



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Gerenciamento de Projetos

Aula 07

***Formando
Equipes***

Conflitos? Papéis?

- “A tradicional dificuldade ao se trabalhar em estruturas matriciais não é um problema intrínseco a essa forma de estrutura e sim resultado de **conflito de objetivos entre gerentes funcionais e gerentes de projetos.**” (Lewis, 1998)

- Um **estudo australiano** (Atkins & Gilbert, 2003) indica que no desenvolvimento de equipes **há pouca definição prévia do escopo** do trabalho a ser realizado por elas, ou seja, os **seus papéis**, e há ainda uma crônica **falta de comunicação entre a equipe e o gerente de projeto.**



Papéis e Responsabilidades

Vantagens de uma boa definição:

- Adequa o trabalho por projetos à estrutura funcional
- Penetra várias áreas da organização
- Facilita o desenvolvimento da equipe
- Atenua conflitos de interesses
- Promove melhor integração e comunicação entre a equipe e as áreas



Papéis típicos em Projetos

- Comitê Executivo do Projeto
- Gerente do Projeto
- Gerente do Projeto de TI
- Gerente do Negócio
- Representante do Escritório de Projetos



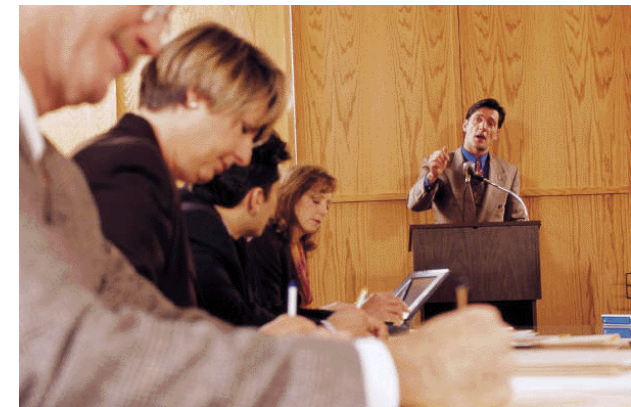
Outros papéis

- Gerente de Projetos Auxiliar
- Gerente de Contratos
- Gerente de Empresas Externas
- Membros da equipe
 - Coordenador técnico
 - Documentador
 - Etc.



Trabalho em Equipe

- **Projetos** empresariais são executados por **mais de uma pessoa**, logo **equipes** são **necessárias**.
- O **desenvolvimento** de uma **equipe** de projeto é um dos principais focos e responsabilidades do Gerente do Projeto, logo é o **produto de uma boa liderança**.
- **Desenvolver uma equipe** é o processo de transformar um **grupo de indivíduos** com diferentes interesses, formações e competências em **uma unidade de trabalho integrada** (energizada) e **efetiva** (voltada a resultados).
- Trabalho em equipe leva à **sinergia** e **melhora o desempenho** de todos.

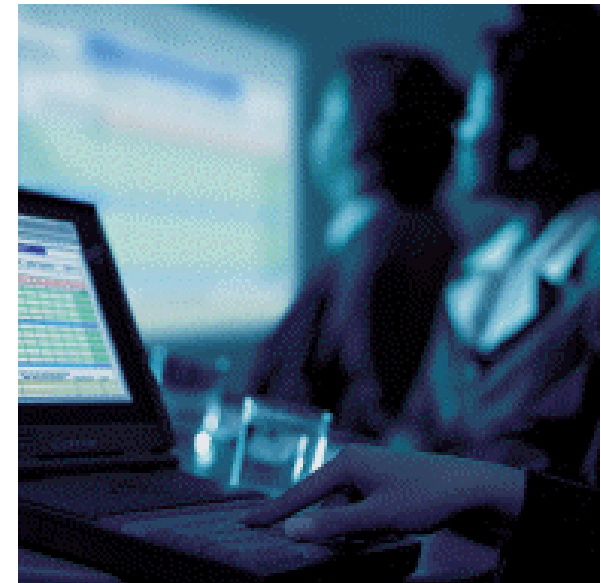


Gerência e Liderança

<i>GERENTE</i>	<i>LÍDER</i>
Faz certo as coisas.	Faz as coisas certas.
Usa o poder hierárquico	Usa o poder pessoal
Administra	Inova
Gosta de complexidade	Gosta de mudança
Foca em atividades e Processos (o quê e como)	Foca em pessoas (por que e para que)
Controla	Direciona, dá poder
Baseado em objetivos	Baseado em visão

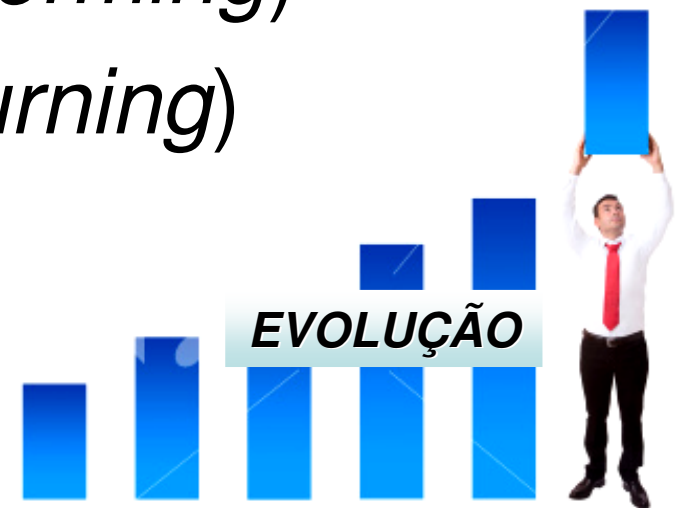
Responsabilidades do GP

- **Negociar** os melhores **recursos** com **gerentes funcionais** para montar a equipe
- **Definir os papéis** dos membros da equipe
- Entender as **necessidades de treinamento** dos membros da equipe
- Criar um **plano formal para o desenvolvimento da equipe**, incorporando as atividades no projeto (**WBS/EAP**)
- **Desenvolver a equipe** ao longo de todo o projeto, iniciando o desenvolvimento tão logo possível.



Estágios da Evolução da Equipe

1. Formando (*forming*)
2. Conflitando (*storming*)
3. Organizando (*norming*)
4. Desempenhando (*performing*)
5. Desmembrando (*adjourning*)



Estágios da Evolução da Equipe

1) Formando (*forming*)

Habilidades Gerenciais:

- ◆ Organização
- ◆ Orientação
- ◆ Definição de responsabilidades, de padrões e de objetivos

Qualidades de Liderança:

- ◆ estar aberto
- ◆ orientar visão e valores
- ◆ orientar soluções

- ◆ **Comportamentos esperados:** orientação e dependência
- ◆ **Resultados esperados:** comprometimento e aceitação
- ◆ **Foco neste estágio:** consciência e orientação

Estágios da Evolução da Equipe

2) Conflitando (*storming*)

Habilidades Gerenciais:

- ◆ **Aconselhamento**
- ◆ **Escuta ativa**
- ◆ **Assertividade**
- ◆ **Análise do trabalho**
- ◆ **Avaliação de desempenho**
- ◆ **Gerência do Conflito**

Qualidades de Liderança:

- ◆ **Ser paciente**
- ◆ **Ser flexível**
- ◆ **Ser criativo**

- **Comportamentos esperados:** resistência e hostilidade
- **Resultados esperados:** propósito e pertencimento
- **Foco neste estágio:** conflito e controle

Estágios da Evolução da Equipe

3) Organizando (*norming*)

Habilidades Gerenciais:

- ◆ Comunicação
- ◆ Feedback positivo
- ◆ Afirmação

Qualidades de Liderança:

- ◆ Humor
- ◆ Empreendedorismo
- ◆ Relacionamento

- ◆ **Comportamentos esperados:** comunicação e coesão
- ◆ **Resultados esperados:** envolvimento e suporte
- ◆ **Foco neste estágio:** cooperação

Estágios da Evolução da Equipe

4) Desempenhando (*performing*)

Habilidades Gerenciais:

- ◆ Construção de consenso
- ◆ Solução de problemas
- ◆ Tomada de Decisão
- ◆ Premiação

Qualidades de Liderança:

- ◆ “conversando” (*walking around*)
- ◆ Delegação
- ◆ Mentoria
- ◆ Designação de campeões

- ◆ **Comportamentos esperados:** solução de problemas e interdependência
- ◆ **Resultados esperados:** sinergia e *achievement*
- ◆ **Foco neste estágio:** produtividade

Estágios da Evolução da Equipe

5) Desmembrando (*adjourning*)

Habilidades Gerenciais:

- ◆ Avaliação
- ◆ Revisão
- ◆ Melhoria

Qualidades de Liderança:

- ◆ Celebração
- ◆ Fazer o fechamento

- ◆ **Comportamentos esperados:** fechamento e celebração
- ◆ **Resultados esperados:** reconhecimento e satisfação
- ◆ **Foco neste estágio:** separação

Motivação

- **O que é motivação?**
 - Motivação se refere aos mecanismos (*drives*) internos que fazem a pessoa dedicar esforço extra a uma atividade ou empreendimento.
- **Elementos comuns da motivação:**
 - Influencia a produtividade
 - É um processo ou fenômeno interno à pessoa
 - Encoraja a pessoa a alcançar objetivos
 - Envolve satisfação psicológica, social e econômica
 - Significa a criação de ambiente que ajude a todos a alcançar objetivos relacionados ao trabalho ao tempo em que proporciona



Mas existem várias teorias...

Ambiente para a motivação

- Independentemente do que motiva as pessoas, a organização e o gerente do projeto devem prover um ambiente no qual:
 - as pessoas possam desejar não só pertencer a uma organização como também a permanecer e a crescer nela;
 - as pessoas possam cumprir suas responsabilidades e completar as tarefas designadas;
 - as pessoas possam ir além do desempenho da rotina e demonstrar criatividade e inovação no trabalho.



Fontes de obstáculos no processo motivacional

1. O nível de motivação só pode ser identificado quando comparado
2. As necessidades humanas são dinâmicas no tempo e nas circunstâncias
3. Pessoas classificam e selecionam seus motivos de forma diferente
4. Pessoas atribuem diferentes níveis de energia ao perseguirem suas motivações



Teorias da Motivação

- ***De conteúdo*** – determinam a relação entre fatores intrínsecos e determinados comportamentos:
 - Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg
 - Hierarquia de Necessidades de Maslow
- ***De processo*** – exploram como os fatores pessoais interagem e influenciam em produzir comportamentos:
 - Teoria X-Y de McGregor
 - Teoria Z de Ouchi
 - Teoria das Expectativas de Vroom



Por que Gerentes de Projetos precisam liderar?

- Porque GPs precisam lidar com *stakeholders* e membros do time sobre os quais têm pouca ou nenhuma autoridade formal;
- Porque no ciclo de vida do projeto, eles precisam permear a estrutura hierárquica/funcional para conseguir recursos e suporte;
- Porque eles precisam resolver conflitos internos e externos ao projeto.

Estilos de líder

- **Segundo Kurt Lewin:**

- Autoritário
- Democrático
- Laissez-faire (Ausente)



- **Segundo Rensis Likert:**

- Autoritário Coercitivo
- Autoritário Benevolente – alguma delegação
- Consultivo – consulta, permite participação e delega
- Participativo – totalmente delegado e descentralizado

Crenças sobre liderança

- A **Liderança Ideal** considera que existe uma maneira melhor de liderar em qualquer situação.
 - Grid Gerencial, de Blake e Mouton
- A **Liderança Situacional** admite que para cada situação existe um estilo de liderança que funciona melhor.
 - Modelo Situacional, de Hersey e Blanchard
- A **Liderança Centrada no Grupo** enfatiza a importância da liderança “flutuar” no grupo. Acredita-se que qualquer membro da equipe pode vir a exercer a liderança sobre algum aspecto do projeto.

Poder e autoridade

- **Poder** é a habilidade em fazer os outros fazerem as coisas.
- **Autoridade** é o poder formal em mandar os outros fazerem as coisas.
- Dito de outra forma:
 - Autoridade é o direito de comandar (dar ordens)
 - Poder é a capacidade de influenciar para comandar



Poder, Liderança, Controle e Influência

- **Poder** é definido como a capacidade de influenciar outros em termos de decisões, comportamentos e ações futuras.
- **Liderança** é o uso do poder para esses mesmos propósitos, isto é, líderes mobilizam seguidores.
- **Controle** é o resultado final da influência.
- Logo, **Influência** é o processo principal pelo qual líderes obtém poder para controlar.

Fontes de Poder

- Poder da Autoridade (*formal*)
- Poder da Recompensa (*reward*)
- Poder da Punição (*penalty, coercive*)
- Poder da Competência (*expert*)
- Poder da Referência (*referent*)

- **Outras Fontes de Poder:**
 - Poder da Informação (*information*)
 - Poder do Carisma (*charisma*):
 - personalidade, persuasão, relacionamentos



Conclusão

- Qualquer que seja a teoria, a fonte de poder ou a motivação, tudo são ferramentas e, como tais, devem ser utilizadas no seu momento certo, conforme a necessidade e o contexto.
- Se assim forem entendidas e utilizadas estas ferramentas, todos saem ganhando: o gerente de projetos, a empresa, os funcionários e os clientes.





 BrasilAdmin.com
Obrigado!!

Prof. M. Sc. Diógenes Lima Neto