

Liderança e Motivação – Desafios para o Gerente de Projetos

Liderança é uma arte. E, na arte de Liderar, o instrumento do artista é seu próprio ser. Dominar a arte de liderar é dominar a si próprio. Em última instância, o processo de desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento.

Kouzes & Posner

• INTRODUÇÃO

O objetivo deste curso é explorar a dimensão humana no contexto da Gerencia de projetos, destacando a importância do desenvolvimento de competências “não técnicas” (soft skills) por parte do profissional de Gerencia de Projetos.

• O Papel da Liderança Hoje

Estudos têm mostrado que as competências comportamentais (soft skills) serão tão ou mais importantes que as hard skills (competências técnicas) em um futuro próximo e entre estas competências a **Liderança** e a **Motivação** de equipes de projeto têm papel preponderante.

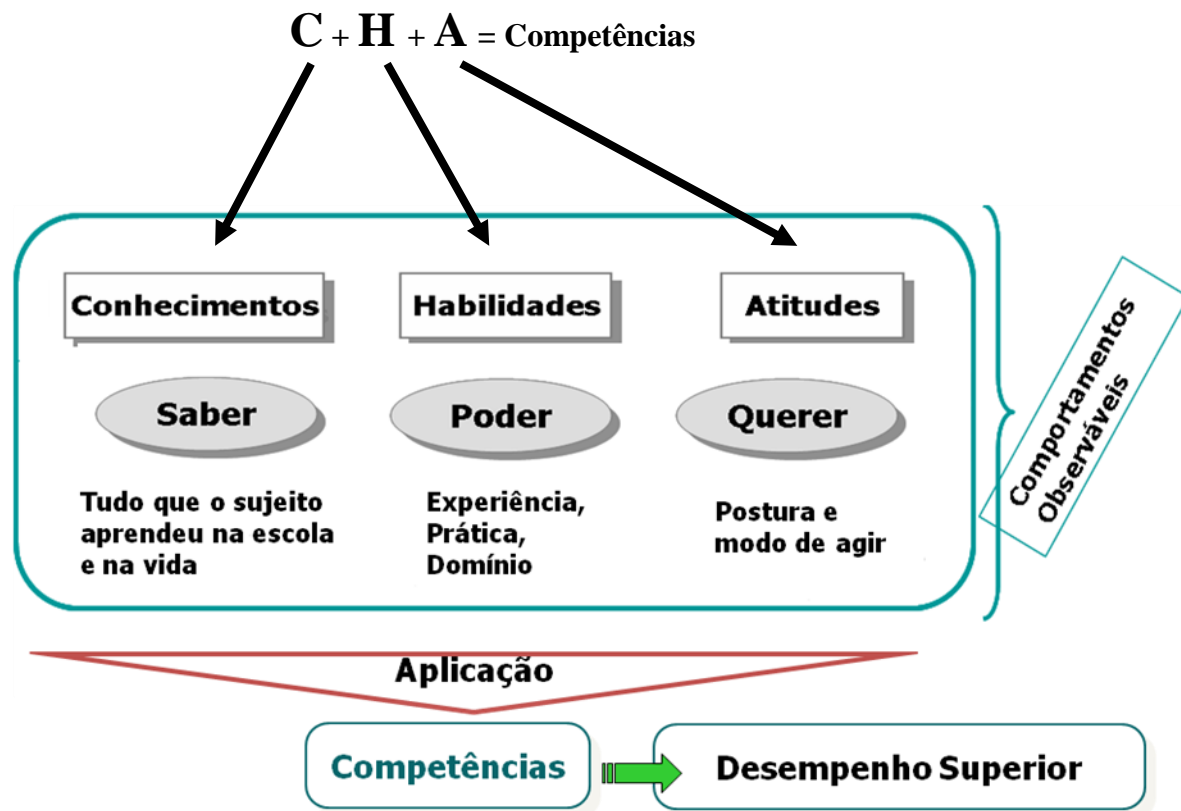
Liderança e Motivação não costumam fazer parte do universo da formação dos Gerentes de Projeto, tão focados que são nos componentes de ciências exatas da grade curricular, entretanto, segundo Paul Dinsmore, mais de 60% do tempo de um Gerente de Projetos é utilizado em relacionamentos motivacionais e que envolvam a liderança de um modo geral.

Somos contratados pelas nossas competências técnicas e demitidos pelas nossas competências comportamentais

Peter Drucker

• Alguns Conceitos e Definições

❖ Competências



❖ Competência de um Gerente de Projetos

É a soma das competências técnicas e comportamentais, de uma forma equilibrada e funcional, com o objetivo de alcançar os resultados necessários para o sucesso de um projeto.

❖ Liderança

Sem dúvida é a principal competência comportamental. Segundo o estudo de Benchmarking do PMI-RJ de 2008 a liderança tem o mesmo peso dos Conhecimentos Técnicos para o GP. Podemos definir liderança como:

Liderança é o esforço consciente de exercer uma influência especial dentro de um grupo, no sentido de levá-lo a atingir metas de benefício permanente que supram as necessidades reais do grupo.

John Edmund Haggai

Quem é o Líder?

Não é alguém que diz para você o que fazer, este é o chefe. O líder é alguém que você deseja seguir sem ser obrigado a isso.

Você segue o líder porque ele conhece o caminho e sabe aonde quer chegar. Você sabe que se segui-lo não fará um mau caminho. Você confia nele.

Imagine que em uma empresa existe um departamento que tenha um chefe que dá ordens e espera que quem tenha juízo o obedeça. Se você observá-lo verá que ele não tem muito interesse no pessoal ou na equipe, mas está preocupado com seu cargo e seu desempenho.

Observe agora as pessoas do seu departamento: são infelizes, pensam constantemente em “arrumar coisa melhor” e enquanto isso, passam o tempo aguardando o contracheque do próximo mês.

Felizmente este tipo de chefe está desaparecendo lentamente do mercado, mas infelizmente ainda existem muitos por aí e certamente você conhece alguns.

Compare, agora, esta situação com um departamento onde exista um líder. O líder se interessa pelo seu pessoal e os trata como indivíduos, reconhecendo e respeitando o que é importante para cada um. Ele sabe que cada um tem um comportamento diferente e sabe motivar individualmente a todos, cada um a sua maneira.

O líder inspira e influencia o pessoal que atua sempre para o bem de todos.

Muitas vezes o GP não é hierarquicamente “chefe” de toda a equipe, podendo até ser uma pessoa externa a empresa. Caso ele não tenha a competência de liderar, de influenciar a equipe a segui-lo, certamente terá muitos problemas para conduzir a tarefa, pois não terá meios de exercer “pressão” no pessoal.

Volte a ler a definição de liderança e procure entenda-la em profundidade.

Competências da Liderança

Competências Gerais	Competências Específicas
Pessoais Educacionais	Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social
	Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem
Interpessoais	Valorizar o desenvolvimento das pessoas
	Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal
	Trabalhar em equipe
	Transitar na diversidade
Organizacionais	Implementar mudança, criar e inovar
	Promover o desenvolvimento organizacional
Cognitivas	Conhecer os fundamentos e teorias de liderança
	Pesquisar e analisar dados
	Gerir informação e gerar conhecimento
Profissionais	Solucionar problemas e tomar decisões
	Empreender e administrar
	Planejar e implementar projetos.

Adaptado da *Foundation for Leadership and Learning* (<http://www.tfl.org/>).

Não confunda Gerencia com liderança!

Se você tratar as pessoas como elas são faremos elas piores. Se você tratar as pessoas como deveriam ser tratadas, você ajudará para que elas se tornem o que são capazes de se tornarem.

Goethe.

❖ Gerente e Líder - Chefe e Líder

Gerente: A Gerencia se preocupa antes de tudo, em produzir resultados que atendam, de forma consistente, as principais expectativas das partes envolvidas.

Líder: Estabelece direção, Alinha pessoas, Motiva e Inspira

A condição ideal é termos um GERENTE LIDER.

CHEFE	LIDER
Comanda	Comunica
Comandante	Treinador
Dono da voz mais alta	Tem ouvidos mais acurados
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Focaliza os sistemas e a estrutura	Inspira confiança
Pergunta "como" e "quando"	Pergunta "o quê" e "por quê?"
Convive melhor no "status-quo"	Desafia, muda
É um bom soldado	É ele mesmo
Faz a coisa corretamente	Faz a coisa certa
Obtém resultados através - ou apesar - das pessoas	Desenvolve pessoas e grupo
Quer segurança e estabilidade	Quer desafios
Busca "status" de vida	Privilegia qualidade
Obediente	Contestador
Fazedor	Criativo
Veste a camisa da empresa	Participa dos negócios da empresa

❖ Qual a vantagem do GP ser Líder?

Antes de tudo é necessário que saibamos que o GP que é líder não terá uma equipe de projetos, mas um **time de projetos**, onde todos se tornam polivalentes em benefício do grupo e não cuidando somente do individual ou buscando “apenas” o seu sucesso pessoal.

Uma outra vantagem é que os resultados são mais consistentes e o transcorrer do projeto é mais suave, pois com poucas intervenções para resolver conflitos sobra mais tempo para interação e solução de problemas técnicos.

O GP líder faz com que sua atuação extrapole o cenário do projeto para manter cada colaborador sob os cuidados do restante do grupo, fazendo com que todos se sintam seguros e motivados.

Um GP líder proporciona um crescimento técnico e social de seu time, fazendo com que o grupo como um todo evolua continuamente, mostrando a força que possui enquanto equipe – valorizando-a e dando autoridade operacional.

Sugiro que você leia os 3 primeiros capítulos do livro: **Empresas Feitas para Vencer – de Jim Collins, Ed. Campos.**

São cases de empresas que “deram certo” por terem líderes de nível 5.
Quem são eles? Está tudo lá.....

Neste estudo, Jim Collins usa esta frase para exemplificar um líder de Nível 5, veja se concorda:

Os líderes nível 5 olham pela janela na hora de atribuir créditos e ao mesmo tempo olham no espelho na hora de atribuir responsabilidades.

❖ **O GP está diante de grandes desafios caso seja Líder**

Estamos em um tempo de transição, os modelos gerenciais estão se ajustando em todas as organizações, algumas ainda priorizam os lucros em detrimento das pessoas, outras vêm os colaboradores como o maior capital que possuem (nestas, o lucro é consequência). O grande desafio é que por estarmos em transição, ora agimos no modelo antigo e ora no modelo novo.

O próprio colaborador ainda acha estranho os novos modelos gerenciais e vez ou outra procura tirar vantagens desta situação.

O GP Líder, por ter uma visão sistêmica de toda a situação deverá guiar sua equipe para o porto seguro, mesmo que as vezes ele mesmo se sinta tentado a adotar velhos paradigmas, pois adotar os novos o tira da zona de conforto.

Uma discussão desta situação você terá em sala e sugiro que seja muito participativo, desafie o seu professor a lhe mostrar que estas teorias funcionam.

Caso você queira sedimentar o seu conhecimento neste assunto, sugiro que leia o que está sendo indicado abaixo:

1. A Incrível Viagem de Shackleton, de Alfred Lansing, Ed Sextante
2. Shackleton – Uma lição de coragem – Margot Morrell e Stephanie Capparel, Ed Sextante

Caso tenha interesse, leias ambos os livros na sequência apresentada.

Ambos os livros tratam da expedição de Sir E. Shackleton iniciada em 1915, o primeiro é um relato da expedição e o segundo uma aplicação prática de liderança, motivação e Gerenciamento de Projetos. (No tempo dos barcos a vela e a vapor..... mas se observar verá que poucos GP's atuais conseguem gerenciar com esta habilidade....)

O modelo Shackleton atualmente é largamente utilizado em projetos de sucesso.

- **O GERENTE DE PROJETOS E SUA DIMENSÃO HUMANA
(PMBOK 2004 – CAP. 1)
COMPARE COM SHACKLETON EM 1915**

- ❖ **LIDERANÇA –**
- ❖ **COMUNICAÇÃO**
- ❖ **MOTIVAÇÃO**
- ❖ **NEGOCIAÇÃO**
- ❖ **GESTÃO DE CONFLITOS**
- ❖ **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Analise as funções de um Gerente de Projetos que são relacionadas no PMBOK e observe quanta delas estão relacionadas com as competências não técnicas.

Os Gerentes de Projetos em empresas de excelências consideram que chegam a utilizar até 90% do seu tempo com temas relacionados a sua dimensão não técnica, ou sua dimensão humana.

H. Kerzner