamento



# Particularidades da gestão de pessoas em projetos

- A gestão de pessoas em projetos possui muitos pontos em comum com a gestão de pessoas nas organizações, e com isto se beneficia de boa parte dos conceitos das ciências da Administração em geral e da Gestão de Pessoas em particular.
- Porém, existem duas características que introduzem neste tipo de gestão alguns componentes específicos, a saber:
  - **O caráter temporário dos projetos:** projetos são, por definição, entidades transitórias, e muitas vezes não existe segurança sobre quando a equipe do projeto irá se desfazer;
  - **O nível de autoridade do gerente projetos:** nós sabemos que, dependendo da estrutura funcional adotada para um projeto, o nível de autoridade de seu gerente pode variar bastante, e no caso de estruturas matriciais esta autoridade precisa ser compartilhada entre gerentes de projeto e funcionais.

# DEFINIÇÕES

## Liderança:

- *“Processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação.”* (Hersey & Blanchard, 1977).
- *“Liderar é influenciar pessoas para que consigam a realização de objetivo comum.”* (Koontz & O’Donnel, 1959).

## Liderança Situacional:

*“É o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos dependendo do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.”*  
(Paul Hersey e Kenneth Blanchard, 1967)

# Critério de Efetividade

*O fato de exercer a liderança, de forma satisfatória, em determinada situação, não significa ser sempre líder com êxito.*

*A efetividade de uma liderança depende da **situação, dos seguidores e do líder.***

*Líderes e seguidores precisam uns dos outros para atingir os objetivos traçados.*

# Objetivos de um líder de equipe

- Entender a diversidade da equipe para evitar conflitos entre pessoas com personalidades diferentes e transformá-la em um grupo harmônico e de alta produtividade.
- Conhecer melhor os seus pontos fortes e de melhoria, buscando aperfeiçoá-los.
- Aprimorar a comunicação da equipe e promover a solução de conflitos internos e externos.
- Melhorar a motivação da equipe para alcançar metas e resultados.
- Colocar a pessoa certa no lugar certo dentro da equipe.
- **Produzir resultados de acordo com a expectativa da organização!**

***"Um bom líder faz com que pessoas comuns façam coisas incomuns."  
(Peter Drucker)***

# Como liderar

## Prioridades básicas:

- Inspirar a equipe a ser mais produtiva, a se tornarem pessoas melhores, de modo a atingir postos mais elevados, inclusive como líderes.
- Servir e motivar as pessoas a servir e ter um objetivo comum.
- Ajudar a equipe a tomar decisões efetivas.
- Assumir responsabilidade pelas decisões e avaliar seus efeitos.
- Estimular a equipe a realizar trabalhos mais eficazes.
- Motivar pelo exemplo.
- Reconhecer seus erros, se desculpar e seguir em frente!

# Liderança e trabalho em equipe

- Não há fórmula pronta que leve alguém a ser um líder eficaz; o processo não é uma ciência exata, é algo inteiramente humano e partilhado de ações intuitivas, erros e vitórias!
- Outro ponto importante: por ser uma **habilidade interpessoal/comportamental**, liderança pode ser aprendida e aperfeiçoada!

# Teorias tradicionais de liderança

As pesquisas e teorias sobre a liderança podem ser agrupadas em três categorias básicas:

- **Teoria de traços de personalidade** (inata, não latente)
- **Teoria dos estilos de liderança:**
  - **Tirano:** abuso de autoridade; excesso de poder.
  - **Autocrático:** centralização do poder de decisão no chefe.
  - **Democrático:** divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo.
  - **Demagogo:** busca da popularidade com os liderados.
- **Teorias contingenciais ou situacionais:** não há melhor forma de liderar, depende da situação!

# O LÍDER, A SITUAÇÃO E A EQUIPE

A liderança é uma função da situação tanto quanto é função dos atributos pessoais do líder e das características do grupo.

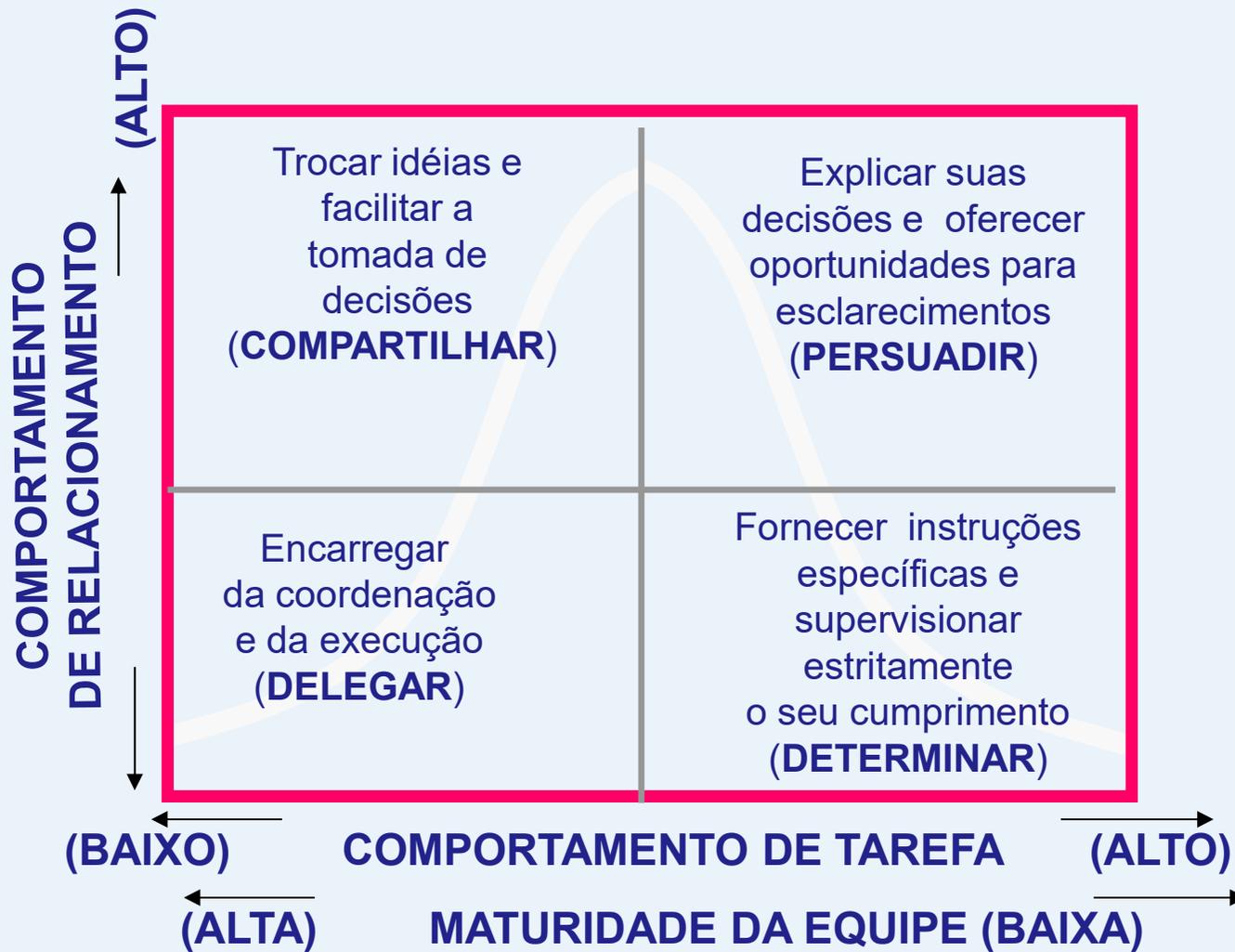
*“Quanto melhor o administrador adaptar seu estilo de comportamento de líder para atender à dada situação e às necessidades e características dos seus seguidores, mais eficaz tenderá a ser para atingir seus objetivos pessoais e os da organização.” (Paul Hersey, 1967).*

# \*COMPORTAMENTO DO LÍDER

- **Hersey e Blanchard** estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (**tarefa**) e do subordinado (**relacionamento**).
- Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto.
- No modelo de Hersey-Blanchard, a **maturidade da equipe** é a principal característica da situação que o líder enfrenta.
- Esta maturidade depende da tarefa específica a ser executada e nunca é absoluta.
- Quanto mais madura a equipe, menos intenso deve ser o uso de autoridade pelo líder.

\*Baseado no modelo de **Liderança Situacional** de Hersey e Blanchard.

# COMPORTAMENTO DO LÍDER



# COMPORTAMENTO DO LÍDER - DETERMINAR

- **Alta Tarefa e Baixo Relacionamento (AT/BR).**
- Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objetivos que sejam úteis aos subordinados.
- Comunicação unidirecional.
- O líder diz o que fazer, como fazer, quando e onde deve ser feito.
- Estilo apropriado para equipes mais **imaturas**, com **baixa capacidade técnica** ou **desmotivadas**.

# COMPORTAMENTO DO LÍDER - DELEGAR

- **Baixa orientação para a tarefa e para as pessoas (BT/BR).**
- Visto como alguém que delega, adequadamente, aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo não precisa muito disso.
- O líder deixa a equipe tomar as decisões e agir dentro de suas próprias áreas de responsabilidade.
- Mais adequado para equipes maduras.
- A tarefa do líder é de **supervisão**.

# COMPORTAMENTO DO LÍDER - COMPARTILHAR

- **Enfatiza o relacionamento mais do que a tarefa (AR/BT).**
- O líder e a equipe participam do processo decisório em uma comunicação bilateral.
- Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas, vistas como maduras, e está interessado, principalmente, em facilitar a consecução dos objetivos destas.
- O líder se esforça para **motivar, encorajar e apoiar.**

# COMPORTAMENTO DO LÍDER - PERSUADIR

- **Altamente dedicado à tarefa e às pessoas (AT/AR).**
- Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional.
- Adequado para equipes mais imaturas, motivadas porém com baixo nível de experiência.

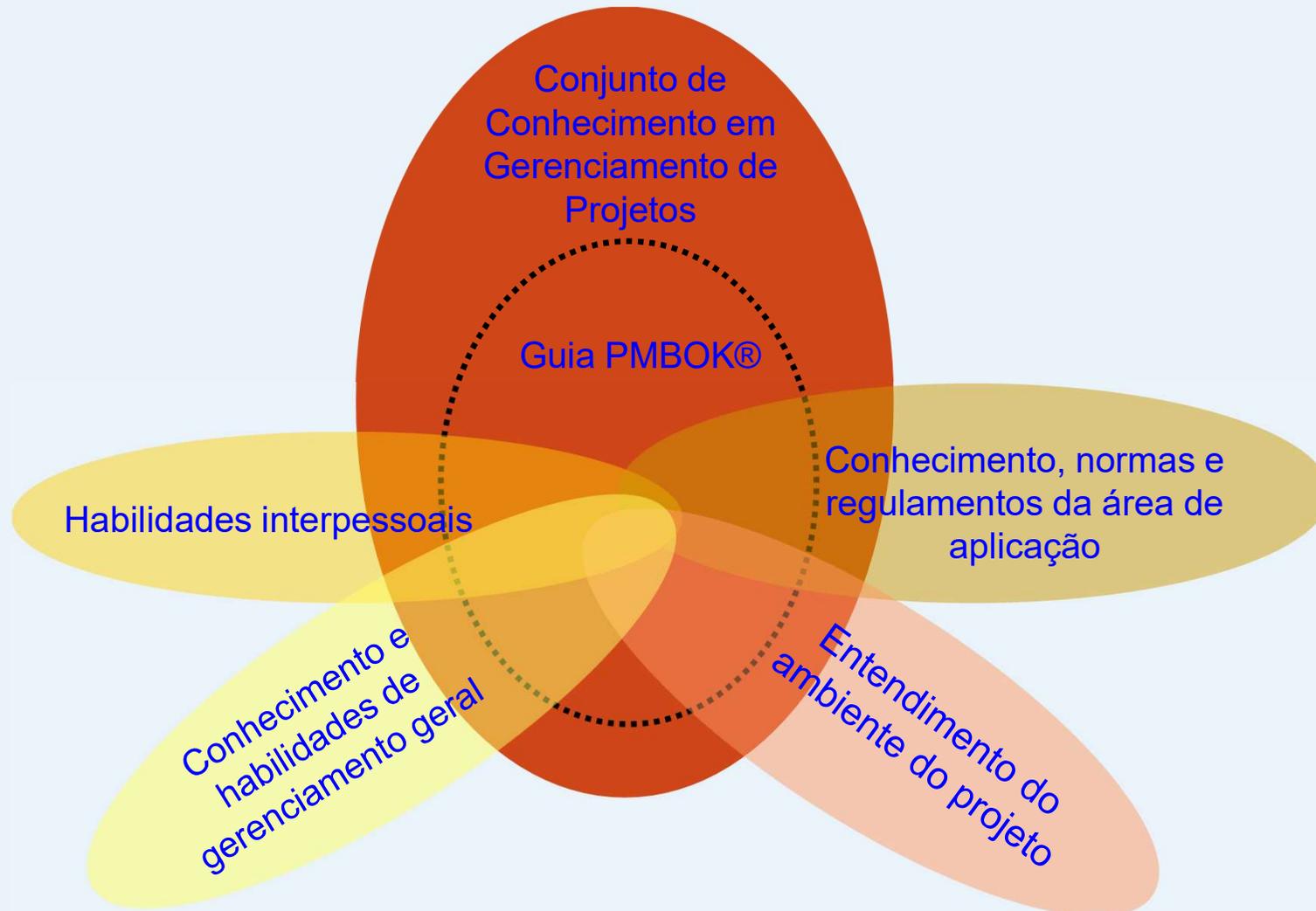
# O Papel do Gerente de Projetos

- Analogias possíveis: **treinador de futebol** (ou outro esporte coletivo) e **maestro de orquestra**.



- Em ambos os casos a pessoa que desempenha a função de liderança coordena o trabalho de um grupo de especialistas em busca de um objetivo comum.

# Conhecimentos do Gerente de Projetos



Esta figura é uma visão conceitual desses relacionamentos.  
As sobreposições mostradas não são proporcionais.

# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos segundo o Guia PMBOK®

- **Liderança**
- Desenvolvimento da equipe
- Motivação
- Comunicação
- Influência
- Processo decisório
- Conhecimento político e cultural
- Negociação
- Construção da confiança
- Gerenciamento de conflitos
- *Coaching*

# Como ter equipes de sucesso?

**Equipe: grupo de pessoas trabalhando juntas para um objetivo comum.**

– **Pessoas diferentes, com expectativas diferentes.**

- **Equipe x grupo!**
- **Equipe ~ time!**

**O sucesso de um líder implica em ser capaz de CONDUZIR PESSOAS na busca de um objetivo comum!**



# Como ter equipes de sucesso?



**EQUIPE**

O somatório dos esforços de toda a equipe é maior do que a soma dos esforços individuais:  $1 + 1 > 2$

# Construção de Equipes

- **Objetivo:**

- Processo de melhoria de competência, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. Contempla:

- Desenvolvimento individual
- Atividades de formação de equipe
- Premiação e reconhecimento
- Agrupamento
- Capacitação do Gerente de Projetos em liderança
  - Formação da equipe
  - Motivação
  - Delegação
  - Gerenciamento de conflitos
- O desenvolvimento da equipe é fator crítico para o sucesso do projeto.



# Observação e conversas

- O Gerente de Projeto deve estar sempre atento ao desenvolvimento do trabalho da equipe e manter sempre a boa comunicação com os membros da equipe.
- Neste item temos outra fonte de informações importante para o gerente de um projeto.
- Para isto ele precisa trabalhar em seu **poder de observação**, que exige que ele fique atento à chamada “**comunicação não-verbal**”.



# Comunicação Não-verbal

- Diz respeito a mensagens codificadas sem uso de palavras.
- Inclui gestos, tons vocais, expressões faciais e linguagem corporal.
- Em geral, a interpretação de uma mensagem pelo receptor não se baseia somente nas palavras expressas na mensagem, mas também no comportamento não-verbal do emissor.
- Em uma situação de comunicação interpessoal em um projeto, fatores não-verbais geralmente possuem maior influência no impacto total da mensagem do que fatores verbais.

# Escuta ativa

– **Em suas observações e conversas: pratique a escuta ativa:**

- Olhe atentamente.
- Balance a cabeça.
- Não interrompa.
- Incentive o outro a continuar.
- Confirme que está entendendo.
- Faça perguntas pertinentes, dando preferência a perguntas abertas (que não podem ser respondidas com SIM ou NÃO).
- De tempos em tempos resuma o que ouviu.



# Feedback

*“Feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos.”*  
**(Moscovici, 2001)**

- Processo de ajuda para mudanças de comportamento, aumento de criatividade, melhorias de desempenho e para o desenvolvimento pessoal.
- Quando se dá feedback para outra pessoa, se fala do que é observado com relação a seu comportamento positivo e negativo e os efeitos deste comportamento.

# Feedback

## Dicas para dar feedback

01. Realize o feedback em **ambiente adequado**. Se for dar feedback negativo, procure fazê-lo de forma privada.
02. Explique o **propósito** do seu feedback: deixe claro para o colaborador o objetivo do feedback de ajudá-lo no seu desenvolvimento profissional.
03. Estabeleça a **confiança**: deixe claro o que esperar de um processo de feedback e priorize os interesses do colaborador.
04. Trabalhe de forma a realmente conhecer a pessoa: preste real atenção ao **que** o colaborador fala e **como** ele fala.

# Feedback

## Dicas para dar feedback

05. Convide o colaborador a **dividir** o processo de feedback com você.
06. Seja **genuíno**: deixe que sua própria personalidade, insights e observações adicionem riqueza nas informações fornecidas durante o feedback
07. Trate o feedback como uma informação e não um julgamento de valor, procurando ser claro e objetivo.
08. Baseie o feedback em exemplos práticos: deixe bem claro o motivo de sua opinião, exemplificando situações em que foi baseada.
09. Quando se tratar de uma sessão formal, procure registrar a conversa, incluindo comentários feitos pelo analisado.

# Poder

- Segundo o dicionário Houaiss, **poder** é:

verbo

transitivo direto

1 ter a faculdade ou a possibilidade de

Ex.: <podemos dizer a verdade> <mais pode a fera que a presa>

transitivo direto, transitivo indireto e intransitivo

2 possuir força física ou moral; ter influência, valimento

Ex.: <ele pode levantar muitos quilos> <ninguém pode com essa criança>

<quem é esse homem que tanto pode?>

transitivo direto

3 ter autorização para

Ex.: os menores não podem tirar carteira de motorista

transitivo direto

4 ser capaz de, estar em condições de

Ex.: podiam estudar

transitivo direto

- Sem alguma forma de poder você não consegue liderar ninguém!

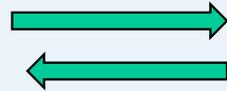
# Poder

- O poder não é bom ou ruim, ele é como uma faca, pode ser usado como ferramenta ou como arma.
- Características do poder:
  - É instável;
  - Depende da percepção (sua e do outro);
  - Pode ter origem em nada (poder do “flanelinha”).

# Poder: Pessoal x Externo

## Poder Pessoal

- Competência
- Motivação
- Persistência
- Vontade
- Compromisso
- Aparência



## Poder Externo

- Legitimidade
- Informação
- Competência

***Estas duas modalidades de poder são determinantes para uma boa gestão de equipe!***

# Poder Pessoal: Credibilidade do Líder de Equipe

A credibilidade é uma qualidade importante a ser perseguida por todo líder de equipe. Para alcançá-la, procure:

***Dizer a verdade a todos, o tempo todo.***

Não prometa algo que sabe não poder cumprir.

Faça aquilo que declara que vai fazer; se não puder ou não quiser fazer, não diga que fará!

**Lembre-se: você pode levar um longo tempo para ter credibilidade junto às Partes Interessadas, mas basta um desvio, uma simples mentira, para colocar tudo a perder...**

# Poder Pessoal: Credibilidade do Líder de Equipe

- **Kouzes e Posner** consideram a credibilidade do líder como a base da liderança, que enxergam como relacionamento entre líder e seguidores.
- Eles afirmam em sua importante obra “**O Desafio da Liderança**” que, para que as pessoas sigam alguém de forma voluntária, elas devem acreditar que o líder seja:
  - **Honesto**
  - **Voltado para o futuro (*forward looking*)**
  - **Inspirador**
  - **Competente**
- Tal afirmativa é baseada em várias pesquisas feitas em diferentes partes do mundo, sempre gerando resultados bastante similares (as quatro características acima sempre são apontadas como as mais importantes para um líder).

# Poder Pessoal: Credibilidade do Líder de Equipe

*“A liderança não constitui reserva particular de uns poucos homens e mulheres dotados de carisma, mas sim um processo que as pessoas comuns utilizam quando recorrem àquilo que há de melhor em si mesmas e nas outras”.* (Kouzes e Posner)

# \*Inteligência Emocional

- Para que seja possível alcançar minimamente qualidade de vida nas relações pessoais e profissionais, o indivíduo obrigatoriamente precisa da chamada **inteligência emocional – IE**, a qual é responsável pelo equilíbrio entre razão e emoção.
- Ela se divide em duas, conforme GOLEMAN (1995, p. 52):
  - **Inteligência intrapessoal** é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida.

- \*Fonte primária: “**A Relevância da Inteligência Emocional em Projetos**” (Ricardo Santos), disponível em [http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1009/artigo\\_01.asp](http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1009/artigo_01.asp)

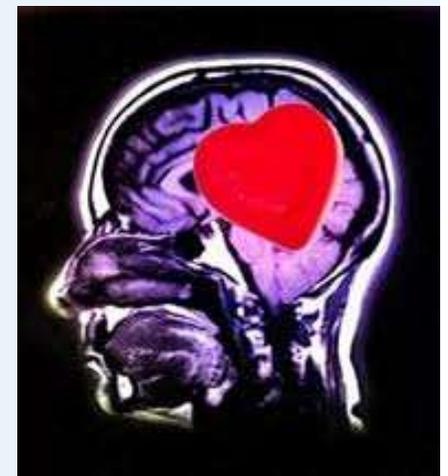
# \*Inteligência Emocional

- **Inteligência interpessoal** é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como se portam com outros, como trabalhar cooperativamente com elas. As pessoas que trabalham em vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente são todos indivíduos com alto grau de inteligência interpessoal. Seus componentes são:
  - **Organizar grupos:** aptidão essencial do líder;
  - **Negociar soluções:** talento de mediador, que evita ou resolve conflitos;
  - **Ligação pessoal:** talento de empatia e papel de elo entre outras pessoas ou partes;
  - **Análise social:** capacidade de detectar e intuir sentimentos, motivos e preocupações alheias.

- \*Fonte primária: “A Relevância da Inteligência Emocional em Projetos” (Ricardo Santos), disponível em [http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1009/artigo\\_01.asp](http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1009/artigo_01.asp)

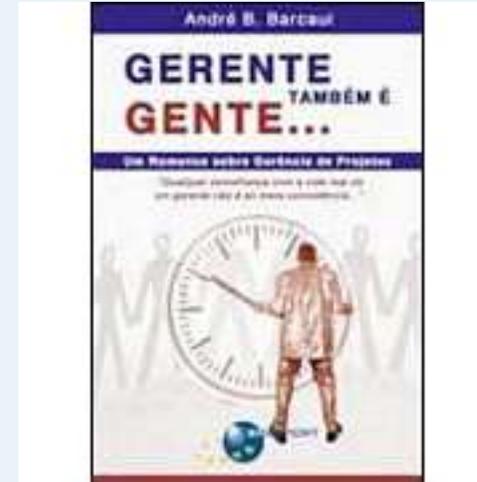
# Inteligência Emocional

- (Mersino, 2009) mostra que Gerentes de Projetos que dominam a inteligência emocional se destacam de outros GPs.
- Eles são capazes de conseguir mais com a mesma equipe, se sobressaem em suas carreiras e se sentem mais satisfeitos consigo mesmos e em seus relacionamentos com outras pessoas.
- Quanto mais complexo o projeto, mais significativas tornam-se as habilidades interpessoais do líder para atingir um resultado de sucesso.
- E a grande notícia é que, como outras habilidades comportamentais, a IE pode ser desenvolvida!



# Considerações finais

*Era uma vez um  
**FELIZ** técnico  
que foi nomeado  
gerente...*



Esta é a história de Leonardo Flick, um profissional que gosta de seu trabalho e que acaba de ser promovido a gerente de projetos. Ele não faz a menor idéia do que vem a ser isso ou mesmo o que é esperado dele. O fato é que ele passa a ter que abandonar o ambiente em que se sentia confortável, para começar na nova função, com novas obrigações, e tendo que lidar com o maior dos mistérios: pessoas... Sua insegurança é tão grande que o leva a fazer humor com si mesmo.

(André Barcaui, "**Gerente Também é Gente**", Editora Brasport, 2006)

# Considerações finais

*"I am the master of my  
fate,  
I am the captain of my  
soul."*

(do poema **"Invictus"**, de  
William Ernest Henley)



# Bibliografia

# Bibliografia

- GOLEMAN, Daniel. ***Inteligência Emocional***. Rio de Janeiro: Objetiva, 5ª. Edição, 1996.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H; JOHNSON, Dewey E.. ***Management of Organizational Behavior***. Prentice Hall, 10th Edition, 2012.
- HOUAISS, Instituto Antônio. ***Dicionário Houaiss da língua portuguesa***. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KOUZES, James M.; POSNER, Berry Z. ***O Novo Desafio da Liderança***. Editora Campus, 4º edição - 2008.
- MERSINO, Anthony. ***Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos***. São Paulo: M.Books, 2009.
- MOSCOVICI, Fela. ***Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em Grupo***. Rio de Janeiro: José Olympio, 19ª. Edição, 2001.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge***. Newtown Square, 5th Edition, PMI, 2013.

# Contato

[lvo.michalick@gmail.com](mailto:lvo.michalick@gmail.com)

<http://ivomichalick.blogspot.com/>

**Twitter: @ivomichalick**