



**MARCELO EISENBERG PIRES**

# **OTIMIZAÇÃO DA LIDERANÇA DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba – PR**

**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Otimização da liderança de Projetos de Tecnologia da Informação**, elaborado por Marcelo Eisenberg Pires e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 03/03/2016

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Basgal

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Marcelo Eisenberg Pires, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP40-Curitiba (3/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/03/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Otimização da Liderança de Projetos de Tecnologia da Informação, é autêntico e original.

Curitiba, 21/01/2016

---

Marcelo Eisenberg Pires

Dedico este trabalho aos profissionais de Tecnologia da Informação que buscam sua qualificação para buscar cargos de liderança, aos professores e colegas com os quais tive a oportunidade de compartilhar esse estudo.

## Resumo

O mercado de negócios tem sofrido mudanças e transformações constantes nos últimos anos com relação à capacidade de competir e sobreviver no mundo globalizado. As organizações têm buscado políticas organizacionais relacionadas à gestão de projetos, gestão de pessoas e tecnologia da informação como forma de desenvolvimento e evolução empresarial. Essas ferramentas são importantes na busca pelo conhecimento e otimização de funções dentro de gerenciamento de projeto. Nas grandes empresas os projetos desenvolvidos em tecnologia da informação e gestão de projetos envolvem muitas pessoas, com diferentes pensamento e culturas e a presença de um líder é importante para o gerenciamento de todo o projeto e dos conflitos ou problemas que aparecerem. Neste contexto a liderança é extremamente importante para o alcance de objetivos preestabelecidos por administradores e pode influenciar diretamente no sucesso ou fracasso de uma organização. Este trabalho teve como objetivo determinar as características fundamentais ao exercício da função de um líder de projetos e as habilidades interpessoais necessárias a esta tarefa. Inteligência emocional, motivação, comunicação, influência e confiança são apenas algumas destas habilidades indispensáveis. O reconhecimento da importância do trabalho em equipe é o grande diferencial que um gestor pode apresentar e o relacionamento com os membros da equipe, com geração de confiança mútua pode ser a grande diferença da instituição em relação a outras no mundo dos negócios.

**Palavras Chave:** Políticas organizacionais. Gerenciamento. Habilidades interpessoais. Equipe.

## Abstract

The business market has undergone changes and constant changes in recent years with respect to the ability to compete and survive in the globalized world. Organizations have sought organizational policies related to project management, people management and information technology as a means of development and business development. These tools are important in the quest for knowledge and optimization functions within project management. In large companies, the projects developed in information technology and project management involving many people with different thoughts and cultures and the presence of a leader is important for managing the entire project and the conflicts or problems that arise. In this context, leadership is extremely important for the achievement of pre-established goals by administrators and can directly influence the success or failure of an organization. This study aimed to determine the fundamental characteristics to exercise the function of a leader of projects and interpersonal skills to this task. Emotional intelligence, motivation, communication, influence and confidence are just a few of these essential skills. Recognition of the importance of teamwork is the great advantage that a manager can display and relationships with team members, with mutual confidence building can be the big difference of the institution in relation to others in the business world.

**Key Words:** Organizational policies. Management. Interpersonal skills. Team.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTRUTURA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA GESTÃO DE PROJETOS.....	7
TABELA 2 - EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA .....	12
TABELA 3 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA E SEUS SIGNIFICADOS .....	22
TABELA 4 - HABILIDADES INTERPESSOAIS .....	23

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. DESENVOLVIMENTO .....	4
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	4
2.2 INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	5
2.3 ESTRUTURA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS .....	7
2.4 LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS .....	10
2.5 GESTÃO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	15
2.6 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS QUE FAVORECEM A GESTÃO DE PROJETOS .....	19
2.6.1 Habilidades Interpessoais de um gerente de Projetos .....	21
2.6.2 Liderança .....	24
2.6.3 Desenvolvimento da equipe .....	25
2.6.4 Motivação .....	25
2.6.5 Comunicação .....	26
2.6.6 Influência .....	27
2.6.7 Processo Decisório .....	28
2.6.8 Conhecimento Político e Cultural .....	29
2.6.9 Negociação .....	30
2.6.10 Estabelecimento de confiança .....	31
2.6.11 Gerenciamento de conflitos .....	32
2.6.12 Coaching .....	32
3. CONCLUSÕES .....	34
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	36
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37



## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial e o mundo globalizado dos negócios têm sido motivos para que as organizações utilizem cada vez mais as ferramentas do universo intenso da Tecnologia da Informação. Essas ferramentas possibilitam o desenvolvimento e implementação de estratégias operacionais que refletem diretamente na competitividade negocial das empresas.

Mundialmente, mudanças vêm acontecendo nos últimos anos e muitas delas têm relação direta com a otimização de liderança de Projetos de Tecnologia da Informação. Essas modificações envolvem o surgimento de novas tecnologias, a aplicação destas e as oportunidades nascidas a partir do avanço tecnológico.

A busca pelo conhecimento e investimento nessa área tem se acentuado à medida que os administradores percebem a importância da tecnologia da informação e do desenvolvimento da inteligência emocional para o gerenciamento e práticas de projetos estratégicos. Gerir um programa de desenvolvimento significa realizar tarefas através de colaboradores e para se chegar ao resultado final é importante a formação de uma equipe, o que não é simples.

A área de gestão de projetos é altamente competitiva e um gerente deve se destacar perante outros gerentes para obtenção de sucesso. Nesse caminho, a inteligência emocional é muito importante, mas ao mesmo tempo desconhecida e o gerente de projetos que domina seus conceitos e os aplica na prática desenvolve a carreira da melhor maneira e acaba assumindo projetos e desafios maiores e mais complexos, devido à sua capacidade de interação consigo mesmo e com outras pessoas.

Todo líder de projeto deve considerar as particularidades dentro do planejamento, aprovação e execução, para que seja determinado o efetivo valor estratégico das ações de pesquisa na constante evolução da economia, dos negócios e dos mercados. A Tecnologia de Informação pode ser decisiva no sucesso ou fracasso das instituições, por isso hoje é imprescindível.

O desenvolvimento de aplicações em Tecnologia da Informação, carecem de organização e respeito às suas características próprias, que devem ser analisadas e planejadas de acordo com o ambiente em que está inserida, tanto de recursos materiais como de recursos humanos.

Na área de Tecnologia da Informação, os gerentes de projeto, costumam ser oriundos de cargos técnicos, e conseqüentemente resultam em líderes com competências gerenciais pouco desenvolvidas, como a capacidade de retornar um bom feedback ou até mesmo rejeitar uma atividade que não seja possível de ser realizada. Essas deficiências podem levar o projeto ao insucesso.

Em grandes empresas, projetos de Tecnologia da Informação costumam envolver muitas pessoas nas diversas fases do ciclo de desenvolvimento de um software. Essas possuem variados papéis e desenvolvem diferentes formas de pensar. O gerente de projetos deve estar preparado para gerenciar qualquer conflito ou problema de desempenho, pois isso pode afetar a produtividade da equipe.

Este estudo teve como objetivo geral identificar características necessárias para atuar na liderança de um projeto de tecnologia de forma efetiva, interpretando os estudos existentes sobre Liderança em Projetos, Inteligência Emocional e Tecnologia da Informação, verificando quais são as competências gerenciais já identificadas em publicações existentes e justifica-se pelo fato de identificar fatores comportamentais essenciais para um gerente de projetos, de forma a estabelecer relações interpessoais eficazes.

Os objetivos específicos para desenvolvimento foram realizar um estudo sobre liderança em projetos e a identificação de competências gerenciais que podem ser desenvolvidas para otimizar as habilidades de liderança em projeto de Tecnologia da Informação.

Existem características comportamentais que devem ser desenvolvidas na preparação de um técnico altamente competente para que o mesmo possa desenvolver as atividades de Gestão de Projetos e são esses atributos que tendem a levar ao sucesso os programas de gerenciamento.

O autodesenvolvimento de características importantes de controle emocional e a Identificação de características necessárias para exercer liderança em projeto de forma efetiva, torna possível traçar as competências que devem ser desenvolvidas para que o gerente de projetos esteja devidamente preparado e possa ter sucesso no seu papel.

Dentro destas competências cabe ressaltar ainda a importância das habilidades interpessoais a serem desenvolvidas pelo gestor de projetos, pois elas são a reunião de diversos recursos que podem e devem ser aplicados como forma de facilitar e garantir o atingimento de uma meta ou um objetivo mais específico de uma organização, ou até mesmo pessoal.

Reconhecer que os objetivos são alcançados através do trabalho em equipe é o grande diferencial de um líder, então os relacionamentos se tornam a chave do sucesso. Cada projeto é único e as habilidades interpessoais se destacam de maneira diferente em cada um. Mudar é difícil, mas se a intenção é se sobressair, definitivamente a mudança é necessária.

Comunicar-se, proporcionar um ambiente de trabalho positivo, estratégias de motivação, antecipação emocional e saber lidar com as dificuldades gerenciando conflitos são algumas das características importantes para que um líder obtenha lugar de destaque em seu trabalho.

Para a elaboração deste trabalho foi feita uma revisão da literatura disponível em livros, revistas científicas, periódicos e artigos publicados na internet, pretendendo-se entender, identificar e determinar essencialidades, características pessoais importantes e como otimizar a liderança através do desenvolvimento da inteligência emocional, perante o gerenciamento de projetos fundamentais à sobrevivência das organizações no mercado de negócios.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Cada pessoa tem algum nível de inteligência emocional. Mas quanto? Existe uma maneira de mensurar? Certamente seria muito prático se essa medida fosse de fácil mensuração. Existem inúmeras avaliações, ferramentas e protocolos para este propósito e todas subjetivas, que podem dar uma ideia através de técnicas, mas não dizê-la com extrema certeza.

Através de um grupo simples de perguntas é possível ter uma noção do nível de inteligência emocional de uma pessoa, mas essas perguntas só fornecem um resultado peculiar e abstrato, que precisa ser interpretado e analisado, e que mesmo assim cientificamente não são validados.

Para começar seria importante saber exatamente o que é inteligência emocional, para em seguida aprofundar um pouco o assunto. Os autores Peter Salovey e John D. Mayer<sup>1</sup> (1990 apud MERSINO, 2009, p.17) definiram este termo como “a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, e os dos outros; fazer a distinção entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa”.

Resumidamente, inteligência emocional nada mais é que saber reconhecer e interpretar suas próprias emoções e a dos outros, além de conseguir controlar tal estes sentimentos.

Este conceito se espalhou por todos os lados do mundo e hoje é conhecido e expressado em várias línguas. Ao mesmo tempo em que se tem a onipresença da expressão, ainda há uma obscuridade no seu entendimento, que pode variar de pessoa para pessoa.

No mundo dos negócios, os estudos sobre a inteligência emocional provocaram grande impacto nas áreas de liderança e desenvolvimento de pessoas, como uma ideia inovadora capaz de quebrar paradigmas.

Muitos pesquisadores passaram a se interessar pelo assunto e as empresas utilizam essas estratégias de desenvolvimento pessoal no seu dia a dia.

---

<sup>1</sup> SALOVEY, P. MAYER, J.D. **Emotional Intelligence**. 1990. in **Imagination, Cognition and Personality**, nº9, 185-211, revista da American Association for the Study of Mental Imagery.

O crescimento dessa área de estudo deve muito a Mayer e Salovey que - juntamente com seu colega David Caruso, um consultor de negócios - trabalharam incansavelmente em prol da aceitação científica da inteligência emocional, Ao formular uma teoria da inteligência emocional cientificamente defensável e fornecer uma mensuração dessa capacidade na vida real, eles estabeleceram um impecável padrão de pesquisa para o campo (GOLEMAN, 2012, p.12).

A maioria das ferramentas para mensuração de inteligência emocional são disponíveis na forma de auto avaliação, onde o indivíduo completa o instrumento, mas também existem os modelos multi-avaliadores, que são capazes de analisar em uma perspectiva mais completa. Algumas se baseiam em traços de personalidade e outras em habilidades pessoais.

Porém, estes protocolos esbarram na questão da validade científica, que é a capacidade destes instrumentos em aferir de forma coerente e confiável aquilo a que se destina, que neste caso é a inteligência emocional de um indivíduo. Segundo o autor Mersino (2009, p.19) “embora os autores de cada instrumento de avaliação tentem convencer sobre a validade do que estão medindo, não existem instrumentos validados para medir a inteligência emocional”.

A boa notícia é que não importa qual seja seu nível de inteligência emocional, os especialistas da área garantem que este nível pode ser melhorado ao longo da vida. Esse aperfeiçoamento ajudará na gestão da vida profissional e pessoal de forma a incentivar saudáveis relacionamentos interpessoais.

## 2.2 INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No ponto de vista profissional, mais especificamente na área de Gestão de Projetos, a aplicação da inteligência emocional pode ajudar, qualquer que seja o ponto de partida, a gerir melhor os projetos, contando com a busca constante de evolução.

O ponto de partida para a aplicação da inteligência emocional é quando reconhecemos que gestão de projetos significa realizar tarefas por intermédio de outras pessoas. Como Gestores de Projetos, dependemos de outras pessoas para obter nosso sucesso. Para conseguir qualquer resultado significativo, precisamos de uma equipe. Projetos importantes de grande porte geralmente exigem equipes de projeto competentes e de grande porte, bem como um gestor de projeto competente. Como gestor de projeto, pessoalmente desejo assumir projetos maiores e mais complexos, na medida em que acredito que isso fará minha carreira progredir. É aqui que a aplicação da inteligência emocional compensa muito (MERSINO, 2009. p.21).

No ambiente de Gestão de Processos, alguns benefícios são percebidos quando há aplicação da Inteligência Emocional. Os relacionamentos são a base, incluindo o relacionamento com membros das equipes, bem como apoiadores do projeto. Colaboradores ajudam a angariar informações relevantes e mais completas para a tomada de decisões.

A capacidade de antecipação emocional é muito importante, visto que o desenvolvimento de projetos é extremamente estressante e pode levar a um descontrole emocional. O autogerenciamento é fundamental para que não haja colapso mental, o que é totalmente indesejável para um gestor.

Com uma inteligência emocional bem desenvolvida, a pessoa pode ser capaz de reconhecer e até mesmo antecipar conflitos, lidando e evitando crise.

Em um projeto ideal, não existem membros difíceis na equipe e o conflito é administrável. Infelizmente, isso raramente acontece na prática. Quando buscamos indivíduos com alto nível de desempenho para nossas equipes, muitas vezes encontramos membros de equipe difíceis. A inteligência emocional pode nos fornecer as ferramentas para trabalhar com indivíduos difíceis, nos ajudar a identificar como contribuímos para o problema e a superar os problemas com esses participantes. De modo semelhante, ela nos ajuda a lidar com os inevitáveis conflitos no projeto (MERSINO, 2009, p.22).

As emoções fornecem constantemente um fluxo de informações sobre nós mesmos, sobre o ambiente, sobre os colaboradores. Quando há interação entre o que se sente e o que se pensa, há uma maior possibilidade de controle e melhor tomada de decisão.

Ao compreender as emoções e motivações dos integrantes da equipe e dos apoiadores é possível antecipar até mesmo a escolha das palavras a serem utilizadas nas conversas, na transmissão de ideias e argumentação com os ouvintes. Administrando de forma sistemática e proativa, o ambiente de projetos traz resultados positivos.

Um ambiente de trabalho positivo e favorável pode ser o sucesso do projeto. Como comenta o autor Mersino (2009, p.24) “a aplicação estratégica da inteligência emocional nos permitirá criar um ambiente produtivo e de sucesso com alto moral”. Pequenos passos e atitudes podem fazer a diferença quando se está disposto a mudar e aprender. A coragem é o início da mudança, é a força para sair da zona de conforto e buscar evolução.

## 2.3 ESTRUTURA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Nos estudos sobre estrutura da inteligência emocional, talvez o autor Goleman (2012) tenha sido o pesquisador que melhor exemplificou o tema, de maneira organizada e de fácil entendimento e aplicação.

Em um ambiente operacional de gestão de processos, o líder que não se utiliza dos benefícios da inteligência emocional em sua gestão corre sérios riscos de fracassar, afinal todo líder cumpre seus objetivos através de tarefas realizadas por outras pessoas, ou seja, depende delas para desempenhar sua função. Portanto um gestor que não se preocupa em aproximar e motivar seus colaboradores, com toda certeza está fadado ao insucesso.

O Gerente de Projetos deve ser capaz de gerenciar suas emoções, identificar e também gerenciar a emoção das outras pessoas a ele subordinadas e antecipar o risco, para evitar que projetos deem errado.

No quadro abaixo, Mersino (2009, p. 30) modificou um pouco essa estrutura feita por Goleman e focou nos conceitos importantes para a inteligência emocional ligada diretamente à Gestão de Projetos.

A estrutura resultante é a da Figura 1, onde ele adiciona um quinto domínio da IE, que chamou de Liderança de Equipe, como um conjunto de competências a serem dominadas depois dos domínios da competência pessoal (Autoconsciência e Autogerenciamento) e da competência social (Consciência social e Gestão de relacionamentos) - por isso a progressão de baixo para cima nessa estrutura (BATISTA, 2012, p.6).

<b>5. Liderança da equipe</b> - Comunicações - Gerenciamento de conflitos - Liderança inspiracional	
<b>3. Consciência social</b> - Empatia	<b>4. Gestão de relacionamentos</b> - Relacionamentos com stakeholders

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência organizacional</li> <li>- Vendo outras pessoas com clareza</li> <li>- Limites emocionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvendo pessoas</li> <li>- Dizer a verdade</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>1. Autoconsciência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconsciência emocional</li> <li>- Auto avaliação acurada</li> <li>- Autoconfiança</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2. Autogerenciamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrole</li> </ul>

**Tabela 1.** Estrutura de inteligência emocional para gestão de projetos

**Fonte:** MERSINO (2009, p.32)

Analisando sucintamente os domínios apresentados acima se pode entender que estes são importantes para a aplicação destes conceitos na Gestão de Projetos. O primeiro domínio é a autoconsciência, que é entendido como compreender a si próprio e às próprias emoções. Neste conceito encaixam-se competências como autoconsciência emocional, autoconfiança e auto avaliação.

Até que sejamos capazes de entender como nos sentimos e possamos avaliar acuradamente nosso estado emocional, só entenderemos nossas emoções de um ponto de vista intelectual. Precisamos ser capazes de entender as emoções em um nível visceral – o que está acontecendo conosco (MERSINO, 2009, p.33).

Após o entendimento emocional conquistado, vem o autogerenciamento como forma de controlar e orientar o estado emocional. É a capacidade de não deixar que as emoções dominem, é o exercício do autocontrole.

Com relação à consciência emocional pode-se dizer que ocorre são incluídas na própria consciência as emoções das pessoas à volta. Para que isso possa acontecer é preciso empatia, enxergar os outros com clareza, uma consciência organizada e saber os limites emocionais.

Cada um destes requisitos é importante para os líderes de gerenciamento de projetos. A capacidade de interpretação e inserção no contexto torna possível organizar regras e valores que direcionam cada organização.



Os limites emocionais nos ajudam a entender onde terminamos e onde os outros começam. Se tivermos um controle sólido dos limites emocionais, teremos maior possibilidade de nos impor e de dizer não quando devemos, teremos expectativas mais realistas dos outros e assumiremos a responsabilidade por nossas próprias emoções e ações, deixando os outros serem responsáveis pelas deles (MERSINO, 2009, p.33)

A gestão de relacionamentos baseia-se nos três primeiros domínios da inteligência emocional, o que se pode entender que não há sucesso no primeiro se não houver sucesso nos outros. É um domínio que deve ser construído com base em relacionamentos interpessoais sólidos, que serão úteis aos projetos.

O maior desafio talvez seja a natureza temporária dos projetos, o que torna a consolidação dos relacionamentos mais difícil. Conectar-se aos membros da equipe é fundamental para o desenvolvimento de um programa de trabalho, pois tudo é feito com o auxílio de várias pessoas e quanto mais interligados estes indivíduos, melhor o entendimento e rendimento de uma tarefa.

Em muitas instituições os recursos disponibilizados para projetos são compartilhados. É cada vez mais comum a exigência do “fazer mais por menos”, e isso acaba por dificultar o trabalho dos gestores de projetos, que muitas vezes esbarram na limitação de recursos e não conseguem dar prosseguimento. Nesse tipo de ambiente a competição entre líderes é acirrada e um dos fatores que podem fazer a diferença é a capacidade de relacionar-se do chefe da equipe com seus colaboradores.

Relacionamentos são o segredo para o sucesso em organizações matriciais e nas organizações com restrições de recursos. Isso inclui relacionamentos com cada membro da equipe e com os gerentes funcionais ou de recursos responsáveis por alocar recursos às equipes. Construir relacionamentos sólidos nesse ambiente é a chave para conseguir os recursos de que você precisa (MERSINO, 2009, p.109).

Por fim, no que diz respeito aos domínios da inteligência emocional, vem a liderança da equipe. Gerentes de projeto devem ser ótimos comunicadores, com facilidade de relacionamento e com capacidade de administrar o clima emocional da equipe.

São exigidas competências relacionadas a comunicações, gerenciamento de conflitos e liderança inspiracional, que como o próprio nome já induz a imaginar, é a capacidade de entusiasmar, orientar, definitivamente inspirar os membros da equipe, no cumprimento de uma missão.

Para Mersino (2009, p. 149) “trata de conseguir as pessoas certas para sua equipe, comunicar-se com elas, motivá-las com sucesso e eliminar conflitos, assim como outros obstáculos para que elas possam produzir e atingir os objetivos do projeto”.

Grandes objetivos demandam apoio e não se consegue esse respaldo sem inspirar confiança. Um dos papéis mais importantes do líder de uma equipe de projeto é saber selecionar os colaboradores conforme as necessidades. “As habilidades, a experiência e a motivação dos recursos determinam o que pode ser alcançado pela equipe. É necessário que você consiga a equipe certa e que você seja capaz de mantê-la até o fim do projeto” (MERSINO, 2009, p. 165).

## 2.4 LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS

Pesquisas recentes têm enfatizado o assunto liderança e qual estilo deve ser adotado por um gerente de projetos em relação aos seus colaboradores. O mundo dos negócios é muito dinâmico e necessitam reavaliações de mercado e organização institucional periodicamente, não sendo diferente com o papel da liderança.

A liderança tem função especial nas relações humanas e mercadológicas, pois tal capacidade pode desencadear o sucesso ou fracasso das organizações. Para Soto<sup>2</sup> (2002 apud GONÇALVES et al, 2011, p. 404) “para atender às novas exigências, compete aos líderes conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudança constante”.

Quando considerados ambientes específicos, como no caso de da área de gestão de projetos, precisam ser consideradas as especificidades, áreas de atuação e a complexidade da tarefa a ser executada.

Muller e Turner<sup>3</sup> (2007), em pesquisa sobre sucesso do projeto através do estilo de liderança do gerente e diferentes estilos para tipos distintos de projeto, confirmaram que as competências da liderança desenvolvidas pelos gerentes estavam correlacionadas com o sucesso do projeto quanto a custo, prazo e tempo, e que estilos de liderança variados seriam adequados a diferentes tipos de projetos (apud GONÇALVES et al, 2011, p.404).

---

<sup>2</sup>SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2002.

<sup>3</sup>MULLER, R.; TURNER, J. R. **The project manager’s leadership style as a success factor on projects: a literature review**. Project Management Journal, v. 36, n. 1, p. 49-61, 2005.

Quando se fala em líder, automaticamente se fala de liderados e tarefas a serem cumpridas, sendo variáveis interdependentes. A gestão de projetos exige maleabilidade e capacidade de adaptação por parte da equipe empregada, e exige ainda mais do gestor que deve dispendar dedicação para lidar com as pessoas e os conflitos que surgirem.

Com relação ao conceito de liderança há ainda muita controvérsia, pois é inquestionável que influencia no desempenho humano, mas não são específicas suas dimensões e seu funcionamento.

Hersey e Blanchard<sup>4</sup> (2007 apud GONÇALVES et al, 2011, p. 405) definem a liderança “como processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma situação”.

Em outras palavras, liderar significa ter a capacidade de motivar os indivíduos de forma a encorajá-los a buscar seus próprios objetivos e interesses, alinhando-os com os objetivos da organização à qual estão inseridos, oportunizando assim atingir o sucesso como um todo.

O conceito de liderança foi evoluindo com o passar do tempo e ainda existem bases teóricas diversas para este tema. No início, quando começaram os estudos sobre liderança, a teoria defendia que as pessoas nasciam com características específicas que lhes capacitavam naturalmente a exercer a função de um líder, sendo conhecida como teoria de traços de liderança descrita por Montana e Charnov (2003).

Após essa abordagem, pesquisadores mudaram o foco da liderança do indivíduo para o líder do grupo e este contexto passou a receber maior atenção da teoria da liderança. A partir daí surgiram as teorias de liderança situacional ou contingencial.

“A teoria situacional chamada de caminho-meta é uma tentativa de sintetizar conceitos motivacionais e liderança. Essas teorias são conhecidas como as teorias de liderança tradicionais” (BERGAMINI<sup>5</sup>, 1999; KOUZES; POSNER<sup>6</sup>, 2007 apud GONÇALVES et al, 2011, p.405).

---

<sup>4</sup>HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007

<sup>5</sup>BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>6</sup>KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**. 4th ed. Wiley-VCH Verlag GmbH, 2007.

Essa teoria situacional abre caminho para uma nova perspectiva de liderança considerada neocarismática ou transformacional, com um novo paradigma, fundamentado no nível da necessidade humana atual, relacionada ao assunto.

Para que seja possível o desenvolvimento de um estilo de liderança nas bases da transformacional se faz necessário contar com liderados que saibam quais são suas atribuições básicas, as cumpram e possam então buscar novas formas desafiadoras de execução (GONÇALVES et al, 2011, p. 405).

Fora essas citadas no texto acima, ainda são consideradas mais duas teorias, da inteligência emocional que defende que essa inteligência focada nas emoções tem um grande impacto no sucesso de um gestor, e da competência, que considera fundamental identificar as competências necessárias em um líder.

Caracterizar liderança, seus aspectos mais importantes, o que deve ser avaliado no processo do líder, quais competências devem ser desenvolvidas, etc, é uma tarefa muito complexa e muitas vezes difícil de ser mensurada por conta da sua subjetividade.

Muitas vertentes podem ser acatadas quando se estuda o tema liderança, que podem ter relação com o estilo da pessoa que lidera e seu objetivo em suas atividades, ou podem converter as atenções para as habilidades que um líder deve demonstrar para seus liderados.

E ainda com tudo isso é importante que este líder conheça as pessoas com as quais trabalha e consiga identificar suas capacidades dentro de um trabalho em equipe, pois a sua missão é atingir a meta e para isso deve proporcionar um ambiente saudável e motivado para que as pessoas sintam vontade de demonstrar seus potenciais.

A liderança em projetos vem sendo bastante pesquisada nos últimos anos, principalmente quanto às características presentes no gerente ou líder, mais adequadas em termos de resultados alcançados. Dada a importância relacionada ao gerenciamento de projetos, é relevante entender qual o papel do gerente de projetos. É importante entender que eles são os integradores de objetivos funcionais, que precisam ser capazes de entender tudo das várias funções e de seu inter-relacionamento (GONÇALVES et al, 2011, p.407).

A evolução das teorias sobre liderança pode ser visualizada no quadro abaixo:

**Tabela 2.** Evolução das principais teorias de liderança.

Teorias	Foco	Aspectos da liderança	Características
---------	------	-----------------------	-----------------

Teoria dos traços de liderança Montana e Chamov (2003)	Enfatiza de forma especial as qualidades pessoais do líder; determinadas características de personalidade.	Avalia os fatores físicos: altura, peso, físico, aparência e idade; avalia as habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; avalia aspectos de personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.	A dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas.
Teoria da abordagem comportamental Luthans (2005)	Enfatiza que a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal.	Liderança autocrática – uma orientação intensa à produção, as atividades do líder estão ligadas a coisas; estilo democrático – uma orientação aos funcionários, envolvendo pessoas; estilo liberal – o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixá-los à vontade e sem controle algum.	O foco dessa abordagem ao comportamento de liderança proporcionou uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco.
Abordagem de Blake e Mouton	Estes autores desenvolveram uma teoria que flexibiliza fatores relacionados a pessoas ou tarefas, a “grade gerencial” (Managerial Grid).	Identificaram cinco estilos de liderança baseados em suas preocupações (pessoas e produção); eles propuseram uma grade gerencial, para que fosse possível enquadrar os estilos de liderança.	Por ser um modelo que mede os valores e atitudes de um gerente, pode ser bastante subjetivo, difícil de medir e mudar os estilos.
Teoria da abordagem contingencial ou situacional Kouzes e Posner (2007); Hersey e Blanchard (2007)	Passa a visualizar como a liderança realmente flui, deixando de lado os comportamentos dos líderes, surgindo a figura dos seguidores e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado.	Há distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral. Critérios: líderes – a autoridade formal e personalidades; seguidores – com suas expectativas e interesses; situação – com suas relevâncias e emergências.	A abordagem situacional torna-se atraente por considerar tais critérios. Porém, o exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento de um líder.
Abordagem de Fiedler	Postula que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com as pessoas e da favorabilidade da situação.	Seu modelo propunha que o estilo de liderança (orientado a tarefa ou pessoa) é uma característica relativamente estável da personalidade; que a situação pode ser mais ou menos favorável na influência do líder sobre os subordinados; e que a efetividade da liderança é um produto desses dois.	O modelo de Fiedler foi um dos primeiros avanços nestes estudos, por apresentar um modelo que associava elementos situacionais aos aspectos da eficácia da liderança.
Abordagem do Path-goal	Realça para além da importância da situação as necessidades e objetivos dos subordinados.	A função motivacional do líder é recompensar os subordinados pelos alcances dos objetivos, facilitando esse caminho por meio de progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo entraves, aumentando as oportunidades para satisfação pessoal nessa trajetória.	Devido o foco da abordagem priorizar os objetivos pessoais dos membros e suas percepções dos objetivos organizacionais, além do caminho mais efetivo para o alcance desses, foi considerado uma novidade em relação ao modelo de Fiedler.
Abordagem situacional de Hersey e Blanchard	Nesse modelo a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, relacionado ao nível de prontidão dos liderados, sendo, portanto uma teoria com foco central nos liderados.	O líder desenvolve a capacidade de diagnosticar a situação dos seus liderados em termos de maturidade para realizar a tarefa e de se posicionar enquanto líder.	Este modelo conquistou diversos especialistas, sendo bastante aplicado para o desenvolvimento de líderes. Em função de algumas críticas, os autores afirmam tratar-se de um modelo prático e não de uma teoria.
Teorias neocarismáticas ou visionárias	Enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o compromisso por parte dos	Dois tipos de líderes: aqueles que se concentram em seus relacionamentos e em comunicar valores e aqueles que se	

Robbins (2005); Muller e Turner (2005)	liderados. Os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas e comportamentos que os diferenciam dos demais.	concentram no processo. São chamados de líderes transformacionais e transacionais, respectivamente.	A liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho.
Escola da inteligência emocional Muller e Turner (2005)	Inteligência emocional tem um impacto maior no desempenho do que no intelecto.	Esta escola assume que todos os gerentes têm um razoável nível de inteligência. O que diferencia os seus dirigentes não é inteligência, mas a sua resposta emocional a situações.	Inteligência emocional do gerente afeta a sua percepção de sucesso.
Escola da competência Dulewicz e Higgs (2005)	Diferentes combinações de competências podem levar a diferentes estilos de liderança, adequados em circunstâncias diferentes.	Líderes eficazes apresentam certas competências, incluindo características, comportamentos e estilos; emoções, processo, intelecto.	Diferentes perfis de competência são melhores em situações diferentes, produzindo líderes transacionais em situações de baixa complexidade e transformacionais em situações de alta complexidade.

Fonte: GONÇALVES et al, 2011, p. 406.

Cada projeto tem um tempo limite para ser executado e esse fator pode dificultar o trabalho do líder no que diz respeito a construir um relacionamento de lealdade com seus liderados e obter apoio fiel da equipe em busca da eficácia de uma tarefa.

Considerando que a cada novo projeto é um novo cenário que se instala numa situação de trabalho, é fundamental que no papel de um gestor, este tenha a capacidade de se adaptar a diferentes estilos de liderança, conforme a necessidade de seu projeto.

Os autores Chen e Silverstone<sup>7</sup> (2005, apud GONÇALVES et al, 2011, p. 409) concluíram em seus estudos que “líderes com maior adaptabilidade apresentavam subordinados com maior disposição para realizar tarefas, menor intenção de mudar de emprego, maior satisfação e menor estresse no trabalho”.

O processo de atribuição de estilo de liderança não é fácil, por tratar de aspectos comportamentais das pessoas, onde o líder às vezes pode entender que os liderados estão em um determinado nível de maturidade quando na verdade estão em outro. Quando se considera o ambiente de projetos, a identificação rápida de um estilo adequado, bem como a flexibilização desse estilo, muitas vezes em função de uma nova etapa ou tarefa, se faz extremamente necessária, exigindo do gerente de projetos decisões rápidas (GONÇALVES et al, 2011, p.415).

<sup>7</sup>CHEN, J. C.; SILVERTHORNE, C. **Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness.** Leadership & Organization Development Journal, v. 26, n. 4, p. 280-288, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510600652>

O que se pode perceber é que não existe uma unanimidade sobre o estilo de liderança que melhor apresente resultados aos profissionais gestores de projetos, ou seja, nenhum deles pode ser considerado o melhor. A análise do contexto geral, averiguadas todas as circunstâncias, é que pode sugerir qual tipo de liderança deve ser adotado naquele momento específico, e que poderá resultar no sucesso.

O que se busca é que o processo de adaptação e atribuição de estilos de lideranças seja facilitado a partir da exploração e entendimento do comportamento dos liderados, melhorando o inter-relacionamento e proporcionando um ambiente de trabalho positivo.

## 2.5 GESTÃO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Evoluções tecnológicas envolvem o mundo inteiro, as pessoas, as organizações e possivelmente todas as atividades praticadas pelas empresas e seus colaboradores, proporcionando uma rápida proliferação de informações, por diferentes meios de comunicação e principalmente pela internet.

Isso é possível pela evolução e padronização de tecnologias eficientes, dentre elas a rede mundial de computadores, que possibilitam a melhoria da qualidade dos processos, deixando-os práticos e ágeis. A informação e o conhecimento são considerados hoje os bens de maior valor.

Pode-se dizer, numa linguagem mais técnica e ao mesmo tempo simples, que tecnologia da informação é todo tipo de tecnologia que engloba informação, conhecimento, comunicação, equipamentos e processamento de dados, sendo amparada por recursos tecnológicos responsáveis pelo processamento, gerenciamento e armazenamento de todos os dados disponibilizados.

É um instrumento estratégico que fornece uma informação analisada e organizada, que pode fundamentar processos de decisão, melhorar a estrutura administrativa e operacionalizar o trabalho com ações úteis e rentáveis aos negócios, que podem sustentar uma vantagem competitiva frente à concorrência.

“A Tecnologia da Informação contribui para uma nova ordem econômica, mudando os rumos das estratégias das empresas, bem como as formas tradicionais de condução dos negócios, ultrapassando as fronteiras das empresas envolvidas nestas relações de negócios” (SILVEIRA e ZWICKER<sup>8</sup>, 2004, apud RODRIGUES e PINHEIRO, 2005, p.103).

Em um ambiente marcado por mudanças, com uma dinâmica de mercado competitiva e extremamente agressiva, a tecnologia da informação é vital para a sobrevivência de uma instituição, que como desafio deve incutir em sua filosofia novos modelos organizacionais.

A implantação da TI em uma organização consiste em uma mudança tecnológica que visa interligar as diferentes áreas dentro da mesma, bem como o redesenho da estrutura e das fronteiras da organização, com o intuito de aumentar a sua eficácia e eficiência para alcançar vantagem estratégica (DIAS<sup>9</sup>, 2000, apud RODRIGUES & PINHEIRO, 2005, p.102.)

Baseado nessas informações e neste contexto, segundo os autores Rossetti e Morales (2007, p.124), “a nova economia é considerada como a capacidade intelectual de gerar riquezas”, levando as empresas a implantarem modelos gerenciais suportados pelo conhecimento.

Muitas empresas têm adotado variadas tecnologias de informação e conhecimento, como maneira de estabelecer novas relações com o mercado e seus funcionários, com colaboração e cooperação no apoio de suas atividades.

A adoção da TI possibilita a redefinição das fronteiras organizacionais e das relações Inter organizacionais, possibilitando a integração das empresas com seus clientes e fornecedores, levando à constituição de redes de cooperação e ao desenvolvimento da capacidade de resposta das organizações às mudanças do ambiente. As novas Tecnologias de Informação oferecem a infraestrutura necessária à integração de interesses e à cooperação entre clientes, empresas e fornecedores, gerando redução de custos e o uso coletivo de conhecimentos, tecnologia, meios produtivos e comerciais (BACHMANN<sup>10</sup>, 1999, apud RODRIGUES & PINHEIRO, 2005, p.102.)

---

<sup>8</sup>SILVEIRA, M. A. P. ; ZWICKER, R. **A tecnologia de informação como fonte de competitividade e como apoio para a formação de arranjos produtivos locais: um estudo nas principais cadeias produtivas da Região do ABC paulista.** In: Encontro da ANPAD: Anais, 2004.

<sup>9</sup>DIAS, D. S. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes.** RAC, v.4, n.2, p. 51-66, maio/agosto 2000.

<sup>10</sup>BACHMANN, R. **Trust, power and control in trans-organizational relations.** Escr. Centre for Business Research, University of Cambridge. Working Paper. n.129, 1999.



A Tecnologia da informação (TI) tem se mostrado uma poderosa ferramenta empresarial que motiva a competitividade e potencializa as estratégias operacionais das organizações. Tem sido cada vez mais utilizada no planejamento e nos objetivos futuros propostos pelas empresas. “É usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam” (ROSSETTI & MORALES, 2007, p. 124).

Em nível mundial o ambiente de negócios tem passado por grandes mudanças significativas nos últimos anos e estas têm sido consideradas diretamente relacionadas com a tecnologia da informação.

Essa relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender às necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de oportunidades criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de aplicação. Nesse novo ambiente, empresas de vários setores têm considerado imprescindível realizar significativos investimentos em tecnologia da informação, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nessa tecnologia (ALBERTIN, 2001, p.43).

Os gestores de projetos têm procurado se aprofundar mais no assunto sobre valor estratégico de tecnologia da informação, buscando conhecimentos de suas peculiaridades e especificidades, assim como estão tentando descobrir quais as melhores práticas de gestão e sua aplicação significativa nos projetos.

Hoje a profissão vinculada ao gerenciamento de projetos é considerada como uma profissão em constante ascensão, com uma procura muito acentuada por estes trabalhadores. Os novos modelos de gestão nas organizações têm priorizado resultados rápidos, eficazes e mais enxutos e estes são os detalhes que fazem um gerente de projeto ser tão importante neste ambiente.

Aplicações em tecnologia da informação apresentam suas próprias características, que devem ser analisadas, planejadas e organizadas para o seu desenvolvimento e implementação no ambiente. Conforme o que coloca Albertin (2001, p.43) em sua pesquisa “não é possível agir da mesma maneira e executar as mesmas atividades, de forma exatamente igual, de um projeto para o outro”.

A Tecnologia da Informação é vista como uma das maiores e mais poderosas influências no planejamento das organizações. Segundo Baldwin (1991), as diretrizes fundamentais da mudança são tecnológicas e irreversíveis. As modernas tecnologias de informação e de comunicação permitem melhorar a qualidade de vários aspectos de negócio. Além disso, as mudanças em um setor são consideradas de grande influência na situação atual e tendências para utilização de TI nos demais setores (ALBERTIN, 2001, p.43).

Tão importante é a percepção de que a tecnologia de informação e de comunicação não pode mais ser desagregada de qualquer atividade empresarial, sendo um instrumento de apoio fundamental e efetivo, tendo o conhecimento como incorporador de valor aos produtos e processos fornecidos pelas empresas aos seus clientes.

O alcance de resultados está cada vez mais interligado e submetido ao conhecimento e à inovação, onde as empresas mais tradicionais estão tendo que mudar o olhar da organização e operacionalização dos negócios. A tecnologia é um importante instrumento para a extração de conhecimento.

“As suposições tradicionais em coordenação, controle e apropriação de recursos estão perdendo sua relevância, e as habituais formas de administrar as organizações estão se tornando inadequadas” (ROSSETTI & MORALES, 2007, p. 126).

O papel fundamental dos negócios no sistema sócio-econômico mundial leva à necessidade de entendimento da influência do conhecimento nas mudanças que vêm acontecendo neste cenário, propiciando do sucesso e de qual investimento é preciso para este objetivo.

Para Toumi<sup>11</sup> (2001), novas informações, comunicação e tecnologias computacionais estão mudando fundamentalmente a organização e o conteúdo de trabalho, enfatizando que pelo menos para alguns membros da sociedade, carreiras de trabalho de longa vida estão se transformando em um mosaico onde trabalho produtivo, aprendizado e desenvolvimento de competência são inseparáveis (apud ROSSETTI & MORALES, 2007, p.127).

Neste contexto, a gestão de projetos em tecnologia da informação deve se voltar totalmente para a estratégia de negócios, que é indispensável para a consolidação de uma organização. Desta forma haverá maiores possibilidades de oferecimento de novas oportunidades estratégicas, com economia direta e melhor relacionamento com os clientes.

---

<sup>11</sup>TOUMI, Iikka. **From periphery to center: emerging research topics on knowledge society.** Technology Review, Helsinki, v. 16, p. 1-63, Aug. 2001.

Com toda certeza, a tecnologia da informação predispõe uma modificação na maneira de se realizar negócios e desenvolver as atividades organizacionais. Ela provoca uma tendência de cooperação interempresarial e interpessoal, capazes de unirem-se estrategicamente e reagirem mais agilmente às variações de mercado e exigências dos clientes.

Projetos de tecnologia da informação sempre envolvem mudanças e aprendizado, e tendem a vencer resistências. Isso que provoca o crescimento de uma organização, a necessidade de enfrentar desafios e buscar soluções, com cooperação e habilidades para projetar atividades em busca de um objetivo.

## 2.6 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS QUE FAVORECEM A GESTÃO DE PROJETOS

Projetos são organizados e planejados dentro de uma estrutura de custos, qualidade e prazos preestabelecidos para o cumprimento de tarefas, exigindo do profissional capacitação adequada à função exercida.

Como já foi mencionado anteriormente, as empresas buscam constantemente o aperfeiçoamento de suas atividades e isso inclui a capacitação de seus colaboradores, que na grande realidade são os responsáveis diretos pela realização do trabalho e pelo seu resultado.

A definição de projeto tem sido aprimorada nos últimos anos e a norma ISO 10006 (1997, p.5) coloca como sendo “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

A norma ISO 10006 (1997) define como os princípios e as práticas utilizadas na gestão da qualidade interligam-se com gerenciamento de projetos. Ela propõe diretrizes sobre as questões de qualidade que mais fazem diferença nos projetos.

Para o PMBoK12 (2000) apud RABECHINI JUNIOR e CARVALHO, 2003. p.4), gerenciamento de projetos significa “aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados (stakeholders) possuem no projeto.” Neste sentido, atender ou superar as necessidades e expectativas das partes interessadas requer o equilíbrio das exigências impostas pelos seguintes itens: a) escopo, tempo, custo e qualidade; b) partes interessadas com necessidades e expectativas diferentes; c) exigências identificadas (necessidades) e exigências não identificadas (expectativas).

O processo de gerenciamento de projetos nas empresas exige a administração e interligação de áreas de conhecimento que se referem à associação de elementos fundamentais e elementos facilitadores como integração, prazos, escopo (descrição detalhada dos produtos e/ou serviços a serem gerados em busca do objetivo do projeto), recursos humanos, qualidade, riscos, comunicação, etc.

O desenvolvimento de competências relacionadas ao projeto é muito importante e administrá-las é o ponto principal para o alcance do êxito. As pessoas que formam um time representam o centro vital do sucesso. Para que tudo transcorra da melhor maneira há a necessidade de entender e interpretar as diversas nuances das competências no gerenciamento de projetos.

Pessoas que não possuem uma certa facilidade de relacionamento interpessoal não são boas candidatas a exercerem o papel de gerenciador de um projeto, pois o trabalho em equipe é fundamental. Para os autores Hamel & Prahalad<sup>13</sup> (1995, apud RABECHINI JUNIOR e CARVALHO, 2003. p.5), “competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”.

Ainda segundo Hamel & Prahalad (1995), existem vários níveis de competição, dado pela competência essencial. As organizações que visam competir pelo desenvolvimento de competências têm como meta no primeiro nível a aquisição ou desenvolvimento de habilidades ou tecnologias. No segundo nível buscam sintetizar suas competências e, no terceiro visam maximizar a fatia do produto essencial da organização (apud RABECHINI JUNIOR e CARVALHO, 2003. p.5).

Numa abordagem de competências no contexto do gerenciamento de projetos, os pesquisadores deste assunto colocam que as competências são características que dão valor

---

<sup>12</sup>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Guide of Project Management Body of Knowledge - PMBoK**, 2000.

<sup>13</sup>HAMEL, GARY & PRAHALAD, C.K. 1995. **Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã**. Rio de Janeiro, Ed. Campus.

superior ao desempenho de tarefas, que elas fazem parte de um grupo de conhecimento, habilidades e ações que influenciam muito no desenvolvimento de um projeto.

Frame14 (1999) sugere três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e, as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, por sua vez se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar. Finalmente, as competências da empresa se referem a sua capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus projetos de forma eficaz (apud RABECHINI JUNIOR e CARVALHO, 2003. p.6).

Mais especificamente tratando sobre o tema deste trabalho, muito importantes são as habilidades interpessoais nas práticas estratégicas profissionais que um gerente de projetos deve desenvolver, voltando-se para a evolução pessoal, da sociedade, da organização e de seus colaboradores.

O profissional que se preocupa em desenvolver suas competências interpessoais possui maior capacidade em lidar com conflitos e gerir trabalho em um clima de confiança e satisfação. Assim, ele deixa de olhar somente para si e passa a compreender a complexidade das relações humanas.

Um gestor, além de empreendedor, deve ser um facilitador por intermédio de uma gestão maleável, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças, motivando e incentivando o desenvolvimento de programas de trabalho em equipe.

### **2.6.1 Habilidades Interpessoais de um gerente de Projetos**

Existem algumas habilidades interpessoais importantes para o desenvolvimento profissional de um gerente de projetos. O uso correto destas habilidades auxilia o gestor no gerenciamento efetivo do projeto, ajudando na análise de situações e interação com os colaboradores. É praticamente impossível reunir todas as habilidades em uma pessoa só, mas o bom profissional tem a capacidade de, ao longo do seu desenvolvimento pessoal, lidar com todas as diversidades.

---

<sup>14</sup>FRAME, J.D. , 1999 **Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

A dinâmica do mercado e grande competitividade exigem do profissional de projetos uma forte capacitação para que este seja competente bastante para conseguir realizar com êxito as exigências, como cumprimento de prazos, manutenção de qualidade e organização para entregar o projeto dentro do planejamento de custos.

Vargas<sup>15</sup> (2002) comenta que um projeto é uma ação específica, ou seja, ele será desenvolvido para um objetivo pré-determinado, assim ele difere das atividades rotineiras e contínuas da empresa. O projeto tem foco na criação de um produto ou serviço e tem um início e um fim com uma sequência lógica dos fatos, não é uma atividade repetitiva e envolve pessoas escolhidas para participar da ação, visando qualidade, redução de custos e otimização de recursos (apud SANTOS, 2015, p.2).

O gestor de um projeto é o responsável por coordenar e organizar as atividades do projeto. Suas atribuições são planejar, definir e acompanhar o desenvolvimento das ações, assim como delegar e fiscalizar a execução das tarefas determinadas, controlando sempre os recursos disponíveis.

A responsabilidade deste trabalho é enorme e requer um profissional comprometido e focado no objetivo, preocupado em atender as expectativas da organização a qual pertence o projeto.

Uma das maiores instituições de gestão de projetos, o Project Management Institute (PMI), define o papel do gestor de projetos como uma pessoa que, além conduzir os projetos da organização para atingir os objetivos planejados, ele é o elo entre a estratégia da empresa e a equipe do projeto, exigindo conhecimentos de ferramentas e técnicas de boas práticas de gestão de projetos e também habilidades interpessoais como liderança, boa comunicação e negociação (SANTOS, 2015, p. 3).

Além da definição dos objetivos de todas as etapas do planejamento e de sua execução propriamente dita, o autor Rabaglio<sup>16</sup> (2001, apud SANTOS, 2015, p.5) que existem três dimensões da competência necessária aos gestores de projetos a serem consideradas:

**Tabela 3.** Dimensões da Competência e seus significados

C	H	A
---	---	---

<sup>15</sup>VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

<sup>16</sup>RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações	Experiência e prática do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Santos (2015).

E ainda as habilidades pessoais de acordo com Ferenhof<sup>17</sup> (2002, apud SANTOS, 2015, p. 7):

**Tabela 4.** Habilidades interpessoais

Dimensão	Competências	Descrição com visão interdisciplinar
Habilidades	Inteligência emocional	É ter a capacidade de perceber, integrar, compreender e gerir emoções
	Visão holística	É um conjunto de constructos que dão a visão apurada
	Eficácia organizacional	É ter a compreensão aguçada dos resultados que o projeto pretende auferir. É ter metas bem definidas
	Negociação	Processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades, o que importa é o bem comum, gerir muitas vezes pela flexibilidade
	Gestão de riscos	Ter a visão dos recursos, dos clientes e documentação de avanço dos projetos sempre presente em suas ações
	Resolução de problemas	Capacidade de observar, detectar e solucionar problemas
	Comunicação	Fluência, domínio da língua, costumes, credos que estão envolvidos no processo

<sup>17</sup>FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F.; FORCELLINI, F. A. **A Importância Das Competências Interdisciplinares Para Os Gerentes De Projetos: Um Estudo Empregando a Revisão Sistemática.** In: 3º. Seminário de Pesquisa Interdisciplinar, 2011, Florianópolis. Anais. Florianópolis: 2011.

	Gestão de Stakeholders	Capacidade de gerir o equilíbrio entre interesses
--	------------------------	---

FONTE: Adaptado de Ferenhof (2002).

## 2.6.2 Liderança

O profissional responsável por transformar o desejo de uma instituição em realidade, com relação a produtos e serviços, é o gestor, por isso a seguir, serão explanadas algumas habilidades consideradas fundamentais para que se consiga chegar a resultados concretos e satisfatórios. O exercício da liderança pode ser um dos fatores críticos relacionados ao sucesso ou fracasso de um projeto.

A primeira delas é muito importante, já discorrida anteriormente aqui neste trabalho, é a liderança, que de maneira simples pode ser vista como a capacidade de realizar tarefas através de outras pessoas, delegando funções.

Há muito tempo se discute se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo. A resposta é ambos, diz Goleman<sup>18</sup> (2002). Pesquisas científicas sugerem fortemente que há componentes genéticos na inteligência emocional. Pesquisas psicológicas indicam que a educação também funciona bem. Uma coisa é certa: a inteligência emocional aumenta com a idade e a maturidade do indivíduo (apud RUSSO et al., 2005, p. 4).

Por isso também a importância do desenvolvimento da inteligência emocional e da preocupação das organizações em estimular esse desenvolvimento através de políticas organizacionais que contemplem treinamentos voltados a este tema. Mas esta construção e desenvolvimento não acontece de uma hora para outra, muito menos só pela vontade da instituição, é preciso que o gestor esteja disposto e esforços sejam feitos por aqueles que querem liderar com êxito.

Segundo o que consta no Apêndice X3 do Guia PMBOK (2013, p.513) “liderança envolve a concentração dos esforços de um grupo de pessoas na direção de um objetivo em comum, habilitando-as a trabalhar como uma equipe”. É a habilidade mais importante no início

<sup>18</sup>GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard & MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.



de um projeto pois é nesse momento que o gestor precisará usar dessa habilidade para inspirar e motivar seus colaboradores em busca do resultado.

Hoje parece que o perfil ideal de um líder é aquele que consegue conciliar todas as exigências que lhe são estabelecidas, com o gerenciamento de pessoal capaz de tornar a sua equipe autônoma nos limites que lhe cabem e com a responsabilidade proporcional a cada uma das suas funções. Para que isto aconteça naturalmente é preciso que este líder conheça e tenha um bom relacionamento com seus liderados. Assim todos chegarão aos objetivos.

### **2.6.3 Desenvolvimento da equipe**

Com a geração de confiança emanada pelo líder, em consequência a equipe se desenvolve e essa também é uma tarefa do gestor, ter a capacidade de influenciar no desenvolvimento de sua equipe. Este trabalho eficiente dos colaboradores é o resultado de uma boa liderança, resultando em confiança mútua, troca de informações de valor, melhor tomada de decisões e um gerenciamento de sucesso.

As atividades do desenvolvimento de equipe consistem em tarefas (estabelecer objetivos, definir e negociar papéis e procedimentos) e processos (comportamento interpessoal com ênfase na comunicação, no gerenciamento de conflitos, na motivação e na liderança). O desenvolvimento de um ambiente de equipe envolve o tratamento e a discussão dos problemas da equipe do projeto como questões da equipe, sem culpar indivíduos. O desenvolvimento da equipe pode ser aprimorado através da obtenção do apoio da alta administração, do encorajamento do compromisso por parte dos membros da equipe, da introdução de recompensas, reconhecimentos e ética apropriados, da criação de uma identidade de equipe, do gerenciamento de conflitos com eficácia, da promoção de confiança e comunicação aberta entre os membros da equipe, e do exercício da liderança (Guia PMBOK, 2013, p.514).

De uma forma geral o sucesso de um projeto é diretamente dependente da motivação e da performance da equipe e de seus colaboradores. Isso resulta em maior qualidade, produtividade e satisfação de todo o grupo.

### **2.6.4 Motivação**

A falta da motivação pode trazer grandes problemas, como estresse, conflitos e falta de confiança mútua, que pode ser extremamente prejudicial a um projeto. “A motivação em ambiente de projeto envolve a criação de um ambiente que atenda os objetivos do projeto e ofereça satisfação máxima relacionada ao que as pessoas mais valorizam” (PMBOK, 2013, p.514).

Nas empresas os aspectos motivacionais têm sido considerado de grande relevância e políticas têm sido implantadas para maximizar a participação de toda a equipe na tomada de decisões, motivando as pessoas a citarem suas ideias, desenvolverem sua criatividade na resolução de problemas e evidenciando as maiores necessidades de um projeto, gerando consequentemente melhores resultados.

As equipes são formadas pessoas diferentes, com pensamentos diferentes, que têm ideais de vida, mas que divergem uns dos outros. Um bom líder consegue unir essa diversidade em torno de um mesmo objetivo, que envolva, inclusive, a satisfação pessoal de cada um.

A motivação para a maior parte das pessoas significa a satisfação no trabalho, um sentimento de realização, conquista e crescimento, e compensação financeira suficiente para sentir-se importante. Com isso, o gerente de projeto deve ser capaz de captar esses anseios e necessidades e criar um ambiente no qual os membros do projeto se sintam motivados para que produzam o seu melhor, além de servir de exemplo ao demonstrar entusiasmo e positivismo (VERMA<sup>19</sup>, 1996, apud LOPES e SANTOS, 2010, p2).

Faz parte da natureza humana a necessidade de se sentir importante e indispensável. É mais que evidente que profissionais motivados se sentem mais realizados e satisfeitos, não só no trabalho, mas na vida pessoal também, e esse é o grande benefício à organização, que pode receber destes trabalhadores uma produção cada dia melhor.

### 2.6.5 Comunicação

Assim como no cotidiano, na área de gerenciamento de projetos a comunicação é significativamente associada ao sucesso ou fracasso de um projeto. Para Arantes<sup>20</sup> (1998, apud

---

<sup>19</sup>VERMA, K.V. **Human Resource Skills for the Project Manager**. 1996, vol.2. Project Management Institute USA.

<sup>20</sup>ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO e MIRANDOLA, 2007, p.331), “a comunicação é a base para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das organizações. Somente por meio de processo de comunicação eficaz é possível que as atividades distribuídas entre os vários colaboradores que integram uma organização atinjam os objetivos planejados”.

Para ser eficaz a comunicação, um gestor deve conhecer as diferentes formas de comunicar-se. Essa percepção do líder para com a sua equipe pode otimizar o desempenho e estreitar as relações entre os integrantes, propiciando um sentimento de confiança mútua, que pode ser o diferencial na construção e operacionalização de um projeto.

Para estabelecer conexões eficazes é necessário que o gerente de projetos interaja com a equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que cada um procure cooperar com o outro, e possua habilidade para lidar com os desejos, anseios, motivações e interesses de todos os envolvidos, adequando as necessidades de cada umas exigências da situação (LOPES e SANTOS, 2010, p. 2).

Conseguir entender quais informações são importantes e necessárias, e quais devem ser fornecidas por seus colaboradores é meio caminho andado para a realização de atividades de desenvolvimento da equipe, permitindo desta forma que o gestor use sensibilidade apropriada para interagir com as diferenças culturais e de pensamento.

Vale lembrar que neste contexto é parte extremamente importante a capacidade de ouvir o que as pessoas têm a dizer. Um bom líder é aquele que abre um canal de duas vias e permite liberdade de sua equipe expressar seus pensamentos. Essa atitude permite ao gestor, segundo o Guia PMBOK (2013, p.515) “uma visão melhor das áreas problemáticas, das estratégias de negociação e gerenciamento de conflitos, do processo decisório e da resolução de problemas”.

### **2.6.6 Influência**

A influência pode ser considerada uma estratégia. Em se tratando do assunto gerenciamento de projetos é uma estratégia para exercer poder sobre uma pessoa para que esta realize algo de sua vontade. É a capacidade de usar as habilidades pessoais para incentivar as pessoas a cooperarem para o alcance de objetivos em comum.

A capacidade de estabelecer conexões é a habilidade de lidar de maneira eficaz com relações interpessoais, pois mais do que compreender e entender os interesses de cada um, o gerente de projetos precisa ajustar estes sentimentos em prol do objetivo final do projeto (LOPES e SANTOS, 2010, p.3).

Vale lembrar que um líder deve usar sua habilidade de influenciar com respeito e cautela, sempre pensando no lado positivo, e com a intenção de que esta colaboração aconteça durante longo prazo, sempre dando o exemplo, esclarecendo as decisões e apoiando os bons relacionamentos na equipe.

“A capacidade da influência vai desde encontrar o apelo correto para determinado ouvinte, até saber como conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa, gerando a persuasão” (RUSSO et al, 2005, p.365).

### 2.6.7 Processo Decisório

No gerenciamento de um projeto o líder, dependendo do estilo de liderança que adote, pode tomar suas decisões individualmente ou envolver toda a equipe no processo. Normalmente são usados quatro estilos, considerados básicos, para essa ação: comando, consulta, aleatório e consenso.

O próprio nome já faz deduzir como seria esse processo decisório de acordo com cada estilo. Alguns fatores influenciam a escolha do estilo de decisão a ser tomada: tempo restrito, nível de confiança, qualidade e aceitação.

Segundo o modelo descrito no Guia PMBOK (2013, p. 516) os gerentes de projeto podem basear-se nas seis fases abaixo:

- **Definição do problema.** Explorar, esclarecer e definir o problema completamente.
- **Criação da solução do problema.** Prolongar o processo de criação de novas ideias por meio do brainstorming de soluções múltiplas e do desencorajamento de decisões prematuras.
- **Ideias para ação.** Definir critérios de avaliação, avaliar os prós e contras das alternativas, selecionar a melhor solução.
- **Planejamento da ação de solução.** Envolver os principais participantes a fim de ganhar sua aceitação e o compromisso de fazer com que a solução funcione.
- **Avaliação da avaliação da solução.** Análise pós execução, avaliação e lições aprendidas.

- **Avaliação do resultado e do processo.** Avaliar se o problema foi bem resolvido ou se os objetivos do projeto foram atendidos (extensão da fase anterior).

O incentivo da participação da equipe no processo decisório de um projeto pode influenciar diretamente na motivação dos colaboradores, que como uma cadeia de acontecimentos, vai influenciando positivamente em muitas outras habilidades. Ao final, com certeza todos sairão satisfeitos com o trabalho realizado e isso refletirá no alcance do objetivo traçado anteriormente no planejamento do projeto.

### **2.6.8 Conhecimento Político e Cultural**

Devido à diversidade de pessoas, culturas e normas envolvidas em um projeto, se faz necessária a implantação de políticas organizacionais nestes ambientes. Ignorar essa necessidade e o gerente usar o 'poder' de forma inadequada pode levar a dificuldades no gerenciamento de projetos e ser fatal ao objetivo e ao êxito.

Os gerentes de projetos atuais operam em um ambiente global, e muitos projetos estão em um ambiente de diversidade cultural. Por meio do entendimento e aproveitamento das diferenças culturais, a equipe de gerenciamento do projeto tem maior possibilidade de criar um ambiente de confiança mútua e uma atmosfera de ganho mútuo. Por natureza, as diferenças culturais podem ser tanto individuais como corporativas e podem envolver partes interessadas internas e externas. Uma maneira eficaz de gerenciar essa diversidade cultural é através do conhecimento dos vários membros da equipe e do uso de uma boa comunicação como parte do plano geral do projeto (GUIA PMBOK, 2013, P.516).

Todas as atividades de uma empresa, independentemente da sua natureza, têm um propósito que consome recursos humanos e gera um produto e/ou serviço. A execução das atividades sofre interferência direta das culturas e crenças dos colaboradores, inevitavelmente, pois os comportamentos, os hábitos e os costumes são o que caracterizam as relações interpessoais num ambiente de projetos.

Essa cultura organizacional pode definir os níveis de eficiência e eficácia dos trabalhos realizados ao determinarem a importância de cada um no seu papel a ser desenvolvido e na importância do controle das variáveis das atividades executadas pelos membros da equipe.

Essa constatação implica que “a cultura pode ter um impacto na velocidade do trabalho, no processo decisório e no impulso de agir sem o planejamento adequado. Em algumas organizações isso pode gerar conflito e stress, afetando o desempenho dos gerentes e das equipes de projetos” (GUIA PMBOK, 2013, p.517).

### **2.6.9 Negociação**

No gerenciamento de projetos a negociação é bastante exercitada. Essa é uma habilidade imprescindível para um gestor. Ela está presente na fase de contratos, prazos, orçamentos, recursos, etc., e ainda acontece novamente durante o desenrolar do projeto.

A negociação é uma estratégia de deliberação com as partes sobre os interesses em comum ou divergentes visando o compromisso de se chegar a um acordo. A negociação é uma parte integral do gerenciamento de projetos e, se bem-feita, aumenta a probabilidade de êxito do projeto (GUIA PMBOK, 2013, p.517).

Por mais simples que possa parecer, o gerente de projetos, com a negociação, pode garantir as condições necessárias para que um projeto seja efetivamente concluído. Apesar de óbvia, essa constatação muitas vezes é muito complexa e pode encontrar dificuldades durante o desenvolvimento do projeto.

Embora o interessante seja que todos os envolvidos saiam ganhando numa negociação, nem sempre isso é possível pois muitas vezes as necessidades de cada um vão de encontro umas às outras. Neste caso é preciso estabelecer prioridades.

Há a necessidade de planejar uma estratégia de negociação, independente do resultado esperado, que defina os objetivos e quais as concessões permitidas, com a possibilidade de 'abrir mão' de algo em detrimento de alguma coisa considerada mais importante no momento.

Alguns comportamentos são muito úteis na hora de negociar: uma boa análise da situação; sopesar necessidades e aspirações; focar nos interesses organizacionais; e comunicação clara, ativa e passiva, sem melindres e com total confiança. Essas atitudes com certeza podem fazer a diferença para o êxito de uma negociação.

### **2.6.10 Estabelecimento de confiança**

A confiança é parte vital de um projeto, indiscutivelmente. É uma habilidade que deve ser nutrida e desenvolvida com esforço consciente e deve crescer juntamente com os relacionamentos profissionais, pois as pessoas fazem negócios com aqueles nos quais confiam, isso é fato.

O estabelecimento de confiança é considerado um ponto crítico da liderança de um projeto e está diretamente relacionada à cooperação, compartilhamento de informações viáveis e solução de problemas e conflitos. Sem este sentimento estabelecido é difícil contemplar relacionamentos positivos entre as partes interessadas que estejam empenhadas em um projeto.

Segundo o que consta no Guia PMBOK (2013, p. 517) “quando a confiança é comprometida, os relacionamentos se deterioram, as pessoas se desengajam e a colaboração torna-se mais difícil, ou mesmo impossível”. A confiança é determinante pois quando se rompe, a cooperação deixa de existir e conseqüentemente a equipe se desmotiva.

Alguns atributos são importantes no estabelecimento desta confiança entre gerente e colaboradores e podem ser adotadas como estratégia de projeto. A comunicação aberta e direta é um ponto importante para a construção dessa relação.

As informações devem ser disseminadas entre os envolvidos e qualquer novidade deve ser repassada imediatamente. Isso significa deixar os colaboradores cientes do andamento do projeto, mesmo quando este estiver enfrentando problemas e estiver precisando de ajustes. Essa relação de troca possibilita o estabelecimento do sentimento de confiança mútua.

Passar um tempo com a equipe também pode ser saudável ao desenvolvimento do projeto, sendo possível compreender melhor as situações e deixar claro aquilo que o líder necessita ou espera da equipe, buscando muito mais do que os próprios interesses. Ações conjuntas estimulam a proximidade e as ações compartilhadas.

Um líder engajado em seu projeto assume um papel muito importante de fazer a conexão entre seus colaboradores, motivando e influenciando para que a comunicação seja em duas vias e flua da melhor forma, entre todas as partes envolvidas.

### **2.6.11 Gerenciamento de conflitos**

O gerenciamento de projetos exige na sua finalidade uma unificação de estratégias em busca de um objetivo. Em um grupo corporativo sólido é inevitável o aparecimento de conflitos, que além de gerenciados pelo líder, devem ser resolvidos.

Como as equipes são multiculturais e as pessoas possuem atitudes e habilidades diferentes umas das outras, a convivência e os relacionamentos interpessoais são predispostos aos desentendimentos e estes devem ser resolvidos de maneira a não interferir no resultado final de um projeto.

Os gerentes dos projetos devem desenvolver as habilidades e experiência necessárias para adaptar de maneira eficaz seu estilo pessoal de gerenciamento à situação. O gerenciamento de conflitos em um ambiente de projeto envolve o estabelecimento da confiança necessária para que todas as partes sejam abertas e honestas e se engajar na busca de uma solução positiva para a situação que está criando o conflito. Os gerentes dos projetos esforçam-se para estabelecer uma abordagem colaborativa entre os membros da equipe envolvida, a fim de resolver os problemas completamente. Nas situações em que não existe a possibilidade de uma abordagem colaborativa, o gerente do projeto deve então reverter a outros estilos de gerenciamento ativos para lidar com o conflito; por exemplo, assertividade, acomodação, evitar ou compromisso (GUIA PMBOK, 2013, p. 518).

A manutenção do grupo corporativo é um fator determinante para o alcance de metas e objetivos propostos nos projetos e precisam de um alinhamento efetivo de estratégias, com líderes preparados para gerir conflitos, que inevitavelmente, devido às diferenças culturais das equipes, sempre acontecem.

“O gerenciamento de conflitos é um dos maiores desafios enfrentados pelo gerente do projeto. Ele mobiliza todas as outras habilidades interpessoais de um gerente do projeto a fim de conduzir a equipe a uma solução bem sucedida do conflito” (GUIA PMBOK, 2013, p. 518).

### **2.6.12 Coaching**

Como estratégia organizacional, o gerenciamento de projetos tem como objetivo centralizar e coordenar as responsabilidades da inicialização, planejamento, execução, controle



e finalização de um trabalho. “*Coaching*” é uma palavra inglesa que significa treinar alguém, tutoriar uma pessoa.

Os processos devem ser muito bem definidos para que se chegue ao sucesso. Para isso, ter o apoio de um *coaching* pode ser a garantia do diferencial competitivo, com redução de custos e padronização e qualidade de produtos e/ou serviços.

O *coaching* aumenta o valor de um gestor de projetos, que ao usar esta ferramenta incentivam seu liderados a desenvolverem-se, aprendendo e crescendo profissionalmente, já garantindo uma vantagem competitiva em suas carreiras.

Como mostra o Guia PMBOK (2013, p.519) “*coaching* é um meio de desenvolvimento da equipe do projeto para que alcance níveis mais altos de competência e desempenho. Visa ajudar as pessoas a reconhecer seu potencial por meio de dar poder e desenvolver”.

Este é um processo com início, meio e fim, definido anteriormente com aval de *coach* (*profissional*) e o *coachee* (*cliente*), *de acordo com a meta a ser atingida, de curto, médio e longo prazo, identificando as competências necessárias para a superação das fragilidades e resolução dos pontos falhos.*

O *coaching* também é usado para abordar o fraco desempenho e ajudar os membros da equipe a superar as deficiências em seus respectivos conjuntos de habilidades. O *coaching* difere do aconselhamento. O aconselhamento foca a abordagem de situações em que os membros da equipe “não fazem” ao invés de “não conseguem fazer”. Em uma situação em que um membro da equipe não apresentar um bom desempenho ou atender às expectativas devido à falta de habilidade ou experiência, o *coaching* pode ser aplicado para ajudar o membro da equipe a desenvolver tal habilidade e transformar uma situação de “não conseguir fazer” em uma situação de “conseguir fazer” (GUIA PMBOK, 2013, p. 519).

Essa ferramenta pode servir de motivação para as equipes, que à medida que aprimoram suas habilidades, aceitam tarefas mais desafiadoras e com isso tornam-se mais produtivas e de melhor qualidade, obtendo lugar de destaque no mercado de negócios.

As organizações estão inseridas diariamente em um ambiente de mudança contínua, por isso há essa necessidade de desenvolverem-se e adaptem-se constantemente a novos ambientes, e o *coaching* pode ser essencial para preencher essa primordialidade.

### 3. CONCLUSÕES

As constantes mudanças no mundo dos negócios forçam as organizações que querem se manter competitivas a reavaliarem periodicamente suas ações, dentre elas o papel da liderança nas políticas organizacionais e culturais da empresa.

Sabe-se que nos dias de hoje o gerenciamento de projetos e a tecnologia da informação são fundamentais para a evolução e sobrevivência de uma instituição no mercado, que a cada dia aumenta a rivalidade no fornecimento de produtos e serviços.

A tecnologia da informação e a gestão de projetos mudam a maneira de realizar os negócios e a rotina das atividades internas de uma organização, interligando pessoas, ideias e fluxos de trabalho, sem considerar os limites tradicionais da empresa.

Um dos aspectos mais importantes constatados é a atitude positiva de um gerente de projetos frente a tarefas complexas, na formação da equipe de colaboradores, com quem deverá desenvolver uma relação de confiança mútua.

Por estar inserido num contexto organizacional, um gerente de projetos precisa ser emocionalmente inteligente ao ponto de conhecer a si mesmo e aos outros e exercer o poder de influenciar sua equipe em torno de um objetivo em comum.

Talvez o maior desafio seja a busca incessante pelo desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao sucesso de um líder. O exercício da liderança não é uma tarefa simples e exige muito mais do que vontade de fazer, exige aperfeiçoamento pessoal e da equipe para que se tornem pessoas melhores e conseqüentemente melhores profissionais.

Neste estudo foi possível analisar a preocupação das empresas em melhorar a gestão de projetos em tecnologia da informação, tendo como base principal o exercício da liderança de seus gestores. As empresas buscam cada vez mais otimizar os aspectos relacionados às competências e habilidades que um líder precisa para executar um bom trabalho.

A formação das equipes de projetos se mostrou imprescindível para o desenvolvimento de tarefas ligadas a um projeto, já que a cooperação e distribuição de ideias e informações é vital para as tarefas a serem alcançadas na organização.

Muito importante foi determinar quais as características necessárias para uma liderança efetiva em um projeto de tecnologia de informação, capaz de fazer a diferença no resultado final.

O reconhecimento do trabalho em equipe em busca de um objetivo é o grande diferencial no gerenciamento de um projeto e parte fundamental nas estratégias das empresas, adquirir e aprimorar constantemente competências e habilidades ajudam na formação de uma equipe colaboradora e se torna o diferencial de um bom líder.

#### **4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Para a complementação deste estudo poderia ser feita uma análise de liderança mais detalhada, com a fundamentação psicológica da questão do líder nato ou construído, na avaliação da personalidade e das habilidades interpessoais natas e desenvolvidas.

Liderar uma equipe além de não ser tarefa fácil, é uma constante mudança, pois os projetos sempre têm características diferentes e são desenvolvidos por pessoas com pensamentos e culturas diversas. Concordar sempre com as atitudes de todos não é o caminho. A geração de conflitos, neste caso, passa a ser um ponto positivo quando gerenciado e resolvido de forma rápida e satisfatória.

As empresas têm buscado muito mais nos dias de hoje o desenvolvimento organizacional baseado nas relações interpessoais e com certeza não haveria problemas em implantação de políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento pessoal de capacidades e habilidades pessoais e corporativas.

A identificação de lacunas na percepção dos líderes de projetos e seus colaboradores pode ser mais uma ferramenta importante para a determinação de projetos nas organizações e na melhoria da competitividade.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. **Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação**. ERA – Revista de Administração de Empresas, jul/set. 2001: São Paulo, v.41, n.3. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300005) Acesso: 04/12/2015.

BATISTA, S. F. **Inteligência Emocional na Gestão de Projetos**. Facinter – 2012 . Disponível em: <http://www.cronosquality.com/artigos/samuel.pdf> Acesso: 03/12/2015

CARVALHO, M.M. MIRANDOLA, D. **A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios**. Produção, v. 17, n. 2, p. 330-342, Maio/Ago. 2007. acesso em: 15/12/2015 - Disponível em: <http://www.prod.org.br/files/v17n2/v17n2a08.pdf>

FISHER, R. E URY, W. **Como Chegar ao Sim: Como negociar acordos sem fazer concessões**. 1ª ed. - Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GONÇALVES, H.S. MOTA, C.M.M. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura**. Produção, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011. disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop\\_t6\\_0007\\_0204.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf) - Acesso: 16/12/2015.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. ISO 10006: **Quality management - Guidelines to quality in project management**. s.l.p., ISO, 1997.

LOPES, I.T.C. SANTOS, T.L.R. **Conectando o gerenciamento de projetos ao gerenciamento de pessoas. Pós-graduação em Gestão de Projetos pelo IETEC**. 2010. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aFGEcjK5dSkJ:www.techoje.com.br>

/site/techoje/categoria/detalhe\_artigo/1758+&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br - Acesso 15/12/2015

MERSINO, A. C. **Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: M. Books Brasil Editora Ltda; 2009.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – Quinta edição, 2013.

QUINN, R.E. et. al. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RABECHINI JUNIOR, R. CARVALHO, M.M. **Perfil das Competências em Equipes de Projetos**. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12.pdf> Acesso: 06/12/2015

RODRIGUES, E. PINHEIRO, M.A.S. **Tecnologia da Informação e Mudanças Organizacionais**. Revista de Informática Aplicada – Universidades IMES – São Caetano do Sul, vol.I – nº 02 – jul/dez. 2005. Acesso: 01/12/2015 - Disponível em: <http://www.ria.net.br/index.php/ria/article/view/4/4>

ROSSETTI, A.G. MORALES, A.B.T. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1> Acesso: 04/12/2015.

RUSSO, R.F.S.M. RUIZ, J.M. CUNHA, R.P. **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos**. Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 362-375, Set./Dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a06.pdf> Acesso: 16/12/2015.

SANTOS, A. **Gestor de Projetos: Habilidades e competências em favor da Gestão de Projetos**. Faculdade Santana – 2015. Acesso: 10/12/2015 - Disponível em:

<http://pmkb.com.br/uploads/18959/habilidades-e-competencias-em-favor-da-gestao-de-projetos.pdf>