

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
CENTRO DE INFORMÁTICA

2007.1



COMO UTILIZAR OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GERÊNCIA DE PROJETOS

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Aluno – Thiago Fernandes de Lima | tfl@cin.ufpe.br

Orientador – Hermano Perrelli de Moura | hermano@cin.ufpe.br

Co-orientadora – Cristine Martins Gomes de Gusmão | cmgg@cin.ufpe.br

Recife, 22 de Agosto de 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

CENTRO DE INFORMÁTICA

2007.1

COMO UTILIZAR OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GERÊNCIA DE PROJETOS

Monografia apresentada ao Centro de
Informática da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para
obtenção do Grau de Bacharel em
Ciência da Computação.

Aluno: Thiago Fernandes de Lima | tfl@cin.ufpe.br

Orientador: Hermano Perrelli de Moura | hermano@cin.ufpe.br

Co-orientadora: Cristine Martins Gomes de Gusmão | cmgg@cin.ufpe.br

Assinaturas

Este Trabalho de Graduação é resultado dos esforços do aluno Thiago Fernandes de Lima, sob a orientação do professor Hermano Perrelli de Moura e co-orientação de Cristine Martins Gomes de Gusmão, sob o título de "*Como utilizar os princípios da liderança e da inteligência emocional na Gerência de Projetos*". Todos abaixo estão de acordo com o conteúdo deste documento e os resultados deste Trabalho de Graduação.

Thiago Fernandes de Lima

Hermano Perrelli de Moura

Cristine Martins Gomes de Gusmão

A todos que fazem da minha vida um milagre.

Agradecimentos

Eu gostaria de agradecer a cada uma das pessoas que estiveram comigo, que são meu suporte e a minha energia para acordar todas as manhãs. Elas que fazem com que cada dia da minha vida seja uma nova conquista e aprendizado. Mas em especial gostaria de agradecer:

- A Deus, que foi meu porto seguro a cada dúvida, a cada angústia, a cada necessidade de incentivo.
- A minha família, que ao seu modo, sempre me ensinaram o que era amor incondicional, me ajudaram e fizeram de tudo para eu ser quem eu sou. Meus pais, por poder me refugiar sempre nos braços mais calorosos.
- Carinho especial à família que a universidade me trouxe, Ana e Miguel.
- Gostaria de agradecer meu irmão, Rafael, que com muito bom humor, agüentou meus momentos de estresse e me fez rir até das situações mais trágicas.
- Não poderia deixar de agradecer as minhas avós, duas guerreiras que me forneceram um amor e apoio incondicional durante toda a minha jornada.
- Um especial carinho a todas minhas tias e tios, que mais amigos do que tios ensinaram-me grandes coisas e me fizeram ter bons momentos. Ao meu tio, Alri, por sempre acreditar no meu potencial e fomentar minha necessidade de conhecimento.
- Um agradecimento especial, a todos os meus amigos, que fazem com que a minha vida seja especial, que me procuram como se eu fosse o melhor porto seguro e me acolhem com as melhores risadas e conselhos.
- Nunca me esquecerei das pessoas mais fantásticas que a universidade me apresentou. Sem vocês talvez eu não tivesse conseguido: Patrícia, Renata, Pedro, Diana, Shirley, Gláucia, Gilvan, Rodrigo Farias, Nancy, Sylvinha, Thiago Rodrigues, Papa, Edson, os “Supperários”, os “Petianos”.
- Agradeço aos meus companheiros da Inove Informática, que são grandes amigos e professores que a vida pode me trazer: Marden, Madson, Josenildo, Paulo Thiago, Thiago Burgo, Amanda e Dona Zorilda.
- Especial carinho aos amigos que conquistei na TIM Nordeste enquanto participei do programa de estágio: Taísa, Dênis, Carlos Andrade, Eliane, Karina, Rafaela, Laura, Wabber, Adriana, Mário, Filipe, Domingos, Sérgio, Cícero, Paulo, Rose, Valéria, Walkerlúcia, Sheila, Liliane, etc.
- Às melhores amigas sempre: Val, Dani, Aninha, Carol. Vocês são muito especiais para mim: conselheiras, amigas, irmãs e amores.

- Aos meus companheiros de academia, que fizeram desta atividade uma válvula de escape para o estresse, Villadella, Personal, R2. Aos meus professores do Body Combat, Body Balance, Yoga, Dança de salão, etc.
- Eu agradeço ainda o meu orientador, Hermano, que me incentivou desde o momento que nos conhecemos, por confiar em meu potencial e ajudar a desenvolvê-lo.
- Um agradecimento também muito especial a Cristine Gusmão, uma co-orientadora/irmã/amiga, que sempre confiou em mim e dividiu seu trabalho comigo.

Resumo

Um bom gerente de projeto, além de cumprir prazos, custos e padrões de qualidade, deve liderar a equipe eficazmente. É função dele, organizar o trabalho, dividindo e acompanhando as atividades de cada um, de forma a maximizar o uso dos recursos humanos. A maneira como ele conduzirá as pessoas pode afetar diretamente no sucesso da execução do projeto. Os funcionários o respondem e respeitam, mediante sua postura. Por se encontrar em evidência, o líder tem suas atitudes analisadas constantemente. Mas pessoas diferentes podem compreender de diferentes formas uma mesma atitude, cabe a ele, perceber e interpretar as reações dos colaboradores individualmente, pensando sempre no bem comum da equipe, do projeto e da empresa. Uma boa liderança associada a uma boa inteligência emocional podem ser pré-requisitos essenciais a um bom gerente. Mas como fazer isto de forma eficaz, quando a formação destes gerentes é baseada em processos e resultados? Como mostrar que a melhor maneira de cobrar é incentivando as pessoas para que elas atinjam o seu melhor? Que escutem as observações não como chamadas de atenção e sim como um conselho para evoluir profissionalmente? Respostas para estas perguntas são a problemática estudada nesta monografia. Um bom gerente pode conseguir autoridade através de seu carisma. A maneira como guiar e cuidar das pessoas pode ser desenvolvida como uma habilidade, apesar de estar diretamente relacionada com as características psicológicas de quem o faz. Este trabalho define para o Gerente um conjunto de boas práticas para a melhoria da Gestão de Projetos, definida pelo Guia PMBOK®, com base em técnicas de liderança e inteligência emocional.

Palavras-chave: Gerência de Projetos, Liderança, Inteligência emocional, Guia PMBOK®.

Abstract

A good Project Manager, beyond fulfilling stated periods, costs and standards of quality, must lead the team efficiently. It is function of him, to organize the work, dividing and accompany the activities of each one, to maximize the use of the human resources. The way as he will lead the people can affect directly the success project execution. Employees answer and respect him, by his position. How he is evident, leader's attitudes were analyzed constantly. But different people can understand of different ways a same attitude, it is his responsibility, perceiving and interpreting the collaborators reactions individually, thinking always about the team's goals, the project and the company. A good leadership associated with a good emotional intelligence can be essentials prerequisite to a good manager. But how to do this efficiently, when the formation of these managers is based on processes and results? How to show that the best way to charge is stimulating the people to improve themselves? How to do they understand comments not as complaint but as an advice to develop their professionalism? Answers for these questions are the problematic studied in this monograph. A good manager can obtain authority through his charisma. The way as to guide and to take care of the team can be developed as an ability, although to be directly related with psychological characteristics. This work defines to Managers a set of good practical for the improvement of the Management of Projects, defined by PMBOK® Guide, on the basis of leadership and emotional intelligence techniques.

Keywords: Project Management, Leadership, Emotional Intelligence, PMBOK® Guide.

Sumário

ASSINATURAS.....	3
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT	8
SUMÁRIO.....	9
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABELAS	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVOS.....	14
1.2. METODOLOGIA	14
1.3. ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO.....	15
2. LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16
2.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16
2.1.1. <i>Competência Pessoal</i>	20
2.1.1.1. <i>Auto-percepção</i>	21
2.1.1.1. <i>Auto-regulação</i>	21
2.1.1.1. <i>Motivação</i>	22
2.1.2. <i>Competência Social</i>	23
2.1.1.1. <i>Empatia</i>	23
2.1.1.1. <i>Aptidões sociais</i>	24
2.2. LIDERANÇA.....	26
2.2.1. <i>Estilos de liderança</i>	30
2.2.2. <i>A interação entre os estilos de liderança</i>	37
2.2.3. <i>Grid Gerencial</i>	38
3. GERÊNCIA DE PROJETOS.....	44
3.1. PROJETO	44
3.1.1. <i>Stakeholders do projeto</i>	46
3.1.2. <i>Estrutura da organização</i>	47
3.2. GERÊNCIA DE PROJETOS	48
3.2.1. <i>Processos</i>	51
3.2.2. <i>Gerência dos Recursos Humanos do Projeto</i>	54

3.3. RESUMO DO CAPÍTULO	63
4. GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GERÊNCIA DE PROJETOS.....	65
4.1. PRÁTICA 1: AUTOCONHECIMENTO	65
4.2. PRÁTICA 2: MONTAGEM DA EQUIPE: CONHECENDO O CANDIDATO	69
4.3. PRÁTICA 3: DESENVOLVENDO A EQUIPE: FORMAÇÃO DO TIME.....	73
4.4. PRÁTICA 4: DESENVOLVENDO A EQUIPE: MOTIVAÇÃO DO TIME	76
4.5. PRÁTICA 5: DESENVOLVENDO A EQUIPE: AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA	79
4.6. PRÁTICA 6: DESENVOLVENDO A EQUIPE: TREINAMENTOS	81
4.7. RESUMO DO CAPÍTULO	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS.....	85
5.1. TRABALHOS FUTUROS.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXO I: TESTE DE RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO	90
ANEXO II : TESTE DE PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL	96
ANEXO III: TESTE DO ESTILO DO GRID GERENCIAL.....	104

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Modelo de inteligências definido por Howard Gardner.....	18
Figura 2.2 – O Grid Gerencial de Blake e Mouton [Queiroz 1996].	38
Figura 2.3 – O Grid Gerencial de Hersey e Blanchard [Queiroz 1996].	40
Figura 3.1 – Exemplo Genérico de Ciclo de Vida [PMBOK 2000].	46
Figura 3.2 – Estrutura de uma organização projetizada [PMBOK 2000].	48
Figura 3.3 – Fluxograma dos Grupos de Processos em cada fase [PMBOK 2000].....	52
Figura 3.4 – Fluxograma de interação entre as fases [PMBOK 2000].	52
Figura 3.5 – Diagrama de relacionamento entre os processos de planejamento [PMBOK 2000]. ..	53
Figura 3.6 – Diagrama de relacionamento entre os processos de execução [PMBOK 2000].	54
Figura 3.7 – Visão geral da gerência de Recursos Humanos do Projeto [PMBOK 2000].	55
Figura 3.8 – Fluxo de entradas e saídas dos Processos de Recursos Humanos [PMBOK 2000]. ..	57
Figura 3.9 – Fluxo de entradas e saídas dos Processos de Montagem de equipes [PMBOK 2000]59	
Figura 3.10 – Fluxo de entradas e saídas dos Processos de Desenvolvimento de equipes [PMBOK 2000].....	61
Figura 4.1 – Gráfico de Resultados Janela de Johari para Feedback e Abertura.....	67
Figura 4.2 – Adaptado da Hierarquia das Necessidades de Maslow.	71
Figura AI.1 – Gráfico de Resultados Janela de Johari para Feedback e Abertura	95

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 – Perfil das gerações norte-americanas [Tsui 2001].	27
Tabela 2.2 – Relação entre os estilos de liderança e as competências emocionais.....	32
Tabela 4.1 – Adaptado do sistema de Consciência-Competência baseado na Janela de Johari [Goldsmith 2002].	66
Tabela AI.1 – Tabulação do questionário da Janela de Johari [Goldsmith 2002].	94
Tabela AII.1 – Somatório da Pontuação.	102
Tabela AII.2 – Necessidade de Maslow mais carente.	103
Tabela AIII.1 – Questionário Grid Gerencial Paul Hersey e Kenneth Blanchard.....	105
Tabela AIII.2 – Resultado do Estilo do Grid.	106

1. Introdução

A Globalização e as facilidades de comunicação geradas pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) possibilitam estruturas de trabalho cada vez mais complexas. Empresas descentralizadas, *home-office* ou trabalho remoto são apenas alguns dos novos tipos de possibilidades de cooperação. Além disso, devido ao aumento do setor de serviços da economia e por, geralmente, ele ser temporário, muitas empresas têm se orientado a projetos, englobando as que desenvolvem para terceiros e as que adotam o modelo de gerência de projetos. Esta estrutura requer novas formas de gerenciamento para garantir o sucesso dos projetos.

A Gerência de Projetos se preocupa em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Para isso, ela é responsável por equilibrar aspectos como o escopo, prazo, custo e qualidade do projeto para todas as partes envolvidas [PMBOK 2000]. Contudo, projetos são executados por pessoas e embora eles sejam únicos e temporários, é bem provável que a equipe que os desenvolveu seja utilizada novamente para outros. Portanto, a saúde do relacionamento do grupo é de fundamental importância para a longevidade da empresa e da equipe. Uma vez que quanto mais experiente ela for, provavelmente, mais produtiva ela será. Mais quais aspectos conseguem manter a saúde e o equilíbrio da equipe e como o gerente de projeto pode trabalhar com eles são habilidades não exploradas na formação do gerente de projeto.

No ambiente empresarial e administrativo, temas como liderança são cada vez mais discutidos. Quanto mais alto o cargo for hierarquicamente, mais a influência pessoal e o uso da autoridade são fundamentais para uma boa gestão. Pessoas em cargos de líderes devem influenciar as pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingirem aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Gerentes de projetos necessitam usar estas características para direcionar a equipe a analisar a boa realização do projeto como sendo o objetivo do grupo. Um bom gerente deve, além de cumprir prazos, custos e padrões de qualidade, liderar a equipe de forma eficaz. É função dele, organizar o trabalho, dividindo e acompanhando as atividades de cada um, de forma a maximizar o uso dos recursos humanos. Para isso, é preciso entender as diferentes características psicológicas de cada pessoa. Uma boa liderança associada a uma boa inteligência emocional podem ser pré-requisitos essenciais a um bom gerente.

Este trabalho deve definir um conjunto de boas práticas para melhoria da Gestão de Projetos com base em princípios de liderança e inteligência emocional.

1.1. Objetivos

O objetivo deste trabalho é criar um guia de boas práticas provindas de princípios da Liderança e Inteligência Emocional para a gerência de projetos. Ambos os tópicos são bastante debatidos no ambiente empresarial e durante processos de formação de executivos, além de serem analisados na grande maioria dos processos seletivos para cargos de alta gerência. Mas, apesar de sua importância para pessoas que lideram e administram equipes, os gerentes de projetos não têm esse mesmo estímulo em sua formação.

O conhecimento gerado por este trabalho poderá ser utilizado por instrutores de Gerentes de Projetos, como base e incentivo para a formação de seus alunos, e profissionais da área que desejam se atualizar com novas formas de trabalhar e se relacionar com pessoas.

São atividades fundamentais à pesquisa:

- Aquisição de conhecimento sobre Liderança;
- Pesquisar sobre Inteligência Emocional;
- Analisar os processos sugeridos pelo Guia PMBOK® para a gerência de projetos, principalmente no que diz respeito à área de conhecimento de Gerência de Recursos Humanos;
- Relacionar atividades de Liderança que necessitem de princípios da Inteligência Emocional e vice-versa. O objetivo é unir práticas que sejam favoráveis a ambos os aspectos;
- Integrar as práticas obtidas pela pesquisa mencionada no item anterior e inseri-los durante o gerenciamento de um projeto, através de um guia de boas práticas.

1.2. Metodologia

Para a obtenção dos objetivos esperados, este trabalho foi dividido em três fases:

1. Leitura e revisão bibliográfica
2. Análise do material pesquisado e proposta de boas práticas
3. Definição do conjunto de boas práticas

Na primeira fase deste trabalho, foi feita uma pesquisa sobre as mais novas teorias e discussões sobre Liderança de equipes, Inteligência Emocional e Gerência de Projetos. As fontes deste trabalho foram levantadas através de pesquisas na *internet* sobre autores, livros e artigos científicos. A seleção dos mais indicados foi feita em comum acordo entre o autor e os seus orientadores. Para a Gerência de Projetos foi considerado o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®).

A análise do material pontua as definições e técnicas de Liderança de equipes e Inteligência emocional mais interessantes para a pesquisa, selecionando aquelas que contribuem na tese deste trabalho. Com base neste conjunto de informações, boas práticas sugeridas pelos temas pesquisados foram propostas e documentadas.

Na terceira e última fase, foi feito um mapeamento das principais técnicas e práticas, descritas na fase dois, que podem ser aplicadas à gerência de projetos.

1.3. Organização do documento

Após este capítulo introdutório este documento está estruturado conforme mostrado a seguir:

Capítulo 2 – Liderança e Inteligência Emocional

Este capítulo apresenta uma visão geral de Liderança e Inteligência Emocional, quais os tipos de cada uma, princípios e como desenvolvê-las.

Capítulo 3 – Gerência de Projetos

Ele introduz o que seria a Gerência de Projetos segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), definindo principalmente, as atividades da disciplina de Recursos Humanos.

Capítulo 4 – Guia de boas práticas de Liderança e Inteligência Emocional na Gerência de Projetos

Ele apresenta o trabalho proposto de mesclar boas práticas definidas na Inteligência emocional e liderança para a Gerência de Projetos.

Capítulo 5 – Considerações Finais e Trabalhos Futuros

Ao final, as referências bibliográficas utilizadas ao longo deste trabalho serão disponibilizadas.

2. Liderança e Inteligência Emocional

Os princípios da Liderança, as diferentes formas de utilizá-la de acordo com os diferentes perfis de cada pessoa, têm sido tema de discussões nos mais variados ambientes empresariais e acadêmicos. Além disso, entender a inteligência emocional e tentar aperfeiçoá-la têm sido desafio para grandes líderes. Algumas pesquisas já relacionam os dois conceitos, concluindo que um influencia diretamente o outro. O psicólogo de Harvard, David McClelland, realizou uma pesquisa em uma empresa de bebidas e alimentos, ele concluiu que os líderes com maiores competências emocionais atingiam melhores resultados que os outros. Neste trabalho, ele conclui que dos líderes com seis ou mais competências de inteligência emocional, oitenta e sete por cento deles estavam ultrapassando suas metas próximo a vinte por cento. Isto fazia com que eles estivessem entre os três primeiros funcionários a ter abono salarial devido a seu desempenho profissional. Este capítulo tem o objetivo de apresentar o que seria os conceitos de Liderança e Inteligência emocional, algumas categorizações desenvolvidas para ambas e pontos de convergência entre eles.

2.1. Inteligência Emocional

A competência de sentir emoções e interpretá-las é um avanço evolutivo. Os mamíferos desenvolveram partes do cérebro destinadas a esta atividade, e o *Homo sapiens* é a espécie com maior grau de evolução do neocórtex. Ele é um conjunto de camadas de células cerebrais que revestem o tênue córtex de duas camadas, oferecendo uma vantagem intelectual muito importante.

“Ele é a sede do pensamento, contém os centros que reúnem e compreendem o que os sentidos percebem. Ele acrescenta a um sentimento o que pensamos dele e permite que tenhamos sentimentos sobre idéias, arte, símbolos, imagens” [Goleman 2001].

Os cérebros mais recentes possuem suas áreas emocionais interligadas com todas as partes do neocórtex, influenciando o restante do cérebro, como os centros de pensamento, por exemplo [Goleman 2001].

O centro emocional do ser humano e sua capacidade de utilizá-lo são considerados como diferenciais da espécie. É a sua existência que justifica o relacionamento maternal e o seu protecionismo, garantindo a evolução da criança até a fase adulta, quando ela pode sobreviver por si só. A sociedade do século XX e XXI deu grande importância à capacidade intelectual como fator determinante para um futuro promissor de uma criança. Até hoje, boa parte das universidades

selecionam os seus alunos através de testes de conhecimento, tentando aferir a competência intelectual dos candidatos. Contudo, nem sempre os melhores classificados no processo seletivo são os alunos mais brilhantes durante o curso. Isto acontece porque há um conjunto de outros fatores que são fundamentais para isto, entre eles a Inteligência emocional. Ela pode ser considerada como

“a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.” [Goleman, 2001].

A inteligência de um ser humano não pode ser aferida apenas com relação a sua capacidade de processar informações matemáticas e lógicas. Há vários estudos que definem uma série de outras competências, tão importantes quanto às supracitadas. Uma destas correntes foi criada por Howard Gardner, psicólogo da Escola de Educação de Harvard [Gardner 1993]. Segundo sua teoria, a inteligência pode se manifestar em até oito variedades, que são:

1. **Lingüística:** é a fluência verbal, sensibilidade para a língua escrita e falada, comum em oradores, poetas, escritores e jornalistas.
2. **Raciocínio lógico-matemático:** Competência em solucionar questões matemáticas e analisar sentenças lógicas e científicas. Presente em engenheiros, pesquisadores, cientistas, matemáticos e estatísticos
3. **Aptidão espacial:** Habilidade com a visão e o julgamento espacial, com uma forte memória visual e capacidade de simular mentalmente movimentos de objetos. Ela é bastante encontrada em arquitetos, designers, engenheiros e artistas.
4. **Físico-sinestésica (capacidade de utilização corporal):** Referente à capacidade de realizar movimentos e controlar o próprio corpo, como na dança ou em atividades esportivas ou manuais, como produzir objetos artesanais. Cirurgiões, pintores, atletas, artesãos, dançarinos utilizam muito desta inteligência em suas atividades.
5. **Dons musicais:** Está relacionado com as habilidades de compreender ritmo, música e de ouvir. É uma sensibilidade aguçada para sons, ritmos, tons e a música, que é exposto no canto, ao tocar instrumentos e compor. É característica em músicos, compositores, cantores e maestros.
6. **Inteligência naturalística:** Diz respeito a compreensão do ambiente como um todo, sua aptidão com a natureza, animais e capacidade de classificá-los. É refletida na domesticação e interação com animais, no cuidado com plantas e seu crescimento e na classificação em espécies de ambos. É comum em veterinários, ambientalistas, domadores, agrônomos, etc.

7. **Aptidões interpessoais:** É a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. Ela ainda inclui a capacidade de discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejo de outra pessoa.
8. **Aptidão intrapessoal:** É a capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida. É o contato com os próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento

Cada uma destas competências ainda pode ser desmembrada em outros segmentos. As aptidões interpessoais, por exemplo, são divididas em: capacidade de manter relações e conservar amigos, de resolver conflitos, de análise social e de liderança [Gardner 1993], como descrito na Figura 2.1. Desta forma, há uma série de capacidades e competências que podem interferir no sucesso de uma pessoa.



Figura 2.1 – Modelo de inteligências definido por Howard Gardner.

As aptidões interpessoais e intrapessoais consideradas por Gardner como inteligência são de fundamental importância para lidar com as emoções. O termo Inteligência Emocional foi mencionado academicamente pela primeira vez na tese de doutorado de Wayne Leon Payne, intitulado: *A study of emotion: developing emotional intelligence* (Um estudo da emoção: Desenvolvendo a Inteligência Emocional), em 1985 pelo *Union Institute* [Payne 1985].

O trabalho tem o intuito de descrever o que seria a inteligência emocional. Ele apresenta um *framework* teórico e filosófico para esclarecer a natureza e as características das emoções e da inteligência emocional, permitindo explorá-la e desenvolvê-la [Payne 1985]. Payne defende que muitos dos problemas da sociedade, como: doenças, guerras, violência, vícios, conflitos religiosos e depressão, são causados pela tentativa do homem de civilizar o instinto animal, a natureza de

suas emoções, o que ele define como ignorância emocional. E isto foi feito não por maldade humana, e sim pela falta de instrução acerca de sua natureza emocional e da importância que ela tem na vida das pessoas. O trabalho foi destinado a ser um protótipo de um guia de desenvolvimento emocional através de três formas [Hein 2005]:

- Levantando tópicos e questões importantes sobre emoções.
- Fornecendo uma linguagem e estrutura para discutir os tópicos e as questões levantadas.
- Fornecendo conceitos, métodos e ferramentas para desenvolver a inteligência emocional.

O trabalho de Payne não obteve uma grande repercussão na academia. Devido a sua personalidade estritamente acadêmica, Payne não se preocupou em difundir suas teorias para um grande número de pessoas. Isto fez com que o tema só a ser debatido em trabalhos acadêmicos em 1990 com um artigo publicado em um jornal intitulado *Imagination, Cognition, and Personality* [Wagner]. Ele foi desenvolvido por dois professores de universidade americana, John Mayer e Peter Salovey, da Universidade de New Hampshire e de Yale respectivamente [S.Hein 2005]. O título do artigo era “*Emotional Intelligence*” e eles tentaram desenvolver uma maneira de mensurar cientificamente a diferença entre a habilidade das pessoas na área das emoções. Eles descobriram que algumas pessoas eram melhores que outras em atividades como identificar seus próprios sentimentos, identificar os sentimentos dos outros, e solucionar problemas envolvendo questões emocionais. O trabalho de Salovey adota procura expandir o conceito de inteligência, “tentando reinventá-la em termos do que é necessário para viver bem a vida” [Goleman 2001]. Ele utiliza os conceitos de Gardner e expande-os em cinco domínios principais:

1. **Conhecer as próprias emoções. Autoconsciência** – Diz respeito a como as pessoas compreendem os seus próprios sentimentos, como elas conseguem percebê-los e controlá-los. Desta forma, as suas decisões podem ser guiadas através de como elas se sentem com as possíveis soluções. Desta forma, é mais fácil controlar sua motivação e continuar o seu objetivo, uma vez que ela está dispersa em sentimentos que as fazem bem.
2. **Lidar com emoções** – Diz respeito a como as pessoas reagem para com determinados acontecimentos. Como elas interpretam os seus sentimentos e como conseguem trabalhar com eles, utilizando sentimentos como confortar-se, livrar-se da ansiedade, da irritabilidade, da tristeza. As pessoas com esta aptidão conseguem se recuperar mais rapidamente das adversidades da vida. Elas não ficam lutando contra o desespero ou sentimentos semelhantes, elas simplesmente, conseguem manter o seu bem-estar e transformar estes sentimentos negativos. Isto é a reflexão científica para a frase do autor Tim Hansel em seu livro, *You gotta keep dancing*: “A dor é inevitável, o sofrimento é opcional”.

3. **Motivar-se** – É a capacidade de utilizar as emoções em função de objetivos. Isto possibilita centrar a atenção, a auto-motivação e a criatividade. Estas pessoas conseguem controlar a sua ansiedade, impulsividade e adiar a satisfação. Conseguindo com isto, ótimos resultados.
4. **Reconhecer emoções nos outros** – Está relacionado à empatia, que é a “tendência para sentir o que sentiria caso se estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa” [Ferreira 1986]. Ela é desenvolvida na autoconsciência emocional. Os cidadãos que possuem esta habilidade são capazes de perceber as reais emoções das pessoas, o que elas precisam ou o que querem. Elas conseguem perceber os sentimentos dos outros atrelados a cada acontecimento na vida delas ou do grupo, o que é fundamental para reagir de forma eficaz, como descrito no próximo domínio.
5. **Lidar com relacionamentos** – É a aptidão de reagir eficazmente às emoções dos outros, de demonstrar sentimentos e atitudes que esteja de acordo com elas. Ela reforça a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal.

Todo o trabalho deles foi publicado para a comunidade acadêmica, limitando o conhecimento da Inteligência Emocional para a grande camada da sociedade. Esta barreira só foi transposta através do Ph.D. de Harvard, Daniel Goleman, escritor nova-iorquino que escreveu artigos para as mais populares revistas de psicologia e para o jornal The New York Times. Em 1995 escreveu um livro, muito bem sucedido editorialmente, também titulado “*Emotional Intelligence*”.

Este trabalho irá tomar como referência teórica para a inteligência emocional o trabalho de Daniel Goleman. Segundo ele, a Inteligência emocional pode ser considerada a habilidade de identificar os sentimentos próprios e dos outros, de se motivar e de gerenciar eficazmente a si mesmo e também seus relacionamentos [Goleman 2002]. A partir dos conceitos definidos por Salovey, ele categoriza a Inteligência emocional em dois conjuntos, a Competência Pessoal e a Competência Social. Cada uma delas com suas capacidades fundamentais, que são compostas de conjuntos específicos de competências como: auto-percepção, auto-regulação, motivação, e que muito se assemelham com os domínios definidos por Salovey, como será descrito abaixo.

2.1.1. Competência Pessoal

As competências pessoais são responsáveis por como o ser humano lida com suas próprias emoções, como ele consegue perceber e gerenciar sentimentos. Elas são subdivididas em três grandes áreas: auto-percepção, auto-regulação e motivação.

2.1.1.1. Auto-percepção

Diz respeito à capacidade de o ser humano compreender a si mesmo. Ele consegue identificar as emoções que sente e conhecer suas preferências e princípios. Ela é composta pelos seguintes princípios:

1. **Percepção emocional** – Esta característica possibilita o conhecimento de como os sentimentos afetam o desempenho na vida, seja no trabalho ou em qualquer outra atividade. As pessoas com esta competência conhecem seus sentimentos, o porquê de cada um deles e como eles influenciam a sua maneira de ser. Ela fundamenta as tomadas de decisões nos valores do cidadão, fazendo com que seus atos sempre passem pelo julgamento de seus princípios morais e éticos.
2. **Auto-avaliação precisa** – Esta competência fornece a capacidade do ser humano criar uma visão crítica sobre si mesmo, identificando suas fortalezas e fraquezas. Este conhecimento possibilita o auto-julgamento de seus atos e uma postura acolhedora de críticas e sugestões, que serão utilizadas como informações para o constante desenvolvimento e aprendizado.
3. **Autoconfiança** – Faz com que as pessoas acreditem em seus pontos fortes, valores e objetivos e se sintam encorajadas para expô-los. Geralmente, elas possuem segurança em suas atitudes e grande poder de decisão.

2.1.1.1. Auto-regulação

A auto-regulação é um estado posterior à auto-percepção. Ciente do que sentem, os possuidores desta competência conseguem gerenciar suas emoções através dos princípios:

1. **Autocontrole** – Competência para lidar com sentimentos negativos, perturbadores e impulsivos. Conseguem controlar níveis, por exemplo, de estresse, pressão e ansiedade, mantendo-se positivas e impassíveis, conseguindo raciocinar com clareza e concentração.
2. **Confiabilidade** – As pessoas com esta característica conseguem manter seus padrões de honestidade e integridade em sua conduta, assumindo as responsabilidades por ela. Geralmente, são pessoas éticas, que tomam decisões baseadas em seus princípios, mesmo que isto seja de desagrado do grupo. Através deste posicionamento, conseguem a confiança das pessoas, assumir seus próprios erros e criticar os alheios.
3. **Conscienciosidade** – Com esta característica, os seres humanos são conscientes e responsáveis pelo seu desempenho. São pessoas determinadas que conseguem

fixar metas e trabalhar continuamente até a sua conclusão. Criam e cumprem promessas e compromissos.

4. **Adaptabilidade** – As pessoas com esta competência tendem a ser bastante dinâmicas e a mudar de acordo com as mudanças no ambiente. Geralmente, são flexíveis para novos posicionamentos de estratégias, por exemplo.
5. **Inovação** – É a capacidade de aceitar novas idéias, procedimentos e informações. São pessoas criativas, que criam novas idéias a partir de linhas de pensamento ainda não exploradas, solucionam de forma original os problemas. Por estarem buscando sempre o diferente, elas assumem com naturalidade novos riscos.

2.1.1.1. Motivação

É a capacidade de fazer escolhas e de manter o foco neste objetivo. Algumas competências são necessárias para este perfil:

1. **Vontade de realização** – Característica de pessoas que tendem a procurar evoluir padrões e procedimentos com a finalidade de atingir padrões de excelência. Elas têm seu foco em resultados e tentam ao máximo conseguir informações para melhorar o seu processo e diminuir os riscos para a sua conclusão. Uma vez que, por assumir metas desafiadoras, os riscos tendem a ser mais impactantes.
2. **Iniciativa** – Capacidade de tomar uma atitude inicial, com presteza, a partir de uma oportunidade. Geralmente, estas pessoas, procuram atingir objetivos melhores do que os esperados. Elas são focadas na finalização do trabalho, mesmo que para isso, a burocracia tenha que ser burlada. Por serem ativas, estas pessoas, têm tendência a características empreendedoras, e fazem contatos para tornar suas idéias realidade.
3. **Otimismo** – Competência caracterizada pela crença na conclusão de um objetivo, apesar de todas as adversidades a ele. Estas pessoas agem com o pensamento no sucesso da meta e não nos riscos do projeto, com medo do fracasso. E se eles acontecerem, elas não interpretarão como motivo de desistência, mas sim como um problema a ser solucionado.
4. **Engajamento** – Capacidade de acreditar em metas definidas por um grupo e perseguir este objetivo comum, mesmo que para isso, seja preciso fazer sacrifícios. Estas pessoas conseguem ver um objetivo maior em suas atividades e suas decisões e atitudes são fundamentadas no bem comunitário, ao invés do bem individual delas.

2.1.2. Competência Social

As competências sociais estão associadas a como os seres humanos se relacionam. Manter amigos pode ser tão difícil quanto fazer novos. Há pessoas que possuem perfil para cada uma delas, ou as duas. Essa capacidade intelectual foi subdividida por Goleman [Goleman 2002] em duas grandes áreas: empatia e aptidões pessoais.

2.1.1.1. Empatia

A palavra empatia é originária do grego *empátheia* e significa “entrar no sentimento”. Ela é o alicerce principal de como as pessoas se relacionam com as outras. É a competência que possibilita perceber o que o outro sente, compreendê-lo e agir em concordância com aquele sentimento. Uma pessoa que acabou de perder um parente próximo, provavelmente, não irá compreender bem, alguém que se aproxime contando piadas sobre família. A empatia é baseada no conhecimento das próprias emoções, o auto-conhecimento, quanto mais compreender a si mesmo, mais facilmente se consegue entender os sentimentos alheios [Kirkpatrick 1994]. Além disso, a forte presença desta característica é encontrada em grandes políticos, administradores, voluntários sociais, pais, nos namoros, etc. Em contrapartida, a sua ausência é identificada em estupradores, psicopatas e molestadores de menores [Goleman 2001]. Segundo os estudos do psicólogo de Harvard Robert Rosenthal [Rosenthal 1977], boa parte da competência de se compreender o sentimento alheio, provinha da capacidade de perceber e compreender os sinais não-verbais de comunicação dos outros. Estes sinais são toda forma de comunicação que não utiliza as palavras, como gestos, tom de voz e expressões faciais. Eles são os grandes responsáveis pela indicação dos sentimentos em detrimento das palavras, a maneira como se fala, pode informar mais do que o próprio discurso. Goleman subdivide a empatia em cinco campos de competência [Goleman 2002], são eles:

1. **Compreender as outras pessoas** – É a capacidade de identificar os sentimentos, perspectivas e necessidades dos outros. As pessoas com estas características, estão sempre interessadas nas preocupações alheias. Para isso, elas têm uma boa capacidade de escutar os outros, compreender seus anseios e sentimentos, e propor ajuda para elas.
2. **Desenvolvimento de outras pessoas** – Capacidade que possibilita compreender as necessidades de desenvolvimento e crescimento das outras pessoas e fornecer-lhes subsídio para que ampliem as suas capacidades. Quem possui esta competência consegue perceber os pontos fortes alheios e estimular que os usem. E ao perceber as realizações e crescimento dos outros, fazem premiações e

comentários oportunos. Por outro lado, conseguem visualizar pontos a serem desenvolvidos, orientam as pessoas e propõem atividades desafiadoras que usem suas competências.

3. **Orientação para o atendimento** – Competência para compreender, prever e satisfazer as necessidades de clientes. São pessoas, que conseguem propor soluções e produtos através da percepção do que o cliente precisa. Elas procuram aumentar a satisfação e fidelidade dos seus clientes e sentem-se realizadas em oferecer a assistência adequada.
4. **Adequação à diversidade** – Competência para utilizar as diferenças de características entre os integrantes do grupo e gerar oportunidades através delas. São pessoas que conseguem respeitar e conviver bem com pessoas diferentes, estimulam a criação de oportunidades neste ambiente e conseguem compreender e se sensibilizar com opiniões e valores de outros grupos. Por possuir esta maleabilidade, não aceitam preconceitos e intolerâncias.
5. **Percepção Política** – Competência para compreender as correntes políticas e sociais. Estas pessoas conseguem identificar os relacionamentos chaves de poder e redes sociais cruciais. Elas podem definir a realidade interna e externa da empresa e as correntes que influenciam os seus clientes, fornecedores e concorrentes.

2.1.1.1. Aptidões sociais

As aptidões sociais dizem respeito a como o ser humano interage com os outros, ao mundo externo aos seus sentimentos. É a capacidade de perceber os sentimentos nas outras pessoas e enfatizá-los ainda mais [Goleman 2002]. Goleman acredita que “poder exercer controle sobre as emoções do outro é a essência da arte de relacionar-se” [Goleman 2002].

Essas competências sociais são eficazes nas relações com os outros, segundo Goleman “Essas aptidões sociais nos permitem moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar os outros, vicejar em relações íntimas, convencer e influenciar, deixar os outros à vontade” [Goleman 2002]. Elas podem ser categorizar em oito competências, são elas:

1. **Influência** – Competência para atividades de persuasão. As pessoas com esta característica conseguem chamar atenção de outras pessoas para suas opiniões e pontos de vista, podendo para isso, utilizar grandes eventos, fatos e diferentes tipos de mídia.
2. **Comunicação** – Competência para estabelecer um vínculo de entendimento através da linguagem, começando pela capacidade de ouvir, até o envio de mensagens convincentes e coesas. Compreendem os sinais não-verbais, traços

emocionais enviados, e adéquam suas mensagens, lidando com questões difíceis de forma direta. Preocupam-se em ouvir bem para ter uma compreensão mútua e com isso conseguem receber e compartilhar informações, sejam elas boas ou ruins.

3. **Liderança** – “É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” [Hunter 2004]. Estas pessoas conseguem despertar o entusiasmo nas outras por uma visão ou missão compartilhada. Elas tomam essa iniciativa de liderar, independente da sua posição, utilizando suas atitudes e valores como exemplo.
4. **Catalisador de mudanças** – Capacidade para propor e guiar mudanças. Identificando esta possibilidade, elas seguem em frente, independente das barreiras que as impactam. Eles modificam e preparam o grupo para as novas diretrizes, modelando mudanças que se esperam de outras pessoas.
5. **Gerenciamento de conflitos** – Capacidade de negociar e solucionar discordâncias. São pessoas que conseguem lidar com pessoas de personalidade difícil com tato e diplomacia. Em meio a relacionamentos de conflitos em potencial, elas expõem os pontos de divergência, incentivando o debate e a discussão com o objetivo de achar soluções que beneficiem ambas as partes.
6. **Estabelecimento de vínculos** – É a competência para cuidar de relacionamentos. Estas pessoas cultivam redes de relacionamento informais, que sejam benéficas para todos. Estão sempre em contato com estas pessoas, tornando até companheiros de trabalho em amigos pessoais.
7. **Colaboração e Cooperação** – Habilidade para trabalhar em meio a um grupo de pessoas com a finalidade de atingir objetivos e metas. Apesar de foco nas atividades, estas pessoas não permitem que isto prejudique o bom relacionamento. São bastante cooperativas, compartilhando informações, planos e recursos. Elas conseguem identificar e promover possibilidades de cooperação, em meio a um ambiente amigável.
8. **Capacidade de equipe** – Capacidade de criar sinergia entre os participantes de um grupo para que trabalhem na direção de metas coletivas. Estas pessoas conseguem criar um ambiente entusiástico e ativo para todos, definindo um espírito comum, valores e missões que representa a todos e protegendo a reputação do grupo. Ao atingir o sucesso, compartilham os créditos.

As competências acima definidas aparecem nos seres humanos em proporções e quantidades diferentes. Cada um pode possuir mais de uma competência, ou ter uma delas mais aguçada. O importante não é apenas a qualidade que se possui, mas o conjunto delas em um grupo, amenizando diferenças, liderando objetivos e conservando relacionamentos.

A inteligência emocional é um dos pilares para a convivência em uma sociedade. Seus princípios e competências são fundamentais ao estudo dos relacionamentos de qualquer âmbito: fraterno, familiar, profissional e amoroso. Muitas características já vêm definidas em traços de personalidade nos bebês, mas como habilidades, boa parte delas podem ser desenvolvidas através do estudo, do autoconhecimento e da experiência de vida. Quanto mais diferentes relacionamentos uma pessoa vivenciar, mais lições ela irá aprender. É preciso descobrir as principais aptidões e desenvolvê-las. O mesmo deve ser feito para os traços fracos de personalidade, tentando amenizá-los. Para liderar pessoas, precisa-se primeiro se conhecer, saber o que se sente e aprender a processar e organizar as emoções interiores. De posse dos traços de personalidade da inteligência emocional, como foi discutido neste tópico, é preciso utilizá-los em atividades de liderança, como será discutido nos próximos capítulos.

2.2. Liderança

Há muito se discute o que é liderança. E com o tempo, fatores como o mercado e as próprias pessoas vêm reformulando o seu conceito. Os desafios enfrentados pelas empresas evoluem com o passar do tempo. Se antes o problema era o controle das informações e o ciclo produtivo, hoje a informática e a tecnologia avançaram muito nestes pontos, expondo outros tipos de problemas.

Os modelos de administração defendidos antigamente, como o da administração científica de Taylor, garantiam que a motivação dos empregados estava diretamente relacionada com os benefícios econômicos que ele recebia. A sua motivação estava em recompensas salariais e materiais do trabalho [Loenert 2001]. Os líderes eram bastante autoritários e utilizavam o seu poder hierárquico para fazer com que as atividades fossem executadas e as metas atingidas, independente da satisfação de sua equipe. O ambiente gerado por este tipo de liderança e modelo de motivação era muito competitivo, individualista e conflitante. O pensamento estava no fato que o dinheiro traz a felicidade. Em muito isto pode ser explicado, através da segmentação por geração, também chamada por agrupamentos [Kotler 2006]. Observe a Tabela 2.1:

Tabela 2.1 – Perfil das gerações norte-americanas [Tsui 2001].

Geração	Quantidade de Habitantes	Época	Características
G1	16 milhões	1901-1924	Moldados por tempos difíceis e pela Grande Depressão, eles têm a segurança financeira como um de seus principais valores. Conservadores nos gastos, são patriotas e voltados a ações comunitárias.
Silenciosa	35 milhões	1925-1945	Conformistas confiantes que valorizam a estabilidade. Estão envolvidos na vida comunitária e possuem famílias extensas.
Baby-boomers	78 milhões	1946-1964	Grandes compradores; voltados para valores e causas, apesar da auto-indulgência e do hedonismo.
X	57 milhões	1966-1977	Cínicos e familiarizados com a mídia; mais alienados e individualistas.
Y	60 milhões	1977-1994	Impacientes, focados no estilo urbano; mais idealistas do que a geração X.
Milênio	42 milhões	1995-2002	Multiculturais; terão conhecimento em tecnologia, serão instruídos, crescerão em uma sociedade rica e terão alto poder aquisitivo.

Como descrito na Tabela 2.1, as gerações G1 e Silenciosa, devido aos acontecimentos históricos da época, eram muito preocupadas com a estabilidade e segurança financeira. Logo, as empresas preocuparam-se em atender a esta necessidade, acreditando que a motivação dos funcionários estaria no retorno financeiro. Como reflexo desta época, os *Baby-boomers* colocaram a empresa como a prioridade mais importante em suas vidas e a sua realização profissional estava diretamente relacionada com a longevidade que eles tinham na empresa. E para isto, eles eram capazes de suportar ambientes hostis de trabalho e chefes autoritários. Nesta época, uma pesquisa feita por Michael Maccoby com duzentos e cinquenta executivos, aferiu que a grande

maioria deles, oitenta por cento, usavam a razão em contrapartida da emoção. Na verdade, eles confessaram temer que a empatia e a solidariedade com sua equipe os fizessem ir de encontro às metas organizacionais. Alguns justificaram que sem um distanciamento afetivo seria impossível tomar decisões difíceis e racionais necessárias no mundo dos negócios. As empresas, portanto, não se preocupavam com seu ambiente, e sim, nas condições financeiras de manter a sua estrutura de empregados [Maccoby 1976].

A geração X vivenciou a ausência dos pais durante a infância em detrimento do trabalho, testemunharam na família o impacto da perda, são individualistas e se preocupam com eles mesmos. Portanto, abominam a idéia de viver apenas para trabalhar e valorizam a vida pessoal. Isto levou as empresas a repensarem o seu modelo de gestão e liderança. Por melhor que o salário fosse, isto não era o suficiente para manter bons funcionários, simplesmente porque os valores da família eram mais importantes. Este ambiente tornou-se ainda mais discordante, na Geração Y, também chamadas de pessoas globalizadas.

As pessoas da Geração Y são questionadoras, trabalham individualmente com foco nos resultados. Elas possuem bastante conhecimento e esta maturidade profissional causa a busca por um ambiente onde elas se sintam bem e livres para criar. Além disso, o crescimento de atividades puramente intelectuais possibilita focar as atividades humanas em exercícios criativos, desafiadores e não-repetitivos. O restante dos trabalhos manuais, repetitivos e que consomem grande mão-de-obra passaram a ser responsabilidade dos sistemas de computadores. Outro fato importante é que a competitividade entre empresas é cada vez mais acirrada e a luta para atender ao cliente virou objetivo estratégico. Sendo assim, a melhor maneira de ouvir o seu cliente, é através de empregados que o atendem diretamente. Logo, as empresas tiveram que se adaptar a esta realidade, onde elas se tornam parceiras, deixando de ser paternalista e transacional, buscando uma relação de benefício e confiança mútuos. Neste novo ambiente, os líderes têm uma postura bem diferente, onde os seus resultados dependem de sua equipe, e para mantê-los é preciso proporcionar um ambiente amigável e favorável ao trabalho. Loenert define que

“Atualmente as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes nestes trabalhos. As organizações tendem a buscar o empowerment, ou seja, dar autonomia aos colaboradores e força no trabalho em conjunto. O gerente não é necessariamente o líder, mas sim qualquer integrante da organização que possa conduzir ou facilitar o desempenho das equipes para um determinado objetivo” [Loenert 2001].

A liderança é composta por alguns princípios básicos, como: dirigir, motivar, treinar e delegar atividades para a equipe [Goldsmith 2002]. Antigamente, ela era vista apenas como uma forma de controlar as pessoas através da estrutura e hierarquia, mas a necessidade por velocidade, mais eficiência e foco no cliente da economia global alterou o seu conceito [Hersey e

Blanchard 1986]. Atualmente, ela refere-se à capacidade de enfrentar mudanças, da visão de futuro e a capacidade de adaptação do comportamento das pessoas [Cavicchioli 2006].

Por ser um tema muito vasto, a liderança se desmembra um pouco diferente para cada situação, seja em círculos de amizade, em relacionamentos amorosos ou no ambiente profissional. Haja vista, o interesse deste trabalho no que diz respeito ao ambiente empresarial, o conceito que será adotado é o de que a liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” [Hunter 2004]. E como ela é definida como uma habilidade, ela pode ser adquirida e desenvolvida de acordo com a experiência de vida e aprendizado das pessoas.

Várias pesquisas comprovam que quando o líder está de bom humor, as pessoas ao redor dele vêem tudo de uma maneira mais positiva. E isto faz com que elas se sintam mais otimistas para atingirem as suas metas, aumentando sua criatividade, a eficiência em tomar decisões e a predisposição para colaborar. O humor e o comportamento do líder conduzem o humor e o comportamento de todos os outros [Boyatzis 2001]. Um exemplo de pesquisa nesta área é o trabalho da professora da *Cornell's Johnson Graduate School of Management* Alice Isen. Em 1999, ela concluiu que ambientes otimistas estimulam a eficiência mental, melhora a capacidade das pessoas de captar e compreender informações, de utilizar regras de decisão em julgamentos difíceis e de serem flexíveis em seus julgamentos [Boyatzis 2001].

Para comprovar de forma fisiológica, como o sentimento é transmitido de acordo com a interação entre as pessoas, há uma série de pesquisas científicas. Uma delas comprova que através de palavras, duas pessoas com frequências cardíacas diferentes conseguem, durante uma boa conversa, alcançar o mesmo ritmo de batimentos em aproximadamente quinze minutos [Boyatzis 2001]. Já outra pesquisa, liderada por Howard Friedman e Ronald Riggio, comprova que as expressões não-verbais também transmitem sentimentos. Em sua experiência, eles comprovaram que com três pessoas em uma mesma sala, sem o uso da palavra, com apenas comunicação não verbal, aquele que tiver a inteligência emocional mais expressiva irá transmitir seu humor para os outros dois [Boyatzis 2001]. Estas pesquisas mostram o quanto as atitudes de uma pessoa pode influenciar as emoções dos outros. E isto pode ser estendido como sendo parte do trabalho do líder. Logo, os líderes da sociedade contemporânea devem usar os seus conhecimentos de inteligência emocional para manter o entusiasmo do grupo e o ambiente favorável ao trabalho.

Toda empresa se preocupa em obter os resultados financeiros planejados. E neste ponto, a Liderança voltada para a inteligência emocional, já comprovou cientificamente sua eficácia. Em pesquisas analisadas por Daniel Goleman, ele constatou a existência de uma relação direta entre o clima organizacional e indicadores financeiros como: retorno das vendas, crescimento do lucro, eficiência e lucratividade. Sendo, o clima organizacional responsável por um terço dos resultados obtidos pela empresa [Goleman 2002]. Claro que o clima organizacional não é o único responsável por um bom desempenho, há fatores externos, como a dinâmica dos concorrentes por exemplo,

que podem afetar este resultado. De qualquer forma, um terço dos resultados é um número considerável o bastante para não ser descartado, principalmente se tratando de um fator interno da empresa, que pode ser desenvolvido e melhorado.

Uma vez demonstrada a importância do comportamento do líder como influenciador do clima emocional de sua equipe, a liderança será classificada de acordo com os seis fatores-chaves que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização. Este conceito foi desenvolvido pelas pesquisadoras, Mary Fontayne e Ruth Jacobs, da Hay/McBer, após analisarem comportamentos específicos e o seu impacto no clima organizacional de milhares de executivos. Os seis fatores-chaves descritos por elas são:

1. **Flexibilidade** – como os trabalhadores se sentem livres para inovar questões burocráticas antigas e ultrapassadas.
2. **Responsabilidade** – como as pessoas assumem as obrigações da organização.
3. **Padrões** – o nível em que as pessoas estabelecem processos e padrões nas atividades cotidianas.
4. **Recompensas** – A exatidão sobre o feedback do desempenho e aptidão para recompensas.
5. **Clareza** – A compreensão exata que as pessoas têm sobre a missão e os valores da empresa.
6. **Comprometimento** – O nível de comprometimento que as pessoas têm para com um objetivo comum. O quanto elas estão propensas a se doar por esta causa.

Eles são capacidades da inteligência emocional que conduzem a seis estilos de liderança, que serão abordados no tópico 2.2.1 deste trabalho.

2.2.1. Estilos de liderança

Para cada um dos fatores descritos acima, há um estilo de liderança. Os executivos usam todos eles, mas nem todos têm impacto positivo no clima organizacional, como será discutido adiante. São eles:

1. Despótico
2. Visionário
3. Agregador
4. Democrático
5. Agressivo
6. Conselheiro

A Tabela 2.2 pontua para cada estilo de liderança a sua correlação com as competências da inteligência emocional definidas por Fontayne e Jacobs [Goleman 2001]. Observe a Tabela 2.2:

Tabela 2.2 – Relação entre os estilos de liderança e as competências emocionais.

		Estilos de Liderança					
		Despótico	Visionário	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Competências emocionais	Flexibilidade	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
	Responsabilidade	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
	Padrões	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
	Recompensa	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
	Clareza	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
	Compromisso	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,2	0,27
	Impacto Total no clima	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

Os valores podem ser positivos ou negativos de acordo com a influência que o estilo de liderança tem. Se o estilo favorece a competência o seu valor será positivo, caso contrário, o número será negativo. Os estilos serão explicados em detalhe, juntamente com sua correlação ao gráfico acima.

Despótico

É o líder que prima pelos padrões da empresa. Seu comportamento demanda submissão e obediência imediatas, contudo ele guia para a execução e alcance dos objetivos, possui iniciativa e auto-controle. Ele não se preocupa com os sentimentos da equipe. Geralmente, é o de menor eficácia na maioria das situações.

Com relação às características emocionais, a flexibilidade é uma das mais impactadas (-0,27), uma vez que o líder não permite grandes oposições. As decisões são sempre tomadas pelos cargos executivos mais altos, ou seja, pelo líder despótico. E, geralmente, ele desconsidera as opiniões da equipe. Com isso, as pessoas se sentem tão ofendidas e desrespeitadas, que perdem o senso de responsabilidade pelo seu desempenho, por isso o impacto de -0,37 na Tabela 2.2. Além do mais, elas ficam incapazes de agir por sua própria iniciativa e perdem o senso de domínio.

A competência da recompensa também é bastante afetada por esse estilo de liderança. Isto acontece porque as pessoas com os melhores desempenhos não se motivam apenas pela sua remuneração financeira, mas sim pela satisfação do trabalho bem executado. E este estilo remove tal orgulho, as pessoas perdem a noção de que o seu trabalho contribui para a obtenção de uma

missão maior e compartilhada. Em termos de transparência e compromisso, elas perdem a noção de suas próprias funções.

O estilo despótico funciona melhor quando a empresa passa por uma crise e precisa alavancar uma grande mudança de direção em pouco tempo. Ele consegue quebrar hábitos de trabalho falhos e ir de encontro às pessoas. Outra possibilidade é com funcionários problema, devendo ser usado após tentar com todos os outros estilos. Lembrando que, após ele resolver o problema, este estilo não deve ser mais utilizado, por criar as situações supracitadas, no que diz respeito à insensibilidade à moral e sentimentos dos seus liderados.

Visionário

O líder visionário é aquele que mobiliza as pessoas em direção a uma visão. E está é uma de suas características principais. Ele tem um vibrante entusiasmo e uma visão clara. Eles realmente acreditam nela e explicam como e porque os esforços das pessoas contribuem para a grande missão da organização. Eles, geralmente, são empáticos, auto-seguros e estimulantes, conseguem com isso causar grandes mudanças. Este estilo melhor se adapta quando as pessoas precisam de uma nova visão, ou uma clara direção.

Este estilo é um dos mais eficazes, conduzindo cada uma das competências emocionais. As pessoas que trabalham para este estilo de liderança aumentam o seu compromisso com as metas e estratégias da organização por causa da valorização de suas atividades em prol da missão da empresa. O feedback que ele fornece para a equipe não é visto de forma pessoal, e sim se o desempenho, positivo ou negativo, ajuda com a visão da empresa. Os padrões para o sucesso da empresa e as recompensas são claros para todos. Já a flexibilidade tem grande impacto, uma vez que este tipo de líder determina do que ele precisa, mas deixa as pessoas livres para determinarem os meios como atingirão esses resultados, podendo usar sua criatividade, inovação e correr riscos controlados.

O líder visionário é aconselhável para quase todas as situações. Mas ele é extremamente eficaz, quando o negócio está desgovernado, precisando de um rumo, uma missão. Ele traça essa diretiva e compartilha com seus liderados a nova visão para o longo prazo. Por outro lado, ele pode ser falho, em situações onde a equipe é tão experiente quanto o líder, podendo considerar suas atitudes imponentes. Também pode tornar-se ineficiente se ao tentar ser visionário ele acabe despótico por usar a autoridade, pois isto poderia acabar o senso de igualdade de uma equipe eficiente.

Agregador

O líder agregador é aquele que cria harmonia e fronteiras emocionais no ambiente, seu objetivo é deixar sua equipe feliz. Ele acredita que as pessoas são a prioridade, defendendo os

valores individuais e suas emoções mais do que as tarefas e metas. E para isto, ele tende a exteriorizar abertamente suas emoções quando executa tarefas. Logo, ele constrói fortes laços emocionais e consegue forte lealdade de sua equipe. Por se preocupar muito com as pessoas, ele se comunica muito, compartilhando idéias e inspiração. Suas principais características emocionais são a empatia, construir relacionamentos e a comunicação.

Este estilo de liderança incentiva a flexibilidade por se basear em um sentimento de confiança mútua. Ele não impõe rigor desnecessário em como os funcionários realizam o seu trabalho, deixa-os livre, para que decidam a forma mais eficiente de fazê-lo.

A liderança agregadora tem o seu maior impacto na recompensa, 0,48 na Tabela 2.2. Isto acontece porque este tipo de líder oferece um amplo e positivo feedback, em função de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito. E isto se torna ainda mais forte, porque como ele tem um grande poder de comunicação, ele fornece seus feedbacks também informalmente e constantemente. Ele não espera apenas a análise de desempenho anual, e muito menos enfoca apenas resultados negativos. Com isto, ele consegue com que suas palavras tornem-se ainda mais motivadoras. Além disso, eles conseguem um forte senso de propriedade e compromisso, uma vez que o relacionamento construído vai além do ambiente profissional.

O estilo agregador é recomendável em quase todas as situações, mas é principalmente para cenários onde é preciso construir a harmonia da equipe, aumentar o moral, melhorar a comunicação ou corrigir a quebra de confiança. São fundamentais para resolver conflitos no time e para motivá-lo em situações de forte estresse. Contudo, este estilo não deve ser utilizado isoladamente. Por focar muito em elogios, pode permitir baixo desempenho e os funcionários podem perceber que a mediocridade é tolerada. Isto acontece porque para evitar prejudicar os relacionamentos, ele nem sempre é claro com relação às falhas alheias, amenizando sempre a situação. O problema é que sem receber feedbacks claros e acreditando nos elogios que recebem, as pessoas podem levar a organização ao caos. Logo, ele não é recomendável para ambientes em que as pessoas precisam de uma diretriz clara de que visão seguir. Para solucionar este problema, este estilo de liderança é utilizado em comum acordo com o visionário. E a união dos dois consegue o equilíbrio forte de como conduzir uma equipe.

Democrático

O estilo democrático tem como característica forçar um consenso através da participação. Seu princípio é o de incentivar as pessoas a opinarem e com isso, ele obtém mais informações. Tem como características fortes: a colaboração, liderança de times e a comunicação. O intuito dele é que dedicando tempo para obter e aceitar as idéias das pessoas, ele constrói confiança, respeito e comprometimento.

Este tipo de liderança permite que os funcionários opinem em decisões que afetem os objetivos e a maneira como eles trabalham. E isto afeta diretamente a flexibilidade e a

responsabilidade da equipe. Como sabem o que se passa, fizeram parte das decisões do futuro da empresa e possuem padrões que avaliam o sucesso, a equipe costuma ser mais realista em relação ao que pode ou não ser feito. Além do mais, ouvindo a equipe ele aprende como fazer para manter o moral elevado com eles.

Este modelo é ineficiente se a equipe não for competente ou não tiver informações suficientes para oferecer sólidos conselhos. Um dos problemas graves enfrentados por este estilo de liderança é o tempo de resposta à necessidade de uma decisão. Por ouvir todas as partes e buscar um consenso entre todas elas, muitas vezes, este líder, acaba por agendar várias reuniões sucessivas para chegar a uma decisão. E isto pode custar bastante à empresa, principalmente se ela for de um segmento de mercado muito competitivo e dinâmico.

A liderança democrática é eficiente para cenários onde o líder está incerto sobre qual o melhor caminho para seguir. Ele irá precisar de informações, idéias e orientações de funcionários capazes. Ele também é adequado para um líder visionário, sendo útil para a geração de novas idéias para atingir a sua visão.

Agressivo

O líder agressivo é aquele que estabelece desempenhos extremamente altos e ele mesmo dá o exemplo. Ele tem como meta pessoal fazer as coisas melhores e mais rápidas e exige isso de todos que trabalham com ele. Rapidamente, ele aponta desempenhos fracos e exige mudança. Se isto não ocorre, ele nomeia outras pessoas que atinjam suas expectativas para este cargo.

Geralmente, ele é impaciente e não empático. As principais características psicológicas destas pessoas são:

- O estado de consciência, eles conseguem visualizar a real situação da empresa.
- O poder de direcionar a equipe em função do alcance dos resultados esperados.
- Iniciativa, eles demonstram o que querem de sua equipe através do seu próprio exemplo.

O problema deste estilo é que ele destrói o clima organizacional, tem impacto de -0,25, ver Tabela 2.2. Os funcionários se sentem oprimidos pelas exigências e as porções morais. Principalmente porque, nem sempre, ele é claro com as normas para trabalhar, tendo como clareza coeficiente -0,28. Por dar o seu exemplo, ele acredita que todos devem compreendê-lo e copiá-lo. O que nem sempre acontece. As pessoas têm diferentes interpretações para uma mesma atitude. Devido ao seu perfil exigente, elas não acreditam que podem fazer o trabalho como acham que deve ser, nem que estão aptos para tomar a iniciativa, tornando o trabalho rotineiro e repetitivo. Com isso, a flexibilidade e a responsabilidade são prejudicadas.

No que diz respeito à recompensa, o líder agressivo não se preocupa em fornecer feedback para a equipe. Apenas quando acha que o desempenho não está bom, ele assume esta

função e a reestrutura, podendo para isso, demitir o funcionário. Quando ele considera resolvido este problema, as pessoas se sentem sem direção, pois ele está sempre ditando as regras. Por sua vez, o compromisso também é impactado (-0,20), pois as pessoas perdem a consciência de que o seu trabalho está contribuindo para a missão da empresa.

Este estilo pode ser interessante quando todos os funcionários estão automotivados, são extremamente competentes e necessitam de pouca orientação ou coordenação. Pois ele direciona todos à obtenção de seus melhores resultados, conseguindo finalizar a visão com mais qualidade do que esperada ou em menor tempo. De qualquer forma, não é aconselhável apenas utilizá-lo, ele precisa ser usado em ação conjunta com outro estilo de liderança para amenizar o seu impacto sobre o clima organizacional.

Conselheiro

O líder conselheiro é aquele que desenvolve as pessoas para o futuro. Sua estratégia é fazer com que elas tentem junto com ele atingir os objetivos esperados. Suas principais características emocionais são a empatia, o autoconhecimento e desenvolver os outros. Ele escuta as pessoas e então as conhece melhor. Assim, ele as ajuda a identificar seus pontos fortes e fracos e os unem com suas aspirações pessoais e profissionais.

Este tipo de liderança ajuda seus funcionários a definir metas para eles mesmos e a desenvolverem um plano de ação para atingi-las. Por causa disso, esses líderes discutem muito com sua equipe as responsabilidades de cada um e fornece bastantes informações e feedbacks. Eles são muito bons para delegar tarefas. Mesmo sabendo que uma atividade feita por alguém que nunca a fez demorará mais para ser feita e pode não sair com tanta qualidade, ele assume estes riscos, para que o funcionário se desenvolva profissionalmente. Eles aceitam essas falhas no curto prazo objetivando a melhoria da empresa no longo prazo.

As pesquisas de Goleman constataram que ele é um dos estilos menos utilizados. Isto acontece porque a velocidade do mercado dificulta o retardo de uma atividade, com o objetivo de compartilhar o conhecimento sobre ela. Contudo, após este momento inicial, estas atividades levam pouco ou nenhum tempo extra. E apesar de priorizar o desenvolvimento pessoal, ao invés das tarefas, o estilo conselheiro melhora os resultados. Isto acontece porque ao utilizar diálogo constante, ele melhora o clima organizacional. Ele tem flexibilidade, pois ao saber que o chefe observa e se importa com o que ele faz, o funcionário se sente livre para experimentar, porque sabe que receberá um feedback rápido e construtivo. E se sua atitude não foi proveitosa para a equipe, o líder irá aconselhá-lo a não mais fazê-la, sem constrangimentos ou dura repreensão.

Como o líder conselheiro dialoga bastante com o funcionário sobre seu crescimento e suas atividades, eles têm consciência da importância de seu papel no contexto organizacional. Esta consciência incentiva a responsabilidade e a transparência da equipe. Além do mais, outro ponto muito forte neste estilo é o compromisso. Uma vez que as pessoas sabem que o seu chefe está

observando o seu trabalho, acredita nele e está investindo em seu crescimento, elas se sentem responsáveis em responder a esta atitude com os seus melhores esforços.

O modelo de liderança conselheiro é muito eficiente em ambientes em que a equipe conhece os seus pontos fracos e deseja melhorar o seu desempenho. Ou então, quando os funcionários compreendem que adquirir novas habilidades pode ajudá-los futuramente. Por outro lado, este modelo não se mostra eficiente, em ambientes em que as pessoas não desejam se aperfeiçoar ou mudar a sua maneira de agir. Também é ineficiente se o líder não tiver experiência o bastante para conduzir este processo de aperfeiçoamento.

2.2.2. A interação entre os estilos de liderança

As pesquisas de Goleman vão ainda mais longe com relação aos estilos de liderança. Em seu livro, *Leadership that gets results* [Goleman 2000], ele defende que, normalmente, os melhores e mais eficazes líderes agem de acordo com uma ou mais das seis abordagens expostas, alterando-as com habilidade, de acordo com a situação. Eles fazem isto de forma imperceptível, com o intuito de atingir os melhores resultados. Tem o melhor clima e desempenho organizacional aqueles que dominam quatro ou mais, principalmente as de impacto positivo: Visionário, Agregador, Conselheiro e Democrático.

Goleman, Boyatzis e McKee acreditam que os líderes mais eficientes conseguem mais do que usar determinados estilos para determinados momentos. Eles conseguem analisar as pessoas, captando os indícios de qual seria a melhor postura de liderança para cada situação e se adaptam para utilizá-la.

São poucas as pessoas que possuem todos os estilos de liderança. Geralmente, elas possuem dois. O que os líderes podem fazer é ter em sua equipe pessoas com estilos diferentes dos utilizados por ele próprio, em cargos que necessitem de tais competências. Por exemplo, um líder agregador é bastante recomendável para liderar relações com fornecedores. Outra atitude é descobrir as aptidões de inteligência emocional que lideram os outros estilos de liderança que estão ausentes em sua personalidade, e tentar desenvolvê-las.

O trabalho de Goleman, Boyatzis e McKee acredita que os líderes podem ser desenvolvidos e a inteligência emocional aprendida. Eles defendem que há um componente genético que já determina uma pré-disposição para competências da Inteligência emocional. Por outro lado, independente de quantas já vieram em sua personalidade, todos podem aprender e melhorar suas competências [Goleman 2000].

2.2.3. Grid Gerencial

Os pesquisadores, Robert R. Blake e Jane S. Mouton, pesquisaram como utilizar a autoridade através da liderança e descreveram duas dimensões para avaliar isto. Eles acreditam que a liderança pode ser defendida pela preocupação do líder para com a produção e para com as pessoas [Queiroz 1996].

A preocupação com a produção é caracterizada pela busca do desempenho, dos melhores resultados e do alcance dos objetivos. O líder busca em seus funcionários a quantidade e a qualidade do trabalho deles [Queiroz 1996]. Já a preocupação com as pessoas é relativa às atitudes que ele tem para com os seus subordinados. Para isso, ele esforça-se para manter a estima do grupo e conseguir respeito e confiança. Ele luta pela sua equipe para obtenção de benefícios e melhores condições para ela [Queiroz 1996].

Blake e Mouton definiram cinco diferentes tipos do uso da autoridade por um líder, conforme Figura 2.2.

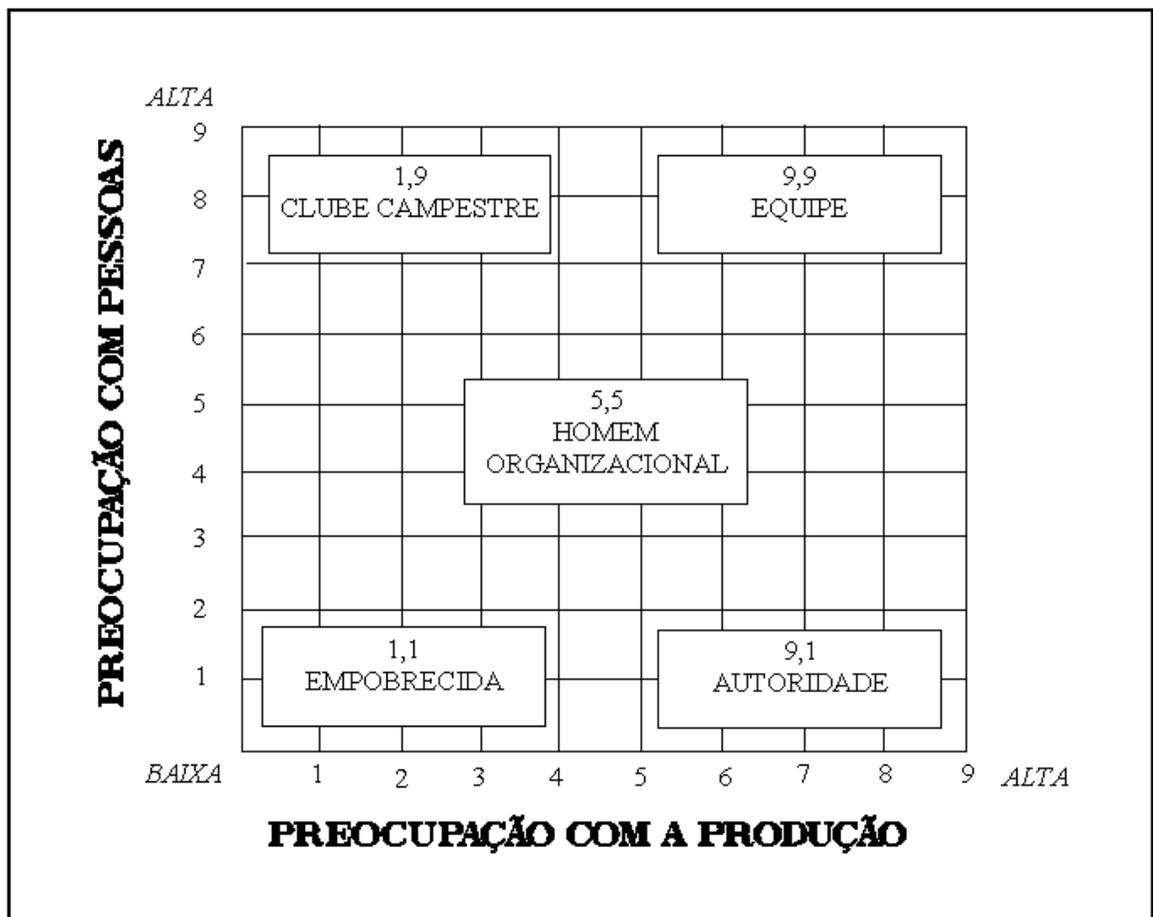


Figura 2.2 – O Grid Gerencial de Blake e Mouton [Queiroz 1996].

Os estilos, como descritos na Figura 2.2, são definidos como:

- (9,1) Autoridade – É o líder que se preocupa bastante com a produção e muito pouco com as pessoas. Ele utiliza a sua autoridade para atingir os objetivos da empresa. Geralmente, ele é centralizador e controlador. Ele exige muito de si mesmo e de todos os outros. Para garantir a qualidade, necessita de bastante controle e assim, tenta evitar erros ao máximo. Tem opinião muito forte e não admite muito bem contrapontos, em caso de conflito, ele faz com que a sua decisão e opinião seja executada [Blake 1989]
- (1,9) Clube campestre – É o líder que dedica seus esforços para as pessoas e se preocupa o mínimo com a produção. Ele faz do clima organizacional um “clube campestre” e procura sempre a harmonia entre os relacionamentos, mesmo que para isso prejudique a eficácia do trabalho [Queiroz 1996]. Para evitar conflitos, este líder aceita as atitudes dos outros, mesmo que não concorde com elas. Faz de tudo para manter um clima harmônico e fornece feedback sempre que ocorre algo positivo. Por outro lado, dificilmente fornece feedback negativo. [Blake 1989]
- (1,1) Empobrecida - Preocupação mínima com a produção e com as pessoas. É caracterizado por uma gestão empobrecida, ele se concentra em fazer o mínimo para se manter na organização [Queiroz 1996]. Ele foca no seu trabalho, não se incomoda com os acontecimentos e não se expõe para o grupo, evita dar opiniões ou fazer críticas [Blake 1989].
- (5,5) Homem organizacional – É a predisposição média para a produção e para as pessoas. Ele procura o equilíbrio entre os resultados e sua predisposição para o trabalho [Queiroz 1996]. Ele mantém um ritmo constante de trabalho e aceita os fatos pela visão superficial, ele só procura se informar mais se os julgar extremamente contraditórios. Ele fornece suas opiniões mais como informativas do que exigências. Ele equilibra as opiniões e procura satisfazer a todos [Blake 1989].
- (9,9) Equipe – É o líder com o máximo de preocupação nas pessoas e na produção. Ele visualiza o alcance dos resultados através dos esforços do grupo, por isso é chamado de Equipe. Ele estimula as pessoas a participarem e interagirem ao máximo, para que atinjam o objetivo comum [Queiroz 1996]. Ele se esforça bastante e por conta disso inspira as pessoas através do seu entusiasmo. Ele fornece e busca informações da equipe, com o intuito de encontrar a melhor solução possível, independente de quem a forneceu, podendo inclusive, mudar sua maneira de pensar. Em casos de conflito, ele pesquisa o que o causou para solucionar o problema através do acordo e do entendimento [Blake 1989].

Os pesquisadores do *Center of Leadership Studies*, Califórnia, EUA, Paul Hersey e Kenneth Blanchard descreveram um grid para avaliar a liderança. Eles o dividiram em quatro quadrantes de acordo com a predisposição para a preocupação com a produção e com as pessoas, conforme Figura 2.3.

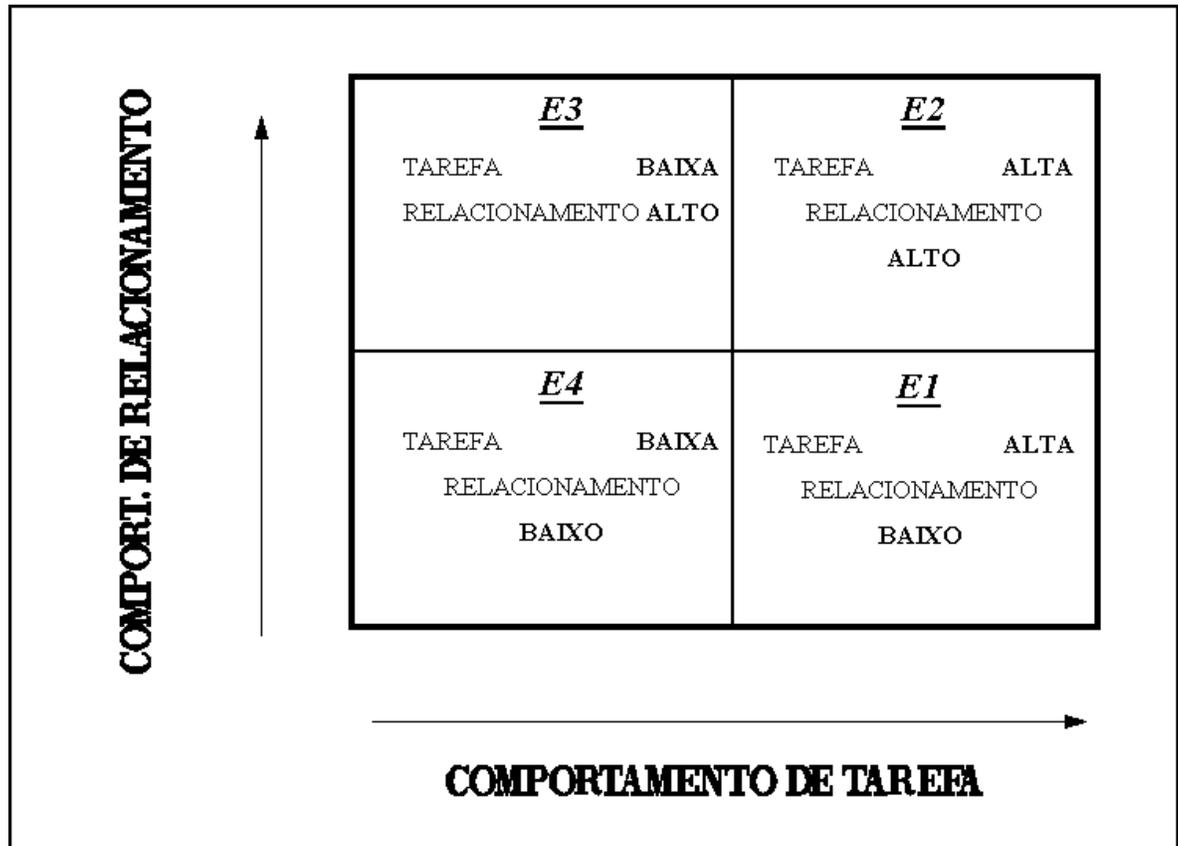


Figura 2.3 – O Grid Gerencial de Hersey e Blanchard [Queiroz 1996].

O comportamento da tarefa relaciona-se com a estruturação do trabalho, os líderes nos níveis mais altos preocupam-se em organizar, planejar e controlar o trabalho. Logo, mais estruturado o trabalho será. Enquanto os mais baixos deixam boa parte destas atividades como responsabilidade dos subordinados [Queiroz 1996].

O comportamento do relacionamento está relacionado ao acompanhamento que o líder fornece para os seus subordinados. Quanto mais altos forem os níveis, mais ele irá se empenhar em fornecer apoio sócio-emocional para os seus subordinados [Queiroz 1996]. Logo, maior será o envolvimento humano.

Estes conceitos são importantes para definir as características do líder. O ponto ideal é aquele em que ele se preocupa com as atividades e os resultados da empresa e ao mesmo tempo se interessa pelo sentimento da equipe. Conhecer estes aspectos da personalidade é importante para definir pontos fortes e fracos que precisam ser aperfeiçoados nos líderes.

2.3. Resumo do Capítulo

Este capítulo trabalhou os conceitos de Inteligência Emocional e Liderança. Há muito se discute o que seria a inteligência e o trabalho do psicólogo de Harvard Howard Gardner [Gardner 1993] a definiu em oito competências:

1. Lingüística
2. Raciocínio Lógico-matemático
3. Aptidão espacial
4. Físico-sinestésica
5. Dons Musicais
6. Inteligência Natural
7. Aptidões interpessoais
8. Aptidões intrapessoais

As aptidões inter e intra-pessoais são de bastante relevância para este trabalho, elas definem a competência para se relacionar com os outros e de compreender e gerenciar os seus próprios sentimentos, respectivamente. O também psicólogo de Harvard, deu especial importância a elas duas e ajudou a aperfeiçoar o conceito de Inteligência Emocional criado por Mayer e Salovey [Goleman 2001], a definindo como a habilidade de identificar os sentimentos próprios e dos outros, de se motivar e de gerenciar eficazmente a si mesmo e também seus relacionamentos [Goleman 2001]. Dividindo-a em competências sociais e pessoais, que são:

1. Competência Pessoal
 - a. Auto-percepção
 - i. Percepção emocional
 - ii. Auto-avaliação Precisa
 - iii. Auto-confiança
 - b. Auto-regulação
 - i. Autocontrole
 - ii. Confiabilidade
 - iii. Consciência
 - iv. Adaptabilidade
 - v. Inovação
 - c. Motivação
 - i. Vontade de realização
 - ii. Iniciativa
 - iii. Otimismo
 - iv. Engajamento
2. Competência Social

- a. Empatia
 - i. Compreender as outras pessoas
 - ii. Desenvolvimento de outras pessoas
 - iii. Orientação para o atendimento
 - iv. Adequação à diversidade
 - v. Percepção Política
- b. Aptidões Sociais
 - i. Influência
 - ii. Comunicação
 - iii. Liderança
 - iv. Catalisador de mudanças
 - v. Gerenciamento de Conflitos
 - vi. Estabelecimento de vínculos
 - vii. Colaboração e Cooperação
 - viii. Capacidade de equipe

Em seguida, foi discutido o que seria a liderança e como ela se adapta com o tempo aos novos desafios empresariais. Apesar das diversas teorias sobre liderança este trabalho irá utilizar o conceito defendido por James Hunter onde ele define que ela é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” [Hunter 2004].

Ampliando o conceito de liderança de acordo com as competências de inteligência emocional, as pesquisadoras, Mary Fontayne e Ruth Jacobs, da Hay/McBer, após analisarem comportamentos específicos e o seu impacto no clima organizacional de milhares de executivos, definiram seis fatores chaves que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização. São eles:

1. Flexibilidade
2. Responsabilidade
3. Padrões
4. Recompensas
5. Clareza
6. Comprometimento

Baseados nestas competências, Goleman descreveu seis tipos de liderança, que utilizam suas habilidades emocionais para gerir uma equipe. São elas:

1. Despótico
2. Visionário
3. Agregador
4. Democrático
5. Agressivo

6. Conselheiro

Estes estilos podem ser utilizados separadamente, mas a maioria dos bons líderes consegue utilizar cada um deles de acordo com o momento da empresa e os membros da equipe, alternando de um para o outro eficientemente. O objetivo com isto é atingir os melhores resultados.

Atualmente, os líderes devem desenvolver as suas competências emocionais com o objetivo de melhorar o ambiente em que eles trabalham. As pesquisas discutidas neste capítulo apontam que a personalidade dos líderes influencia em muito ao ambiente de trabalho, e quanto melhor ele for, melhores resultados financeiros a empresa é capaz de obter. Portanto, conhecer os princípios de inteligência emocional e de liderança é pré-requisito fundamental para que um executivo atinja o sucesso da empresa durante a sua gestão.

3. Gerência de Projetos

A tendência do mercado é exigir das empresas cada vez mais inovação. Elas melhoram o seu desempenho e buscam novas maneiras de adquirir um diferencial competitivo perante as demais. Isto pode ser feito no seu produto ou serviço, na sua logística, na comunicação, etc. Por conta disso, o mercado tem se tornado bastante dinâmico, uma empresa líder, tem que estar sempre se reinventando, ou o seu modelo de negócio é aprimorado por outra. Devido à alta concorrência e ao dinamismo dos segmentos de mercado, as empresas têm a necessidade de desenvolver constantemente novas idéias e pô-las em execução, e o termo utilizado para isso são projetos.

Devido aos altos encargos trabalhistas e as atividades temporárias, as organizações orientadas a projetos têm se tornado cada vez mais comum. Para estas empresas suas operações consistem, essencialmente, de projetos [PMBOK 2000]. Elas se dividem em duas categorias: aquelas que geram receita a partir do desenvolvimento de projetos para outras organizações e aquelas que utilizam o modelo de gerência de projetos [PMBOK 2000].

O tipo de estrutura organizacional por projetos é definido a partir de projetos. Este tipo de arranjo elimina a estrutura de trabalho hierárquica com cargos fixos e o gerente do projeto tem plena autoridade quanto à definição de prioridades e à administração das pessoas alocadas para trabalhar no projeto [PMBOK 2000]. Ela tem como “principal característica uma estrutura vertical e separada estabelecida para cada projeto e todos os membros da equipe se reportam diretamente ao gerente de projeto” [Lessa 2006]. Mas definir o que seria projeto e como ele é gerido foi objeto de estudo do *Project Management Institute* (PMI). O instituto criou o Guia PMBOK® (*Project Management Book Of Knowledge*), que é uma “dominação que representa todo o somatório de conhecimento dentro da profissão de gerência de projetos” [PMBOK 2000]. Este trabalho irá considerar a edição do ano de 2000, por ela reduzir o escopo dos processos de Gerência de Recursos Humanos, priorizando os de desenvolvimento da equipe.

3.1. Projeto

Segundo o Guia PMBOK®, um projeto é “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único” [PMBOK 2000]. Este conceito é bastante específico, descaracterizando todo e qualquer trabalho repetitivo do contexto de um projeto. Logo, ele deve ter um começo e fim bem definidos. Além do mais, “Como o produto de cada projeto é único, as características peculiares que o distinguem devem ser progressivamente elaboradas” [PMBOK 2000]. Ou seja, o desenvolvimento do projeto deve ser feito continuamente de forma cuidadosa e

detalhada para definir exatamente o que ele será, quais atividades necessárias para a sua conclusão.

Por sua natureza, os projetos são fundamentais à estratégia de negócio das empresas. A competitividade e o dinamismo da maioria dos segmentos de mercado fazem com que os executivos estejam sempre reinventando, criando novas estratégias, rumos e visões para a empresa. Contudo, este novo direcionamento, deve ser posto em prática, através da definição de metas e ações. Este trabalho começa a ser chamado de projeto. Alguns exemplos citados pelo próprio Guia PMBOK® são:

- Desenvolver um novo produto ou serviço
- Mudar a infra-estrutura organizacional de pessoas e gerenciamento
- Desenvolver ou adquirir um sistema de informação novo ou modificado
- Implementar um novo processo organizacional

Muitas destas atividades podem ser encaradas como fundamentais para a sobrevivência de uma empresa. Por isso, as discussões acerca de projetos tornam-se tão frequentes. É a capacidade de planejar e executá-los que mantém as empresas competitivas e inovadoras.

Os ciclos de vida de um projeto são o conjunto de fases dele. As empresas fazem isso com o objetivo de visualizá-lo melhor no longo prazo e gerenciar mais eficazmente cada uma das fases. Além disso, dividir o problema em pequenas partes torna a sua solução mais fácil de ser gerenciada e executada. O que determina a passagem de uma fase para outra é a conclusão de um ou mais produtos. E unido a isto deve haver uma revisão dos principais subprodutos (resultado do trabalho, tangível e verificável) e a avaliação do desempenho do projeto. Este trabalho também é chamado de saída de fase, passagem de estágio ou ponto de término [PMBOK 2000]. O objetivo com isso é:

1. Determinar a viabilidade da continuação do projeto
2. Identificar e corrigir erros com um custo aceitável

A quantidade de fases e os produtos de cada uma variam para cada projeto. Este tipo de modelagem vai depender da equipe que o elabora. Contudo, há algumas semelhanças entre os projetos. Observe na Figura 3.1 um exemplo de um ciclo de projeto:

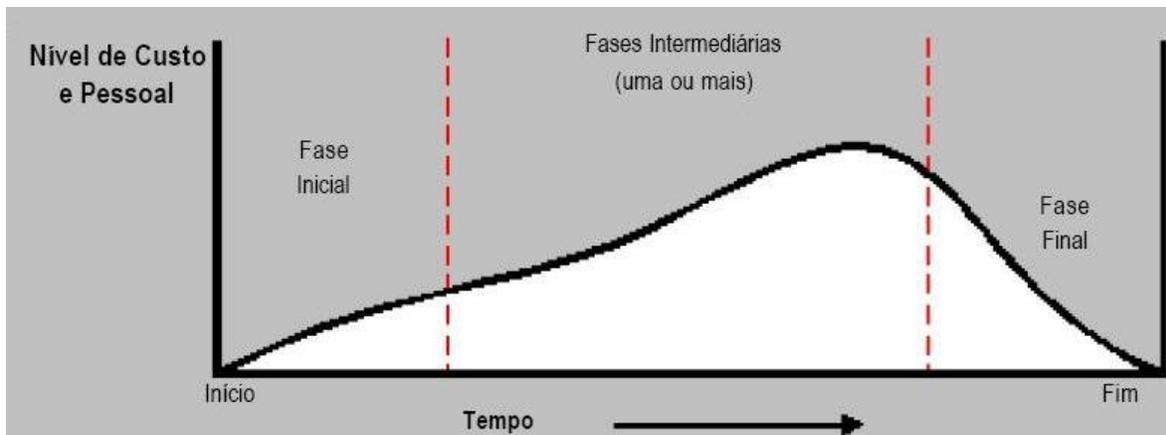


Figura 3.1 – Exemplo Genérico de Ciclo de Vida [PMBOK 2000].

A Figura 3.1 demonstra um gráfico de um ciclo de projeto válido para quase todos. Ele usa o eixo Y para o nível de custo e pessoal e o eixo X para o tempo de execução. Neste exemplo, assim como na maioria dos projetos, os gastos com folha de pagamento são menores no início e no final do projeto. Isto acontece porque como os projetos têm características peculiares e são temporários, a fase inicial é composta por poucas pessoas. Elas planejam como será a execução dele, o tempo que será gasto, a quantidade de pessoas necessárias, custos, entre outros fatores. Nas fases intermediárias, é quando os planos são executados e as pessoas são contratadas, gerando um acréscimo significativo nos custos. Já na fase final, a maioria das atividades já foi executada e algumas pessoas desligadas do projeto, restando apenas uma pequena equipe para conferir se todos os requisitos dos *stakeholders* foram satisfeitos.

3.1.1. Stakeholders do projeto

Os *stakeholders* do projeto são “indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após a sua conclusão” [PMBOK 2000]. É fundamental que os responsáveis pelo projeto consigam identificar quem são os reais *stakeholders* do projeto, quais as suas necessidades e expectativas. A partir destas informações, eles devem priorizar a concordância entre todas as partes envolvidas com relação aos requisitos de cada uma.

O ambiente e o relacionamento entre todos os participantes devem ser preservados a fim da conclusão satisfatória do projeto. Há vários tipos de cargos, hierarquias e participantes dependendo de cada projeto. Mas em quase todos eles existem os seguintes papéis:

1. Gerente de projeto – Indivíduo responsável pela gerência do projeto

2. Cliente – indivíduo ou organização que fará uso do produto do projeto. E isto inclui todas as camadas que de alguma forma o utilizará, sejam a própria empresa, os clientes dela, etc.
3. Organização executora – empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do projeto.
4. Patrocinador – indivíduo ou grupo, dentro da organização executora, que provê os recursos financeiros para o projeto.

Independente da quantidade de *stakeholders* contidos no projeto é de fundamental importância para o sucesso dele, que todos se compreendam e se comuniquem. Portanto, o relacionamento destas entidades deve ser preservado e mantido de forma amigável.

3.1.2. Estrutura da organização

Há varias formas de organizar uma equipe para a execução de um projeto. O modelo utilizado por este trabalho irá considerar o modelo por projetos. Ele elimina a estrutura de trabalho hierárquica com cargos fixos e o gerente do projeto tem plena autoridade quanto à definição de prioridades e à administração das pessoas alocadas para trabalhar no projeto [PMBOK 2000]. Ele tem como “principal característica uma estrutura vertical e separada estabelecida para cada projeto e todos os membros da equipe se reportam diretamente ao gerente de projeto” [Lessa 2006]. O gerente de projeto tem importância vital nesta estrutura, as pessoas têm nele o principal líder.

Na Figura 3.2 é mostrada uma hierarquia orientada a projetos. Nela há o executivo que analisa as necessidades de negócio e aponta determinadas idéias e projetos que precisam ser executados. O gerente de projeto se responsabiliza pela concretização destes ideais e monta uma equipe para isso. Observe o modelo abaixo, extraído do Guia PMBOK®.

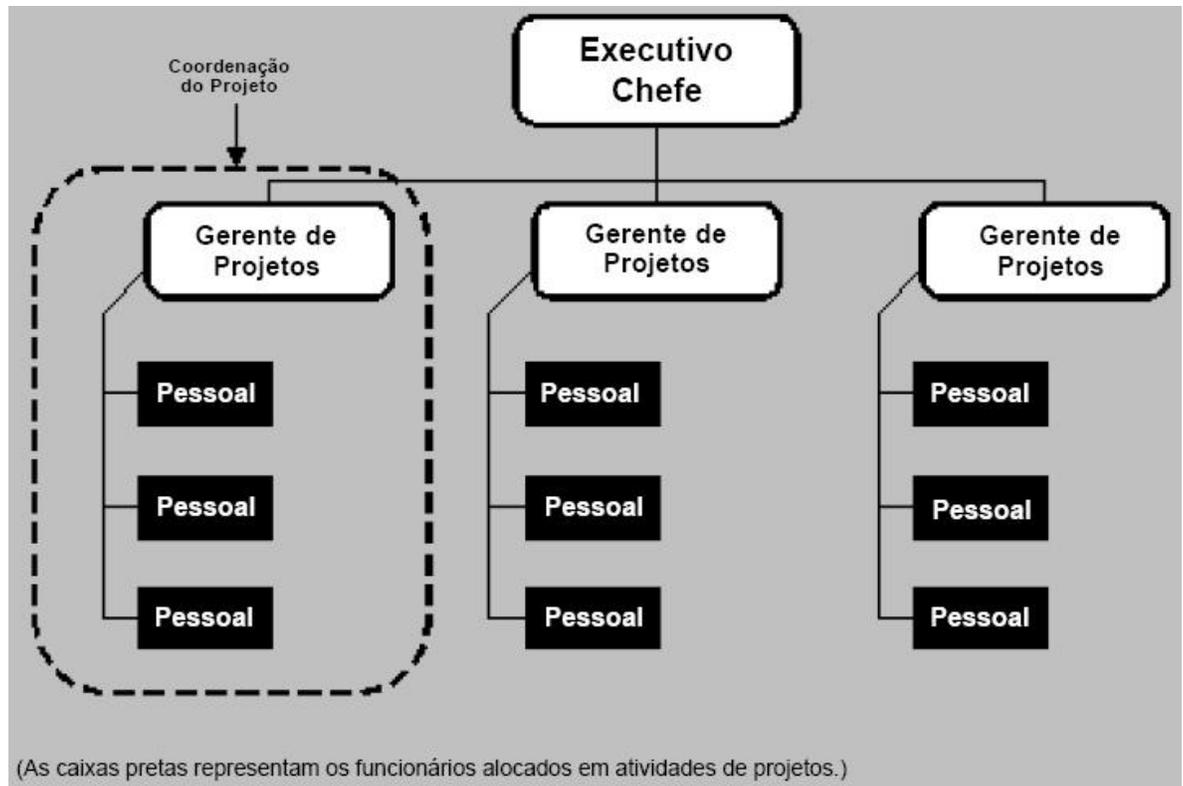


Figura 3.2 – Estrutura de uma organização projetizada [PMBOK 2000].

Neste tipo de modelo, geralmente, as pessoas trabalham todas juntas em um mesmo local. Logo competências e habilidades diferentes são compartilhadas pelo grupo. Isto pode ser visto tanto como uma fraqueza ou como uma oportunidade. A diversidade pode gerar conflitos entre o grupo ou ser vista como uma possibilidade de criar artefatos mais criativos e multidisciplinares. Neste modelo, os gerentes de projeto assumem muitas obrigações e possuem grande autoridade e liberdade para executá-las. Cabe também a ele, a responsabilidade pelo clima organizacional.

Há outros modelos também bastante utilizados. No matricial, por exemplo, a empresa possui suas áreas e funções, como Marketing, Finanças, entre outras, e mesmo assim, possui um núcleo de gerência de projeto. Este grupo pode ser isolado do restante da organização ou utilizar recursos humanos de cada uma destas áreas para compor a equipe. De qualquer forma, esses modelos alteram um pouco a estrutura, mas mantêm o princípio básico da orientação a projetos.

Com o objetivo de restringir a pesquisa para obter os melhores resultados, a estrutura considerada será a por projetos.

3.2. Gerência de Projetos

Após a definição do projeto é preciso conduzi-lo para a sua execução. O Guia PMBOK® define a gerência de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas, com relação ao projeto” [PMBOK 2000]. Para conseguir realizá-lo, assuntos como: escopo, prazo, custo e qualidade devem estar de comum acordo entre todos os envolvidos com o projeto. Para simplificar o conhecimento, a Gerência de Projetos foi dividida em nove disciplinas, são elas:

1. Gerência da Integração de Projeto
2. Gerência do Escopo do projeto
3. Gerência do Tempo do Projeto
4. Gerência do Custo do Projeto
5. Gerência da Qualidade do Projeto
6. Gerência dos Recursos Humanos do Projeto
7. Gerência das Comunicações do Projeto
8. Gerência dos Riscos do Projeto
9. Gerência das Aquisições do Projeto

A Gerência da Integração preocupa-se com os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Já a do Escopo, certifica-se de descrever os processos para que sejam feitas apenas as atividades necessárias para a finalização do projeto. A Gerência de Tempo preocupa-se em administrar a duração do projeto para que ele seja concluído dentro dos prazos previstos. A de Custos define processos para que o projeto seja executado apenas com o orçamento pré-definido. Já a de Qualidade descreve os processos para que as necessidades de todos os envolvidos sejam satisfeitas. Recursos Humanos preocupa-se com os processos para utilizar da melhor forma possível a força de trabalho das pessoas envolvidas no projeto. Comunicação define os processos necessários para assegurar a geração, a captura, distribuição, armazenamento e recuperação das informações para as pessoas corretas e no momento exato em que elas forem necessárias. Já a de Riscos preocupa-se com os processos para identificar, analisar e responder aos riscos existentes. E para finalizar, a gerência de aquisição preocupa-se em definir os processos que dizem respeito à aquisição de produtos ou serviços externos à organização.

Por questões de concordância com este trabalho, a disciplina de Recursos Humanos será pesquisada mais profundamente. Ela terá os seus processos descritos nos tópicos abaixo.

O Guia PMBOK® considera também alguns princípios de Administração Geral que são importantes e influentes para a Gerência de Projetos. Entre eles estão:

1. Liderança
2. Comunicação
3. Negociação
4. Solução de Problemas

5. Influência na organização

A liderança abordada pelo Guia PMBOK® segue o mesmo princípio de Kotler, onde gerência e liderança são palavras distintas, apesar de dependerem uma da outra [PMBOK 2000]. A gerência tem como foco “produzir resultados que atendam, de forma consistente, as principais expectativas das partes envolvidas” [PMBOK 2000]. Já liderança, preocupa-se com:

- Criar diretivas para a equipe, desenvolvendo uma missão e estabelecendo estratégias para obtê-la.
- Alinhar a equipe, compartilhando entre todos os ideais da missão e as atividades para alcançá-la através de palavras e ações
- Motivação e inspiração, fazer com que as pessoas estejam dispostas a cooperar e a resistir às adversidades que irão surgir durante o projeto

Neste tópico, muitos dos conceitos trabalhados pela Inteligência emocional e a liderança encontram-se em comum acordo. A necessidade de guiar a equipe em prol de um objetivo compartilhado também é primordial a um gerente de projeto. Esta habilidade pode também ser desenvolvida por outros membros da equipe. Dependendo da quantidade de pessoas no projeto, podem existir vários profissionais com perfis de liderança.

A comunicação também é um princípio forte da administração que é de fundamental importância para a gerência de projetos. Segundo o Guia PMBOK®, “comunicar envolve troca de informações”. Ela pode ser realizada de diversas formas, escrita, oral, gestual. A gestão da comunicação é uma das disciplinas fundamentais da GP, Gerência de Projetos.

No que diz respeito à negociação o Guia PMBOK® define que ela significa “discutir com outros com o objetivo de se chegar a um acordo”. Negociações são feitas em todas as etapas do projeto e entre vários *stakeholders*. Ela envolve uma série de fatores que a influenciam: Informação, Tempo e Poder [Stark 2004]. Segundo o pesquisador Stark, quanto mais informações as partes envolvidas tiverem umas das outras, mais fácil será satisfazer as necessidades de ambas e se conseguir uma negociação ganha/ganha, ou seja, todas as partes serão beneficiadas com o resultado dela. O tempo também é decisivo em uma negociação, quanto mais urgente ela for, maior os riscos de ela não ser satisfatória. E com relação ao poder, de acordo com as relações hierárquicas das partes, se alguma tiver algum tipo de poder em relação à outra, isto pode prejudicar o resultado ganha/ganha. Negociações são fundamentais na rotina de um gerente de projeto, o conhecimento de como conduzi-la auxiliado pelas competências de inteligência emocional podem ser de grande ajuda para ele.

Como o objetivo de qualquer problema é que ele seja finalizado com sucesso, resolver problemas é umas das atividades mais constantes na rotina de um gerente de projeto. Segundo o Guia PMBOK®, ela envolve duas fases: a identificação do problema e a tomada de decisão para solucioná-lo. A primeira delas deve analisar e identificar causas e conseqüência que podem ser provenientes deste problema. Já a segunda, diz respeito a propor várias soluções para ele,

analisar qual é a melhor delas e executá-la. Contudo, o gerente deve considerar a opinião de sua equipe para que estas decisões não a afetem negativamente.

O Guia PMBOK® define que influenciar a organização é a “habilidade de conseguir com que ‘as coisas sejam feitas’”. Para conseguir isto, o gerente de projeto precisa conhecer bem a organização, suas estruturas formais e informais e os mecanismos de política e poder que afetam à realização das tarefas.

Todas as características administrativas, descritas no Guia PMBOK® como de grande importância para os gerentes de projeto, são baseadas em relacionamento entre pessoas e organizações. Como discutido acima, em praticamente todas elas, os princípios de inteligência emocional e liderança podem ser de grande importância.

3.2.1. *Processos*

A gerência de projetos definida pelo Guia PMBOK® trabalha a sua execução de acordo com processo. Eles são “uma série de ações que geram um resultado” [PMBOK 2000], são executados por pessoas e categorizam-se em: processos de gerência de projetos e processos orientados ao produto. O primeiro é responsável pela descrição e a organização do trabalho do projeto e o segundo pela especificação e a criação do produto do projeto.

Os processos são agrupados em cinco grandes grupos, são eles:

1. Processos de iniciação
2. Processos de planejamento
3. Processos de execução
4. Processos de controle
5. Processos de encerramento

Os processos de iniciação reconhecem a necessidade de iniciar um projeto ou uma fase e se comprometem a realizá-los. Os de planejamento preocupam-se em desenvolver e executar um plano de trabalho para atingir os objetivos do projeto. Os de execução são voltados a gerenciar recursos e pessoas para cumprir o plano. Já os de controle preocupam-se com o acompanhamento de quanto o projeto tem avançado na direção de seus objetivos, caso haja divergências, eles tentam corrigi-las. Os de encerramento verificam se todos os produtos gerados são aceitos e finaliza o projeto organizadamente. A Figura 3.3 demonstra um fluxograma sobre as interações entre cada um dos grupos de processo definidos acima.

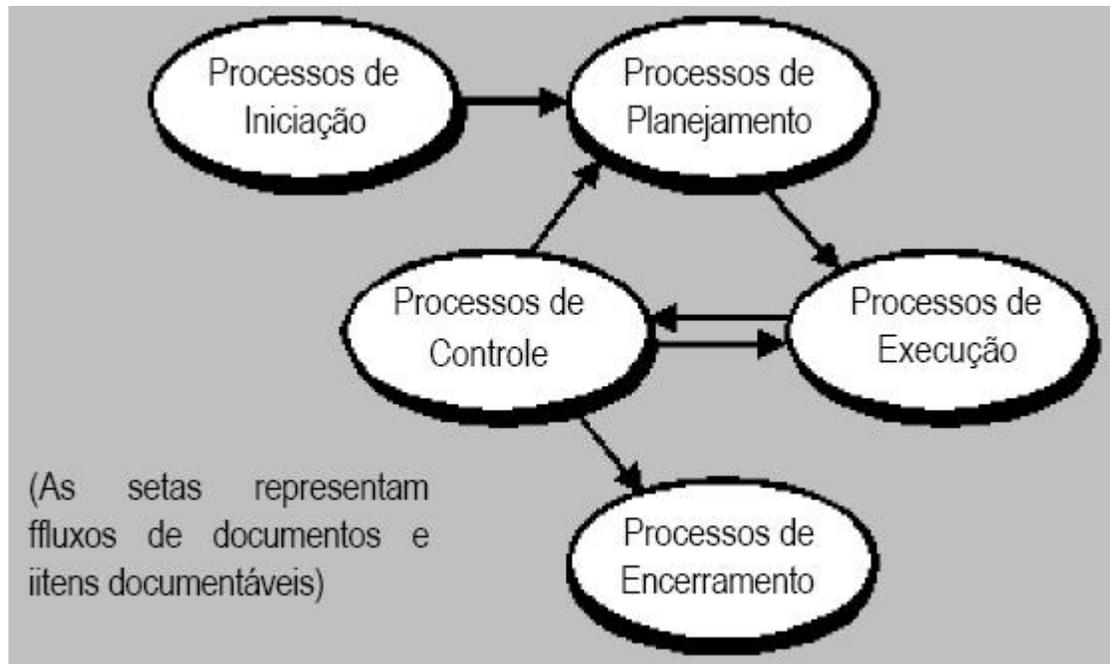


Figura 3.3 – Fluxograma dos Grupos de Processos em cada fase [PMBOK 2000].

O Fluxograma apresenta o relacionamento entre cada um dos grupos. Eles acontecem de forma contínua durante toda a fase do projeto. Contudo, os produtos gerados por eles, são o ponto de partida para as outras fases. Como eles acontecem durante toda a fase, as suas atividades são intensificadas no momento em que a fase imediatamente anterior fornece as entradas necessárias. Além disso, este ciclo é repetido para cada fase do projeto, conforme demonstrado pela Figura 3.4.

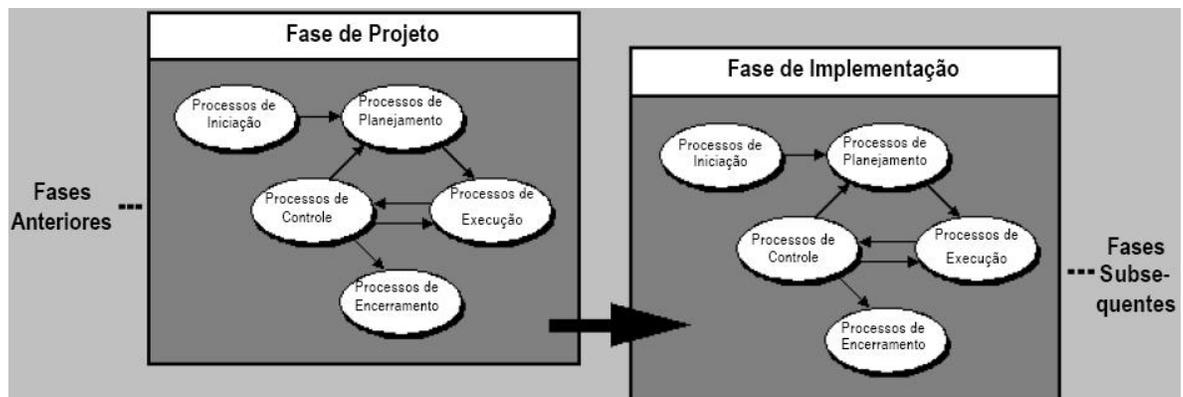


Figura 3.4 – Fluxograma de interação entre as fases [PMBOK 2000].

Cada grupo de Processo possui uma série de processos essenciais e facilitadores. Este trabalho leva em consideração principalmente os grupos de processo de Planejamento e

Execução, por terem processos facilitadores da disciplina de Recursos Humanos, como mostrados nas figuras 3.5 e 3.6.

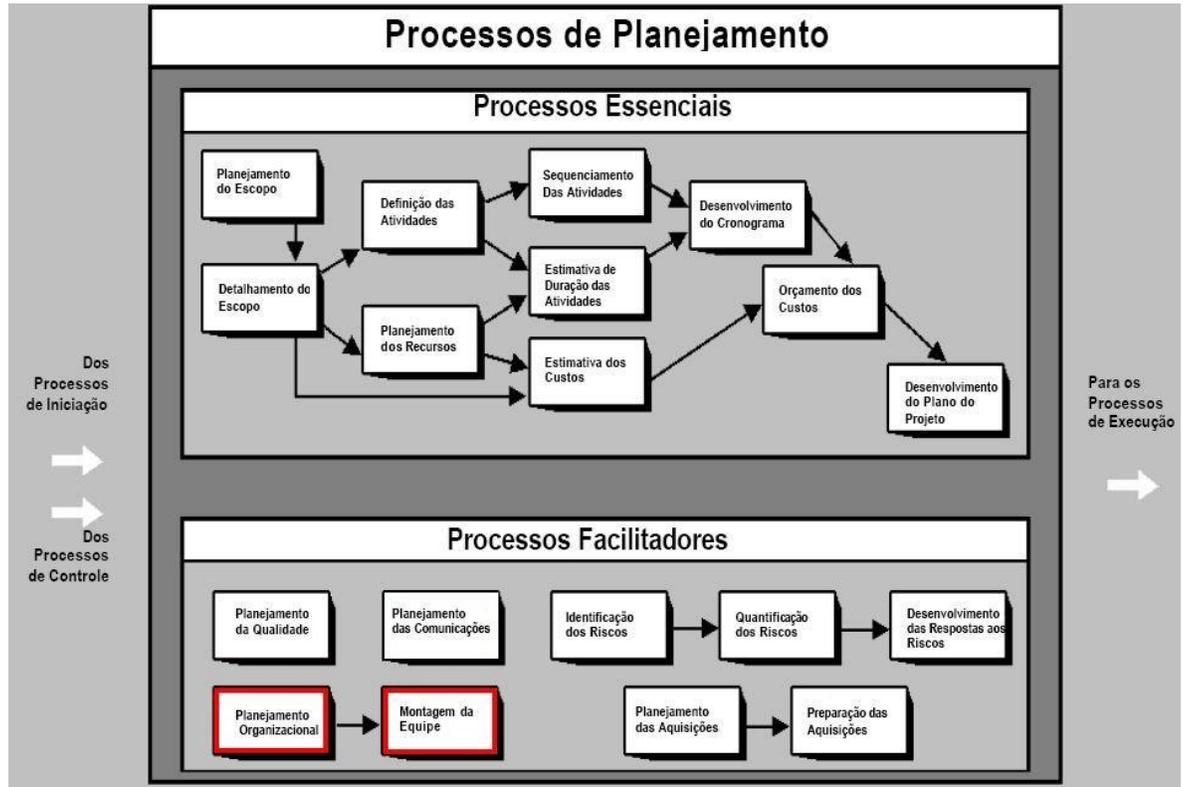


Figura 3.5 – Diagrama de relacionamento entre os processos de planejamento [PMBOK 2000].

Nos Processos Facilitadores de Planejamento já constam os de Planejamento Organizacional e de Montagem de equipe que estão destacados em vermelho e serão discutidos abaixo. Já a Figura 3.6, possui o processo de desenvolvimento da equipe.

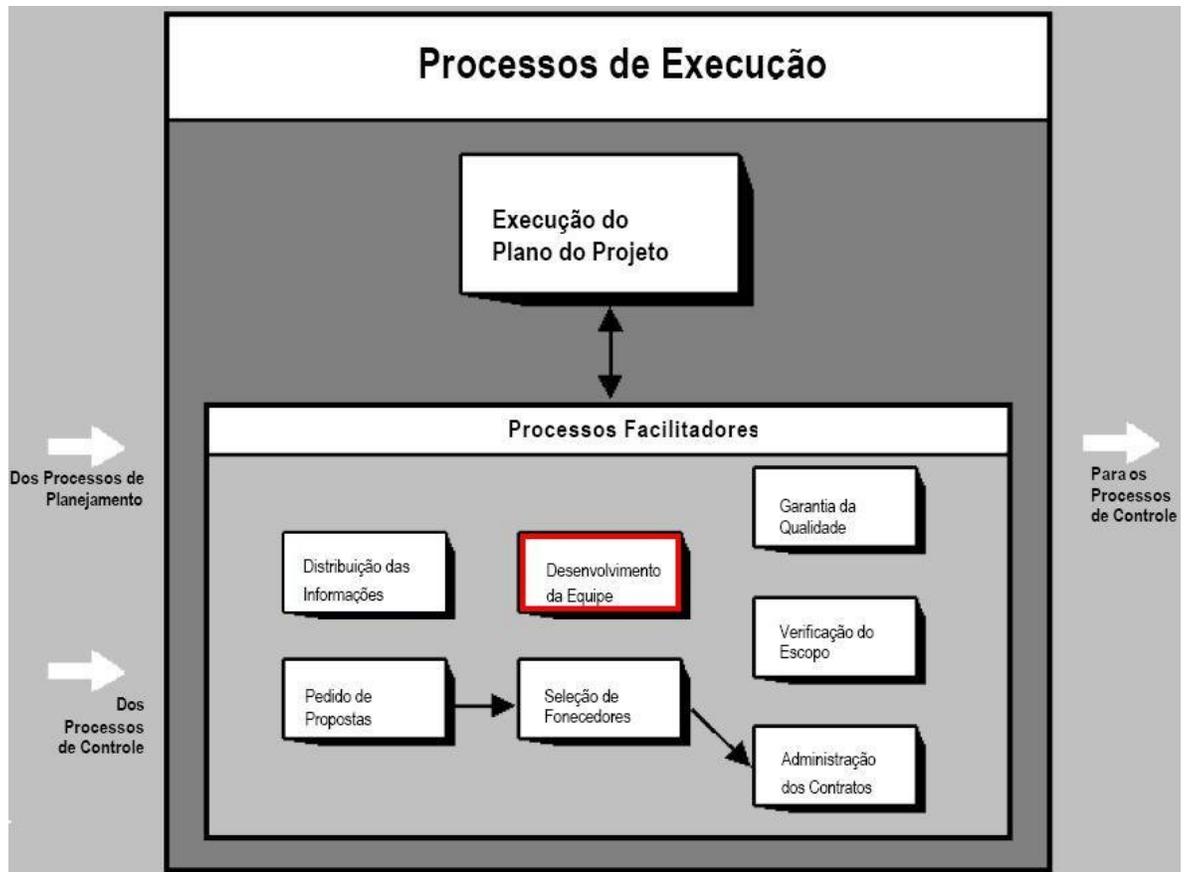


Figura 3.6 – Diagrama de relacionamento entre os processos de execução [PMBOK 2000].

Estes processos descritos acima são aplicáveis a praticamente todos os projetos. Contudo, dependendo do projeto, é possível que não haja alguns destes ou que novos sejam adicionados. A ausência ou o acréscimo de um processo não determina o insucesso do projeto. Nos tópicos abaixo serão detalhados os processos relativos à Gerência dos Recursos Humanos.

3.2.2. Gerência dos Recursos Humanos do Projeto

Na grande maioria dos projetos, os recursos humanos podem ser considerados como estratégicos para o sucesso dele. Segundo o Guia PMBOK®, a gerência dos Recursos Humanos inclui os processos requeridos para possibilitar o uso mais efetivo de todas as pessoas envolvidas com o projeto, sejam elas: patrocinadores, clientes, organização executora, entre outros [PMBOK 2000].

A gerência dos Recursos Humanos de um projeto é composta por três processos principais:

1. **Planejamento Organizacional** - é responsável por “identificar, documentar e designar as funções, responsabilidades e relacionamentos de reporte dentro do projeto” [PMBOK 2000]
2. **Montagem da equipe** - tem o objetivo de procurar por pessoas que preencham a necessidade de cada uma das vagas e aloca-las no projeto
3. **Desenvolvimento da equipe** – tem o objetivo de aumentar o desempenho do projeto, este processo deve identificar habilidades dos indivíduos e do grupo e contribuir para o seu desenvolvimento

A Figura 3.7 apresenta uma visão geral sobre cada um deles.

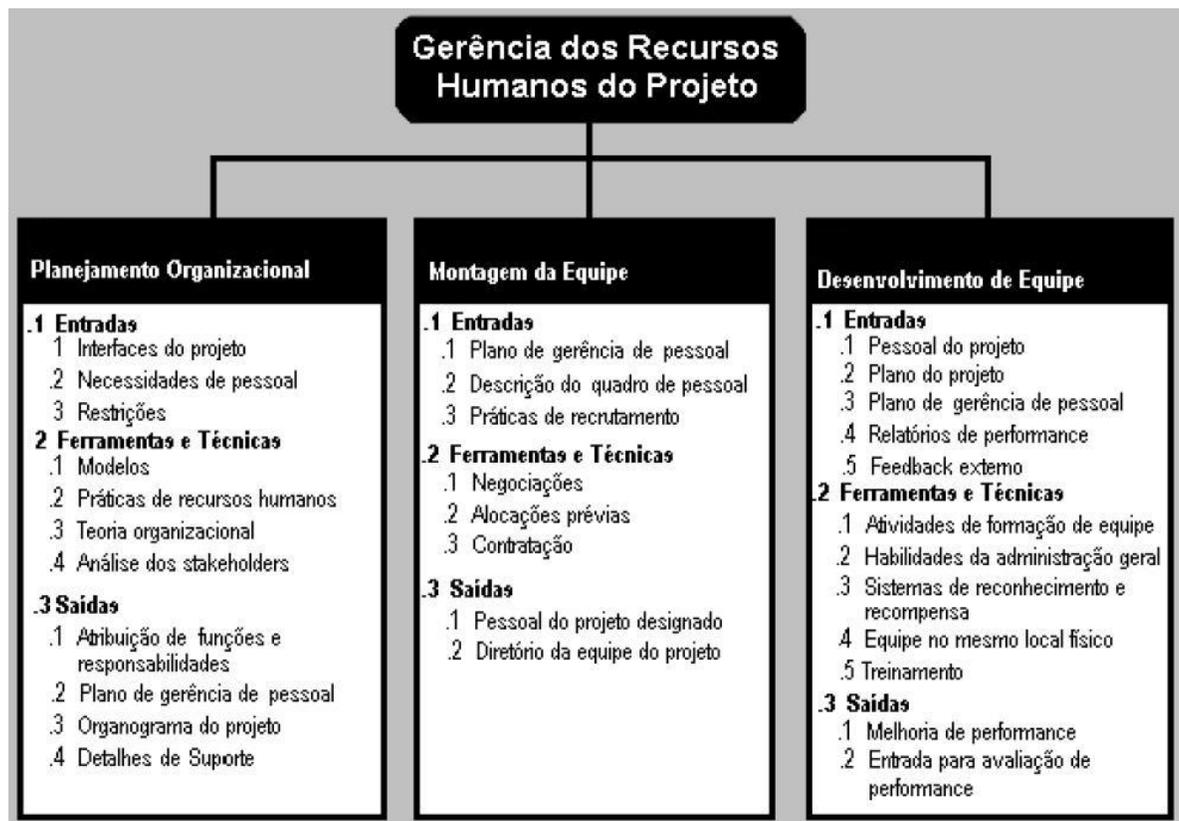


Figura 3.7 – Visão geral da gerência de Recursos Humanos do Projeto [PMBOK 2000].

Estes processos devem estar de comum acordo com os quatro princípios que trabalham a área de Recursos Humanos, são eles:

- **Habilidades administrativas** - discutidas no tópico 3.2. Possui atividades como: liderar, comunicar, negociar, entre outros.
- **Relacionamento do gerente com o funcionário** – responsável por atividades como motivar, delegar, treinar e monitorar

- **Relacionamento com o grupo** – preocupa-se com a formação da equipe, tratamento de conflitos, etc.
- **Administração da função de Recursos Humanos** – Atividades como avaliação de desempenho, recrutamento, manutenção, relações de trabalho e regulamentação de saúde e segurança.

As equipes de projeto tendem a ser temporárias e isto é um agravante para a gerência de projetos. Isto acontece porque é ainda mais difícil criar uma cultura organizacional que contribua com o clima em um ambiente em que as pessoas não são as mesmas do início ao fim do projeto. Os princípios acima são de fundamental importância para o sucesso do projeto. Construir equipes e times eficazes não é uma atividade simples, mas depois de formados, eles conseguem contribuir bem mais para o sucesso do projeto.

Nos tópicos abaixo, os três processos principais da Gerência de Recursos Humanos serão descritos em detalhes. Eles não definem exatamente o que tem que ser feito, apenas direcionam questões a serem discutidas pelo gerente de projeto e as suas dependências para iniciá-la.

Planejamento Organizacional

O Guia PMBOK® define que o Planejamento Organizacional é responsável por “identificar, documentar e designar as funções, responsabilidades e relacionamentos de reporte dentro do projeto” [PMBOK 2000]. Cada uma destas atividades pode ser atribuída a alguém ou a um grupo, e eles podem ser internos ou externos à organização. Muitas vezes, os grupos internos podem ser definidos de acordo com a função, por exemplo, Marketing ou Finanças.

Este processo geralmente é um dos primeiros a ser executado, todavia, ele deve ser constantemente reformulado e analisado para garantir que atenda às necessidades vigentes. Como as atividades mudam de acordo com a fase do projeto, a quantidade de pessoas também muda, cabe ao planejamento organizacional prever esse fluxo eficazmente.

A Figura 3.8 demonstra o fluxo de entradas e saídas do Processo de Planejamento Organizacional.

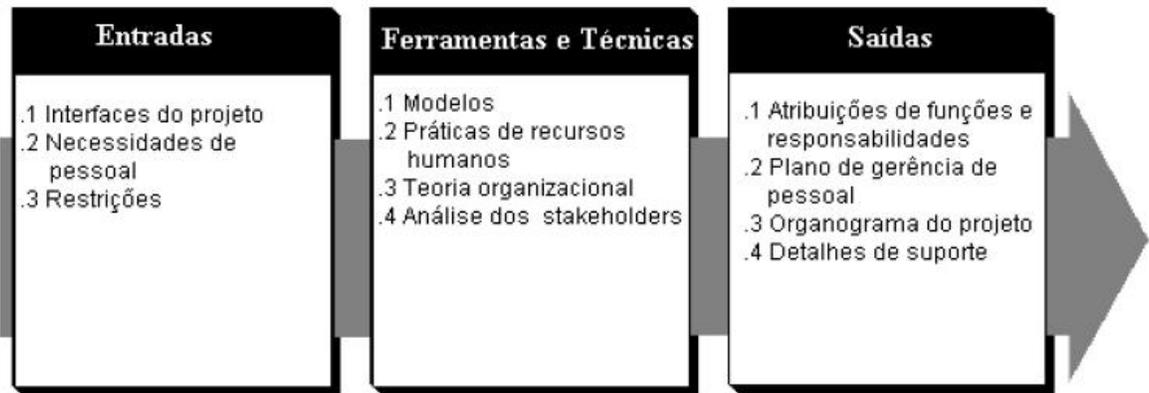


Figura 3.8 – Fluxo de entradas e saídas dos Processos de Recursos Humanos [PMBOK 2000].

Entradas para o Planejamento Organizacional

Como apresentado na Figura 3.8, as entradas são todos os produtos ou atividades que devem estar finalizados para o início do processo. Para o Planejamento Organizacional são necessárias três entradas: Interfaces do Projeto, Necessidades de Pessoal e Restrições.

As interfaces do projeto são divididas em três: organizacionais, técnicas e interpessoais. A primeira diz respeito aos relacionamentos que o projeto terá com outras instituições, dependendo de seu formalismo, eles podem ser geridos por contratos. As interfaces técnicas são os relacionamentos entre as diferentes disciplinas do projeto. Elas podem acontecer tanto dentro da fase do projeto, como entre fases distintas. Já as interfaces interpessoais são os relacionamentos, formais ou informais, entre as pessoas que trabalham na equipe do projeto.

As necessidades de pessoal definem quais as competências necessárias de quais indivíduos ou grupos e em que momento. Elas são uma visão inicial dos possíveis executores das atividades necessárias a conclusão do projeto.

Outro tipo de informação necessária ao início do processo de Planejamento organizacional diz respeito às restrições. Elas são “fatores que limitam as opções da equipe do projeto”. Alguns exemplos de fatores que podem influenciar este planejamento são: a estrutura organizacional da empresa, acordos contratuais coletivos, preferências da equipe do projeto e expectativa de alocação de pessoal.

Ferramentas e Técnicas

As ferramentas e técnicas definidas para o Planejamento Organizacional são divididas em quatro segmentos: modelos, práticas de recursos humanos, teoria organizacional e análise das partes envolvidas [PMBOK 2000].

Os modelos dizem respeito às ferramentas, técnicas e processos já utilizados em projetos anteriores. Isto acontece quando projetos semelhantes já foram desenvolvidos com sucesso anteriormente e é possível reutilizar processos e métodos utilizados por eles. Este conhecimento quando utilizado da maneira correta pode facilitar o Planejamento Organizacional.

As práticas de recursos humanos são todas as políticas, manuais e procedimentos já utilizados pela organização. Uma vez definidos, é importante que o gerente de projeto os utilize como base conceitual para manter a conformidade com a empresa. Além disto, este material pode ajudá-lo bastante a simplificar o seu trabalho em vários aspectos.

A teoria organizacional diz respeito às pesquisas e trabalhos publicados no meio empresarial e acadêmico sobre determinados projetos. Este conhecimento externo pode ser de fundamental importância para projetos sem nenhum outro semelhante já executado pela empresa. Há “um corpo de conhecimento substancial na literatura para descrever como as organizações podem e devem ser organizadas” [PMBOK 2000].

Já a análise das partes envolvidas diz respeito com a validação das necessidades de todos os envolvidos no projeto. Este trabalho analisa cada uma delas e verifica se elas estão sendo satisfeitas.

Saídas do Planejamento Organizacional

As saídas do processo de Planejamento organizacional são: as atribuições de funções e responsabilidades, o plano de gerência de pessoal, o organograma do projeto e os detalhes do suporte.

As atribuições de funções e responsabilidades definem o que cada pessoa deve fazer e em que elas têm poder de decisão. Este trabalho define diagramas e gráficos informando para cada pessoa e para cada fase, qual o seu nível de contribuição e comprometimento.

O Plano de Gerência Pessoal “descreve quando e como os recursos humanos serão alocados e retirados da equipe de projeto” [PMBOK 2000]. Ele é fundamental para dar uma estimativa de vários fatores fundamentais ao projeto, como: o espaço físico necessário para a equipe em cada fase, o planejamento orçamentário da folha de pagamento, entre outros.

O organograma do projeto é uma representação gráfica dos relacionamentos existentes no projeto. Ele pode ser representado de forma hierárquica de poder ou funcional, representando as interações entre cada um dos grupos ou equipes do projeto. Um modelo bastante utilizado é a Estrutura Organizacional do Projeto (OBS – *Organizational Breakdown Structure*). Ela mostra “quais unidades organizacionais serão responsáveis por quais itens de trabalho” [PMBOK 2000].

Para finalizar, os detalhes de suporte, podem ser caracterizados por: impacto organizacional, descrições do trabalho e necessidades de treinamento. O primeiro representa as alternativas descartadas em função da organização escolhida. Já as descrições do trabalho ou descrições de posições são “esboços escritos classificados por títulos de especialidades, responsabilidades, conhecimentos, autoridade, ambiente físico e outras características envolvidas na realização de um dado trabalho” [PMBOK 2000]. As necessidades de treinamento prescrevem quais habilidades e competências estarão ausentes na equipe a ser contratada e que precisarão ser adquiridas através de treinamentos.

Montagem de equipes

A montagem de equipes tem o objetivo de procurar por pessoas que preencham as necessidades de cada uma das vagas e alocá-las no projeto [PMBOK 2000]. Segue abaixo o fluxo de entradas e saídas do Processo de Montagens de equipe.

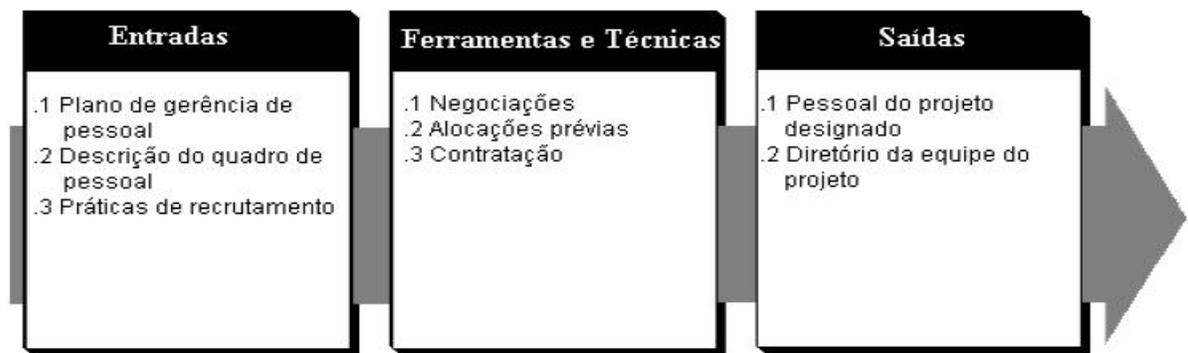


Figura 3.9 – Fluxo de entradas e saídas dos Processos de Montagem de equipes [PMBOK 2000]

Entradas para a Montagem de equipes

Como descrito na Figura 3.9, as entradas para a Montagem de equipes são definidas basicamente pelo: Plano de gerência de pessoal, descrição do quadro de pessoal e as práticas de recrutamento.

O plano de gerência de pessoal é uma das saídas do processo de Planejamento organizacional e já foi descrito no tópico acima. Já a descrição do quadro de pessoal é um detalhamento das potencialidades da equipe. Ela define para cada funcionário as experiências anteriores, os interesses pessoais, as características pessoais e disponibilidade. Já as práticas de recrutamento analisam se a empresa em que o projeto será desenvolvido possui alguma política

ou procedimento para a aquisição de pessoal. Estas informações serão utilizadas como base para a montagem da equipe.

Ferramentas e Técnicas para a Montagem de equipes

As ferramentas e técnicas para o processo de Montagem de equipes é definida por: negociação, alocações prévias e contratação.

A negociação é uma das técnicas que devem ser utilizadas pelo gerente de projeto durante a montagem de sua equipe. Dependendo do projeto ele terá que negociar com áreas funcionais ou outros grupos o compartilhamento ou a realocação de pessoal.

As alocações prévias acontecem quando durante a definição do projeto parte dos recursos humanos de alguma parte envolvida foi cedido pra sua execução. Neste caso, estas pessoas já devem ser alocadas de acordo com suas competências para com o projeto.

A contratação acontece quando a empresa não possui todo o pessoal necessário para a execução do projeto. Pode ser uma decisão estratégica da organização não ter toda a equipe como funcionários efetivados. Logo, a contratação deverá acordar formalmente a prestação de serviço de um indivíduo ou grupo de indivíduos para a realização de uma tarefa.

Saídas para a Montagem de equipes

As saídas para a Montagem de equipes são duas: pessoal do projeto designado e a relação da equipe do projeto. A primeira acontece quando as pessoas estiverem realmente designadas para trabalhar no projeto, sabendo suas funções e responsabilidades e o tempo que fornecerá para esta atividade, integral, parcial ou variável. Já a relação da equipe do projeto é uma listagem contendo todos os integrantes que participarão do projeto e os *stakeholders* mais importantes envolvidos nele.

Desenvolvimento da equipe

O desenvolvimento da equipe tem o objetivo de aumentar o desempenho do projeto, este processo deve identificar habilidades do grupo e contribuir para o seu desenvolvimento. O Guia PMBOK® define que ele “envolve tanto o aumento da capacidade das partes envolvidas para contribuir individualmente, quanto o aumento da capacidade da equipe para funcionar como um time” [PMBOK 2000]. O crescimento individual é o pilar para desenvolver a equipe, ele deve ser feito sob o aspecto técnico e gerencial.

A Figura 3.10 apresenta o fluxo de entradas e saídas do processo de Desenvolvimento da equipe:

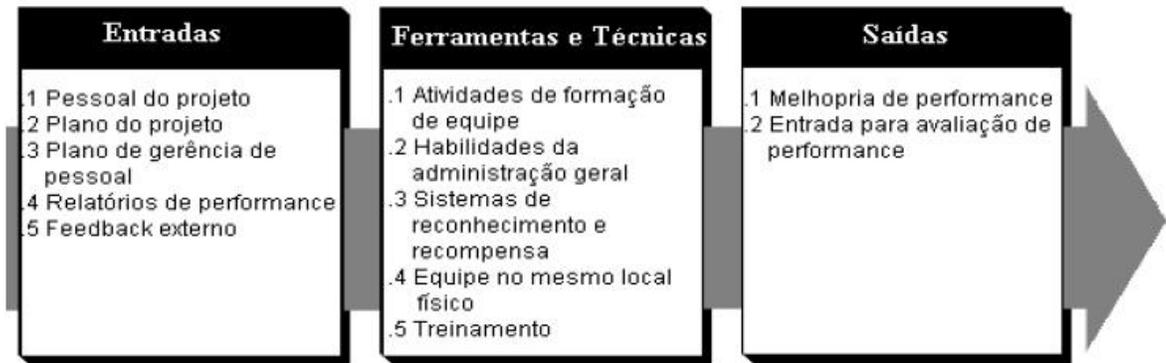


Figura 3.10 – Fluxo de entradas e saídas dos Processos de Desenvolvimento de equipes [PMBOK 2000]

Entradas para o Desenvolvimento da equipe

As entradas que possibilitam o início do Processo de Desenvolvimento da equipe são: Pessoal do Projeto, o Plano de projeto, o Plano de gerência de pessoal, os Relatórios de performance e o feedback externo.

O Pessoal do Projeto é uma das saídas do Processo de Montagem da equipe, ele é o conjunto de todas as pessoas designadas para a execução do projeto. Já o Plano de Projeto é um documento que descreve os princípios e necessidades do projeto. Ele descreve o “contexto técnico dentro do qual a equipe opera” [PMBOK 2000]. Já o Plano de gerência de pessoal é uma saída do Processo de planejamento organizacional. Ele contém “quando e como os recursos humanos serão alocados e retirados da equipe de projeto” [PMBOK 2000].

Os relatórios de desempenho são documentos que comparam e fornecem um feedback de como está o desempenho real da equipe de acordo com o Plano de Projeto. Já o feedback externo é uma análise de *stakeholders* externos ao projeto com relação ao desempenho da equipe para com os seus objetivos.

Ferramentas e Técnicas para o Desenvolvimento da equipe

As ferramentas e técnicas para o Desenvolvimento da equipe são divididas em cinco áreas de acordo com o Guia PMBOK®: Atividades de formação da equipe, habilidades da administração geral, sistemas de reconhecimento e recompensa, equipe no mesmo local físico e treinamento.

As atividades de formação da equipe têm o objetivo de melhorar as relações interpessoais dos *stakeholders*. Elas incluem ações de gerenciamento para melhorar o desempenho da equipe.

Seus efeitos podem ser percebidos de forma secundária, muitas de suas atividades geram melhorias indiretas no médio prazo.

As habilidades da administração geral já foram definidas acima e envolvem: Habilidades administrativas, Relacionamento do gerente com o funcionário, Relacionamento com o grupo e Administração da função de Recursos Humanos.

Os sistemas de reconhecimento e recompensa “são ações formais de gerenciamento que promovem ou reforçam um comportamento desejado” [PMBOK 2000]. A forma como eles são relacionados deve ser feita de forma direta e clara, estabelecendo qual desempenho fornece quais recompensas. Contudo, embora a organização já possua algum sistema de reconhecimento e recompensa é importante que o projeto possua os seus, pois nem sempre o já existente se adéqua às necessidades da equipe. Estes sistemas podem ser interpretados como fatores importantes para a motivação da equipe e para demonstrar o quanto a empresa observa e valoriza o trabalho de cada um.

A equipe no mesmo local físico, como o próprio nome já diz, é quando os principais membros do projeto, ou todos, encontram-se no mesmo espaço. Quando isto acontece, torna-se mais fácil formar um time unido e eficiente, assim como a comunicação entre eles.

Os Treinamentos são fatores importantes para manter a equipe motivada e ciente do quanto a empresa contribui para com o crescimento delas. Segundo o Guia PMBOK®, isto inclui “todas as atividades projetadas para aumentar as habilidades, conhecimento e capacidade da equipe do projeto” [PMBOK 2000].

Saídas para o Desenvolvimento da equipe

As saídas para o processo de Desenvolvimento da equipe, que deve ocorrer durante os processos de execução, são: melhorias de desempenho e a entrada para avaliação de desempenho.

As melhorias de desempenho são o resultado de uma boa política de desenvolvimento da equipe. Isto acontece porque aumentando as habilidades individuais e coletivas as pessoas tendem a produzir mais eficazmente, evitando conflitos desnecessários. Além disso, por acreditarem que a empresa preocupa-se e investe no seu crescimento, as pessoas tendem a se esforçar mais para atingir as suas metas empresariais.

Já a entrada para avaliação de desempenho é o feedback que os gerentes de projeto fornecem sobre cada um dos seus funcionários da equipe para a realização da avaliação de desempenho da empresa.

3.3. Resumo do Capítulo

Este capítulo discutiu a Gerência de Projetos segundo o Guia PMBOK®, *Project Management Book of Knowledge*. Segundo ele, projeto é “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único”. Estes projetos são divididos em fases, conhecidas como ciclos de vida de um projeto. As empresas fazem isso com o objetivo de visualizá-lo melhor no longo prazo e ter um gerenciamento mais eficaz em cada uma das etapas. Para realizá-lo, a empresa precisa de pessoas ou grupos que estejam responsáveis por ele. Com relação a isso, existem os *stakeholders* que são “indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após a sua conclusão” [PMBOK 2000]. Alguns exemplos seriam: gerente de projeto, cliente, organização executora ou patrocinador.

Neste capítulo também foi discutida a estrutura organizacional, a forma como se organizam as pessoas e grupos para executar as atividades de um projeto. O modelo discutido foi o *Projetizado*, onde se elimina a estrutura de trabalho hierárquica com cargos fixos e o gerente do projeto tem plena autoridade quanto à definição de prioridades e à administração das pessoas alocadas para trabalhar no projeto [PMBOK 2000].

Após definir o que é um projeto e quais suas principais características, este capítulo enfatiza a gerência de projetos. Ele a define como “a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas, com relação ao projeto” [PMBOK 2000]. Ela é dividida em nove disciplinas do conhecimento:

1. Gerência da Integração de Projeto
2. Gerência do Escopo do projeto
3. Gerência do Tempo do Projeto
4. Gerência do Custo do Projeto
5. Gerência da Qualidade do Projeto
6. Gerência dos Recursos Humanos do Projeto
7. Gerência das Comunicações do Projeto
8. Gerência dos Riscos do Projeto
9. Gerência das Aquisições do Projeto

Cada uma destas gerências acima é conduzida por processos, que são atividades que criam um resultado. Por sua contribuição com este trabalho, a Gerência de Recursos Humanos teve profunda importância neste capítulo. Ela inclui os processos requeridos para possibilitar o uso mais efetivo de todas as pessoas envolvidas com o projeto, sejam elas: patrocinadores, clientes, organização executora, entre outros [PMBOK 2000]. Ela possui três processos principais:

1. Planejamento organizacional
2. Montagem da equipe
3. Desenvolvimento da equipe

Cada um dos processos acima possui entradas, ferramentas e técnicas, e saídas, conforme a Figura 3.7.

A definição de processos na gerência de Recursos Humanos não determina exatamente como deve ser feito os planejamentos. O Guia PMBOK® define uma visão geral do que é preciso ser feito, que informações podem ajudar no trabalho e o que deve ser gerado como resultado deste esforço. Contudo, ele não é específico o suficiente para que um gerente de projeto obtenha pleno sucesso. Além do mais, por seu princípio racional e executor, princípios de inteligência emocional são pouco explorados. O capítulo seguinte irá apresentar como adaptar princípios de inteligência emocional neste contexto.

4. Guia de boas práticas de Liderança e Inteligência Emocional na Gerência de Projetos

Gerenciar projetos é em essência lidar com pessoas. Por melhores que sejam os processos definidos pela empresa, são elas que os conduzirão. Portanto, o gerente tem que formar uma equipe e liderá-la. E para fazer isto eficazmente, é preciso compreender os sentimentos delas como seres humanos, suas aspirações e metas e alinhá-las com os objetivos da empresa. Esta não é uma atividade simples, requer muitas habilidades interpessoais do gerente. Todavia, estas competências podem ser adquiridas ou desenvolvidas por ele.

Conhecer a si próprio é o início para a construção de bons relacionamentos interpessoais. E será o primeiro ponto discutido por este capítulo. O gerente de projetos precisa entender seus sentimentos, o que o motiva e o que o desestimula. E a partir disto, ele será capaz de montar uma equipe que se adéqua à sua personalidade. Além do mais, ele pode identificar suas falhas e tentar melhorá-las, assim como intensificar o uso de seus pontos fortes. O autoconhecimento é o primeiro caminho para se estabelecer relacionamentos interpessoais e aperfeiçoar a si próprio.

Este capítulo irá desenvolver algumas práticas baseadas na Inteligência Emocional e Liderança que podem ser aplicadas na gerência de projetos. Neste trabalho, será considerado que boas práticas serão ações ou diretrizes que podem ser utilizadas pelo gerente de projeto durante o planejamento e execução do projeto com o intuito de melhorar o relacionamento das pessoas e consecutivamente o desempenho da equipe. Para isto, será utilizado como referencial teórico os conhecimentos e processos contidos no Guia PMBOK® na edição do ano de 2000. De qualquer forma, as práticas definidas para ele também podem ser aplicadas a edição de 2004. O intuito é analisar os processos contidos na disciplina de Recursos Humanos, principalmente, os de Montagem e Desenvolvimento de equipe. E a partir disto, sugerir um guia de boas práticas a ser utilizados durante estes processos.

4.1. Prática 1: Autoconhecimento

As teorias sobre a inteligência discutem que ela é bem mais ampla do que apenas a capacidade de raciocínio-lógico ou lingüística. Howard Gardner a descreveu através de sete competências que foram detalhadas no Capítulo 2. Uma delas é a aptidão intrapessoal que significa o conhecimento de si próprio e de como as emoções se manifestam [Gardner 1993]. Este conhecimento é base para a criação de relacionamentos saudáveis.

O primeiro passo para o gerente de projeto iniciar a sua gestão é conhecer a si próprio. Logo, este trabalho recomenda observar a autoconsciência. Durante a Gerência de Recursos

Humanos no processo de Planejamento Organizacional, o gerente deve fazer uma análise de sua própria habilidade para a liderança e a inteligência emocional. Uma maneira para isto é através da Janela de Johari, conforme Tabela 4.1 [Goldsmith 2002].

Tabela 4.1 – Adaptado do sistema de Consciência-Competência baseado na Janela de Johari [Goldsmith 2002].

	Consciente	Inconsciente
Competente	“Eu sei.” Autoconhecimento	Atinjo o sucesso facilmente. Eu não sei por que eu me relaciono bem com as pessoas ou porque eu sou bom nesse assunto.
Incompetente	Eu sei no que eu não sou bom	Eu tenho a convicção que sei o que eu não sei.

A Tabela 4.1 demonstra os quatro estágios de consciência sobre a própria competência. Ele divide em quatro estágios que combinam competência e incompetência com a Consciência e Inconsciência. Os quadrantes são:

1. Competente e consciente – É o estágio em que se obtém sucesso e realização em uma determinada área e a pessoa sabe por que conseguiu. Ela tem conhecimento de suas qualidades e as usa para produzir os melhores resultados.
2. Competente e Inconsciente – É quando a pessoa consegue bons resultados, tem bom relacionamento com as pessoas, mas não consegue entender o motivo disto. Ela entende como uma característica sua, não como as ações que ela executa diariamente.
3. Incompetente e consciente – Neste estágio, a pessoa tem consciência das coisas para as quais ela não tem muitas habilidades, ou sabe quais suas falhas. Este é um estágio importante, ele dá a consciência em que é preciso melhorar, quais habilidades precisam se desenvolver.
4. Incompetente e inconsciente – É o estágio em que a pessoa não tem consciência de seus pontos fracos, ou do que precisa aperfeiçoar. Este é um estágio bastante negativo, pois não estimula a pessoa a mudar e a se desenvolver em determinadas competências.

O objetivo desta estrutura é atingir a competência e a consciência. Ninguém é bom em absolutamente tudo. Mas é importante destacar que qual quadrante se está não é o único objetivo. Pois a consciência disto, já é um passo importante para aperfeiçoar as competências em

inteligência emocional e liderança. É preciso reconhecer suas fraquezas para contorná-las e os pontos fortes para intensificar o uso deles. E com isso, melhorar o desempenho de seu trabalho.

O objetivo principal desta prática é fomentar no gerente de projeto o interesse pela autoconsciência. Independente do grau de conhecimento sobre si mesmo, quanto mais o gerente se analisar, mais experiência ele irá adquirir para situações futuras. Para isto, ele deve avaliar as competências pessoais e sociais definidas por Daniel Goleman no Capítulo 2 desta monografia. Ele deve se visualizar em cada uma das competências, definindo-as como pontos fortes ou fracos. A partir destas informações, torna-se exercício diário, utilizá-las nos seus relacionamentos intra e interpessoais.

Como uma sugestão para esta etapa de autoconhecimento, há um teste que se encontra no Anexo I. Ele analisa as competências de liderança através dos relacionamentos. Assim como descrito anteriormente, ele é uma análise para se ter uma noção aproximada de como se encontra a autoconsciência do gestor. Contudo, o objetivo maior dele é fazer com que ele atente para o conhecimento de si próprio, começando a analisar seus pontos fortes e fracos. E a partir destas informações, ele poderá analisar emocionalmente suas atitudes. O resultado do teste pode ser analisado na Figura 4.1.

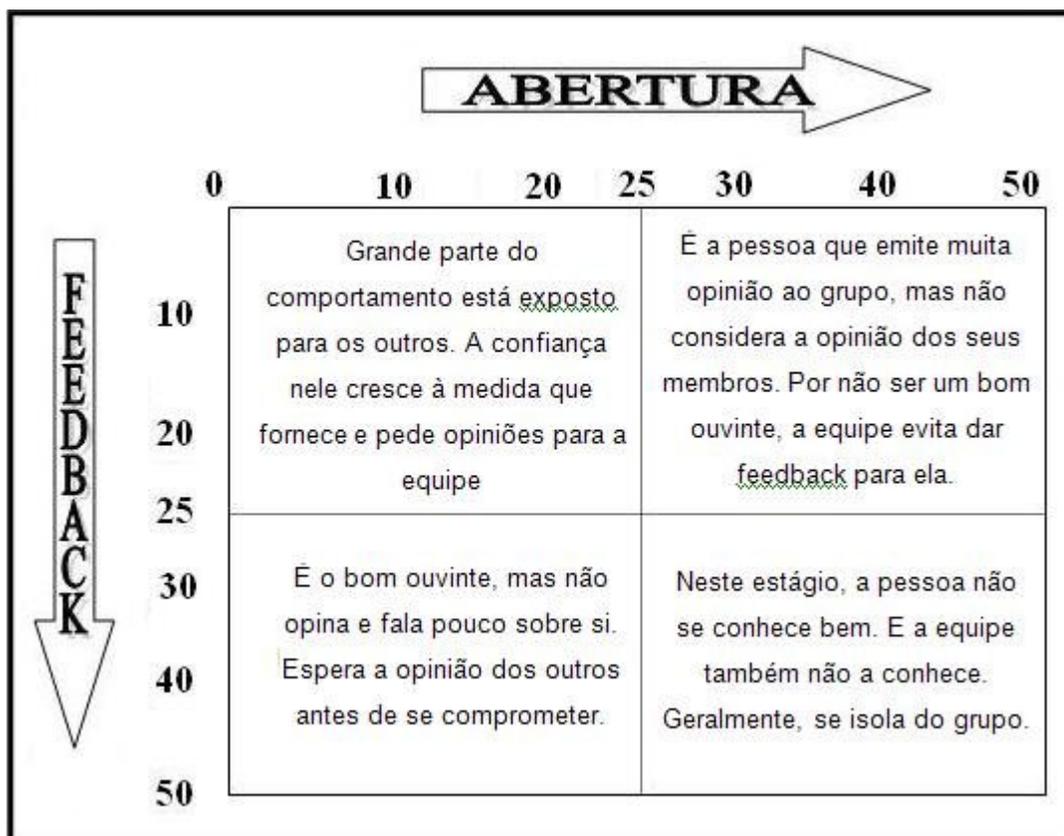


Figura 4.1 – Gráfico de Resultados Janela de Johari para Feedback e Abertura.

A Figura 4.1 considera como feedback, o quanto a pessoa emite a sua opinião para o grupo. Já abertura, diz respeito à capacidade que a pessoa tem de ouvir e aceitar os comentários alheios. Isto não quer dizer que ele irá concordar, mas ele estará aberto a ouvir e considerar a relevância da informação. A numeração das características de feedback e abertura são invertidas. Quanto melhor for a abertura e o feedback menores serão os números absolutos deles na Figura 4.1. Estratégias de melhora de resultados para cada um dos resultados:

- **Quadrante superior esquerdo** – (feedback alto e abertura alta) Este tipo de líder deve incentivar a comunicação do grupo, além de, ouvir as observações da equipe e instigá-los a opinarem, sem que eles tenham receio de se prejudicarem por isso. Este tipo de líder sabe quais são os seus pontos fortes, ele deve analisá-los para usá-los e melhorá-los continuamente.
- **Quadrante superior direito** – feedback alto e abertura baixa – Este tipo de líder tem facilidade para expor sua opinião, elogiar ou criticar o trabalho alheio. Contudo, ele não tem a mesma eficiência para ouvir e refletir sobre o que a sua equipe o informa. Por conta disso, ele pode desconhecer seus pontos fortes e fracos reais, porque ele alimenta uma imagem idealizada de si próprio e não reflete sobre ela. Ele deve utilizar estratégias para se conhecer melhor. Como ele tem dificuldade para receber críticas, ele deve incentivar iniciativas que resultem nisto. Várias atividades podem ser feitas como: questionários com ex-funcionários, em equipes que ele já trabalhou, com família e amigos. O intuito é receber informações sobre si mesmo. Após isto, ele deve fazer uma análise de cada uma das observações, considerando a importância delas.
- **Quadrante inferior esquerdo** – feedback baixo e abertura alta – Este profissional tem bastante abertura para receber opiniões, críticas e elogios dos outros. Contudo, é difícil que ele emita sua opinião. As pessoas com esse perfil devem se concentrar em entender os motivos que a fazem se sentir assim. Às vezes, ela só adquire este perfil, em determinados grupos. É preciso entender se isto acontece em determinadas situações ou se é freqüente. De qualquer forma, algumas atividades para amenizar isto são: tentar ter uma opinião formada sobre os acontecimentos, emitir estas opiniões para as pessoas que se tem mais afinidade, e com isso ter mais confiança em si mesmo. Uma vez seguro sobre seus pontos de vista, a pessoa deve começar a emitir o seu posicionamento para o grupo, como forma de agregar conhecimento a ele.
- **Quadrante inferior direito** – feedback baixo e abertura baixa – Estas pessoas geralmente são vistas como isoladas do grupo. Isto acontece porque elas fornecem pouca opinião sobre os seus princípios e também são fechadas ao

recebimento de críticas alheias. Este estágio pode gerar problemas para a equipe, pois ela não sabe o que o gerente acha dela, como também não tem abertura para criticá-lo ou sugerir outras opiniões. Isto pode desmotivar o grupo e diminuir o senso de responsabilidade dele. Este tipo de líder deve se trabalhar, primeiro para ouvir a opinião alheia, para não correr o risco de tomar decisões e expor suas idéias baseado em pouca ou nenhuma informação da equipe. Ele pode fazer isto através de reuniões, questionários, conversas informais, contanto que as pessoas não sejam prejudicadas pelas suas opiniões. O segundo passo é, munido de informação suficiente sobre o seu time, começar a expor suas decisões e opiniões através de elogios, que podem ser feitos publicamente. Já as sugestões, é preferível que sejam fornecidas em conversas particulares quando forem destinadas a uma pessoa em específico.

O papel do líder é potencializar as suas competências de forma a crescer a atuação individual de cada membro do grupo. O gerente de projeto em seu papel de liderança no planejamento e execução do projeto deve se conhecer, para conseguir melhorar o desempenho de toda sua equipe.

4.2. Prática 2: Montagem da equipe: Conhecendo o candidato

Uma importante atividade do gerente de projetos é a montagem da equipe. Ela tem fundamental importância para o projeto e é um dos processos essenciais da disciplina de Recursos Humanos do Guia PMBOK®. A escolha das pessoas certas para o time pode ser um fator decisivo para o sucesso dele. Uma equipe que já inicia desmotivada torna-se ainda mais difícil de ser motivada pelo líder. Portanto, é trabalho do gerente analisar o perfil dos candidatos para formar uma equipe eficaz.

Devido à necessidade por inovação e mudanças que as empresas enfrentam, equipes diversificadas têm sido bastante exploradas. Um dos objetivos de um time é unir os potenciais individuais de cada pessoa para gerar um resultado melhor do que se fosse feito individualmente. Afinal de contas, quanto mais pessoas, provavelmente, mais idéias e soluções serão criadas, cabendo ao líder escolher a melhor entre elas. Equipes com pessoas diferentes ajudam a solucionar problemas de maneiras diferentes. Contudo, essa diversidade, torna ainda mais difícil a integração do grupo. Será preciso quebrar preconceitos e dogmas para atingir essa diversidade sustentável.

Como o gerente de projeto pode contribuir para formar uma equipe diversificada e unida pode ser um dos questionamentos dele. Segundo o Guia PMBOK®, é durante o processo de Montagem de equipe que o gerente de projeto irá selecionar os candidatos que irão compor o time.

Mas as habilidades emocionais, de relacionamento entre as pessoas, não vêm descritas em currículos. Ele precisa definir atividades que consigam aferir tais características, que dependendo do projeto, podem ser fundamentais para o seu sucesso. Projetos de riscos precisam de pessoas suscetíveis a eles. Projetos de curta duração podem precisar de pessoas que saibam lidar sob pressão. Há uma série de combinações que podem ser feitas pelo gerente para definir uma direção para sua equipe.

As empresas de seleção têm utilizado dinâmicas de grupo para analisar competências emocionais. Estas dinâmicas são atividades que devem ser feitas em grupo, com um objetivo comum, desafios e discussões. É neste tipo de interação que se consegue aferir alguns traços de personalidade. Elas não são completamente eficazes, muitas vezes, a timidez, o medo de falar em público ou os próprios adversários podem prejudicar a desenvoltura do candidato. Todavia, elas podem ser uma importante ferramenta utilizada pelo gerente de projeto antes da contratação dos candidatos. Ele pode analisar as características emocionais dos candidatos no que diz respeito às competências pessoais e sociais definidas por Daniel Goleman no Capítulo 2 deste trabalho. Para auxiliá-lo, empresas de consultoria de Recrutamento e psicólogos podem ser bastante eficazes.

Nem todos os projetos têm orçamento o suficiente para contratar consultorias de recrutamento e seleção. E o gerente de projetos deve saber como identificar competências psicológicas dos candidatos. Este trabalho propõe a atividade de definição de motivação para os candidatos que desejam compor o time do projeto. Saber o que os motiva pode ser uma boa informação para o gerente analisar o autoconhecimento deles e o perfil motivacional dos candidatos. O estilo e o ambiente do projeto a ser executado já são do conhecimento do gerente. Com estas informações ele pode selecionar os candidatos que melhor se adequam ao projeto.

Uma maneira para descobrir o que motiva a equipe é utilizar o trabalho de Abraham Maslow. Ele defende que existe uma hierarquia de necessidades que é o que motiva as pessoas a manterem um objetivo para satisfazê-las. Ele acredita que estas necessidades podem ser específicas e em determinados momentos. O que motiva uma pessoa hoje pode não motivá-la daqui a um mês. Elas são dispostas em ordem de urgência da seguinte forma: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização, conforme Figura 4.2 [Maslow 1970].



Figura 4.2 – Adaptado da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Esta pirâmide indica quais as necessidades de uma pessoa em um determinado momento. Esta informação é atualizada constantemente, assim que alguém atinge a satisfação em um nível, ela logo se depara com a necessidade da próxima mais importante. Obter este conhecimento pode ser relevante para o gerente de projeto. Ele pode saber o que é preciso para motivar a sua equipe. E isto pode ser feito em dois momentos:

1. Durante a contratação, ele pode realizar uma análise para saber que tipo de necessidade uma pessoa precisa satisfazer e no que o projeto pode ajudar nisto. Este quesito não deve ser o único critério de seleção. Mas, mediante um bom candidato, ele pode aferir o que ele precisa para se satisfazer e motivar-se. E assim, analisar se este projeto poderá atender a este requisito ou no que ele precisará se preocupar para agradar este candidato.
2. Durante a execução do projeto, conforme será descrito na Prática 4.

O Anexo II possui um teste baseado nos estudos sobre motivação de Abraham Maslow [Hunter 2004]. Ele ajuda a identificar qual hierarquia tem maior urgência para uma pessoa. Neste momento, ele será considerado para a fase de contratação. No teste, as necessidades que obtiverem maior pontuação são as mais urgentes a serem satisfeitas. Observe os direcionamentos possíveis para cada fase de necessidades:

1. Fisiológicas – As pessoas que estão neste estado precisam de um ambiente de trabalho confortável. Elas precisam ter tranquilidade o suficiente para ter seu horário de lazer e não se preocuparem com o trabalho nestes momentos. Isto quer

dizer, que projetos extremamente complexos, que precisem de bastante dedicação da equipe e que não tenham uma boa infra-estrutura física, podem não ser interessantes para este candidato. Ele pode se sentir desmotivado. Caso ele seja bom o suficiente para correr este risco, o gerente precisa preocupar-se em fornecer este conforto para ele.

2. **Segurança** – Este tipo de pessoa preocupa-se com o hoje e com o amanhã. Para elas é importante ter estabilidade, ter contratos bem definidos e uma remuneração que pague os seus gastos mensais. Portanto, elas podem ser bastante motivadas ao fator financeiro, um salário melhor do que o que eles possuem atualmente pode ser o maior motivador para a sua mudança de empresa. Eles precisam ter uma orientação bem definida, isto pode vir a partir de um chefe bastante participativo, que indique as diretrizes que ele deve seguir e as atividades que ele deve executar. Por se preocuparem com estabilidade, estas pessoas podem não ser interessantes para projeto muito curtos. Por sentirem que o seu trabalho irá ter fim em breve, eles podem diminuir a sua produtividade por acreditarem que assim aumentarão a longevidade do projeto. Se o gerente optar por este candidato, ele deve preocupar-se em demonstrar as expectativas de futuro do projeto, os trabalhos subseqüentes a ele e a participação deste funcionário nisto.
3. **Afetivo-social** – As pessoas, com esta necessidade como mais evidente, precisam se sentir aceitas no ambiente de trabalho em que estão. Elas precisam ser respeitadas por toda a equipe e ter um bom relacionamento com colegas, superiores e clientes. Se para este projeto, a vaga desta pessoa exigir trabalhos individuais e pouco contato com pessoas, elas podem se sentir desmotivadas e ter pouca produtividade. Por outro lado, elas podem ser extremamente eficientes em atividades que exijam relacionamentos humanos, como o contato com *stakeholders*, com outras equipes e que todos eles estejam em harmonia. Se o clima não estiver bom, elas podem se sentir desmotivadas. Ao contratar este perfil, o gerente deve se preocupar em fornecer feedback para esta pessoa e trabalhar atividades de integração da equipe, como jantares de confraternização ou comemoração de metas alcançadas, por exemplo.
4. **Auto-estima** – Este tipo de pessoa não se preocupa tanto com a aceitação dos outros, elas geralmente já conseguem isso naturalmente. O foco principal delas é demonstrarem para si mesmas que elas são boas e capazes. E para isto, elas precisam que os outros reconheçam suas competências e realizações e as recompensem por isso. Para atingir isto, elas são bastante focadas em resultados e se responsabilizam por eles. Projetos com pouca chance de crescimento profissional e promoções podem não ser interessantes para estas pessoas. Elas irão sentir que o trabalho não está sendo recompensado e se sentirão

desmotivadas e com baixa auto-estima. Projetos que necessitem de pessoas com poder de execução, que sigam o planejamento com afinco, podem ser boas oportunidades para elas. O gerente deve ter reserva de orçamento para poder recompensar esta pessoa, ele irá precisar demonstrar os cargos a que ela possa ascender e fornecer feedback constante, principalmente se for positivo, para ela.

5. Auto-realização – Estas pessoas têm conhecimento e crença em suas competências. Elas sabem que são capazes de realizar grandes atividades e não precisam que isto seja informado para elas constantemente. Elas já têm auto-estima suficiente. Estas pessoas precisam se sentir desafiadas e responsáveis pelo seu trabalho para que consigam mostrar a si mesmas o quanto são capazes. Para isto, elas precisam de um ambiente em que tenham autonomia, em que possam usar a sua criatividade e participar das decisões. Projetos com um escopo muito bem definido e um cargo com perfil apenas de execução pode não ser uma boa combinação para este perfil. Estas pessoas podem se sentir limitadas ou subutilizadas e assim, desmotivarem-se e diminuir a produtividade. Cargos de liderança e com bastante liberdade de criação podem ser de grande interesse para estas pessoas. Os gerentes que escolherem candidatos com este perfil para contratação devem definir as metas e deixar a maneira como elas serão atingidas como responsabilidade do funcionário. Ele pode ainda, apresentar os problemas e necessidades do grupo e deixar a cargo do candidato escolher qual deles ele irá solucionar.

O resultado deste teste não deve ser considerado como único fator para contratação de um candidato. Ele deve ser utilizado como uma informação adicional que o gerente pode utilizar para saber se o projeto que ele irá executar será um bom ambiente para este candidato. A motivação é um fator intrínseco à pessoa. É bem provável que os primeiros dias de um trabalho sejam os que a pessoa está mais motivada. Cabe a empresa e ao gerente manter este sentimento inicial do candidato e não fazer com que as suas necessidades deixem de ser satisfeitas.

4.3. Prática 3: Desenvolvendo a equipe: Formação do time

Após a montagem da equipe o próximo desafio do gerente de projeto é desenvolvê-la. Para isto, o Guia PMBOK® define várias ferramentas para o processo de Desenvolvimento de Equipes que deve ser realizado durante a execução do projeto. A primeira delas é transformar este grupo de pessoas em um time, onde elas potencializam as suas competências para o grupo e buscam um objetivo comum.

Neste momento inicial os membros estão se conhecendo e as suas atividades e responsabilidades não estão completamente claras. As pessoas estão bastante motivadas, mas com poucas informações sobre o projeto e o que deve ser feito. Neste momento, o gerente de projeto deve assumir a função de líder e mostrar objetivos e diretrizes para a equipe. Baseado na teoria de Daniel Goleman sobre os estilos de liderança a partir de características emocionais descrita no Capítulo 2, o líder eficaz sabe qual tipo de liderança utilizar em cada momento e para qual pessoa. Como neste primeiro momento as pessoas têm pouco conhecimento sobre as outras, será considerado apenas o estilo de liderança e o momento. Portanto, de modo geral, neste momento o líder deve assumir o estilo visionário associado ao agregador.

O perfil visionário tem como característica criar uma visão e mobilizar todas as pessoas em função dela. Através do seu entusiasmo este tipo de liderança consegue demonstrar para cada pessoa porque ela é importante para o objetivo final do grupo. Com isto ele consegue o compromisso da equipe e um direcionamento para todos. Para conseguir isso, ele pode:

- Criar e difundir a missão do projeto
 - Para conseguir criar uma visão única do projeto o gerente de projeto deve utilizar estratégias para defini-la, e em seguida, divulgá-la constantemente. Uma delas é fazer com que esta missão seja criada por todos os membros da equipe. Ele pode definir uma visão superficial da missão e a partir dela realizar atividades que façam a equipe especificá-la em conjunto. Se a equipe for numerosa o suficiente para inviabilizar reuniões, ele deve fazer isto com os membros mais influentes, pedindo para que eles façam os mesmos com os seus subordinados e os representem perante o gerente de projeto. Esta atividade tem o objetivo de aumentar o compromisso dos funcionários. Isto acontece porque eles se sentem responsáveis por esta visão e não apenas como executores de um plano feito pelo gerente de projeto. Outra estratégia a que o gerente pode recorrer é manter esta visão na memória da equipe, principalmente se o projeto for extenso, demorar semestres ou anos. Ele pode criar campanhas que sinalizem a missão da equipe pelo espaço físico do projeto ou demonstrar o quanto o projeto tem caminhado a favor dela.
- Educar através do seu exemplo de otimismo
 - Durante a execução do projeto, é comum problemas acontecerem. Para o gerente desenvolver um estilo visionário ele pode demonstrar para a sua equipe a sua força de vontade e otimismo para com estas divergências. Esta posição irá fazer com que a equipe acredite que unidos poderão superar qualquer desafio e não se desmotivem facilmente.
- Fornecer a real importância de cada funcionário

- O gerente deve trabalhar para demonstrar a cada funcionário o quanto os seus esforços contribuem para atingir a visão da equipe. Ele deve demonstrar respeito e consideração por todos os funcionários, dos serviços gerais a mais alta diretoria. Muito sobre este tema é discutido em disciplinas como qualidade total, há uma vasta literatura sobre o tema.
- Fornecer feedback contínuo para cada funcionário
 - As pessoas em início de projeto estão bastante motivadas e dispostas a trabalhar. Mas elas ainda não estão bem adaptadas às metodologias e processos da empresa e do projeto. Portanto, o gerente de projeto deve demonstrar feedback contínuo para elas. Caso a equipe seja grande o suficiente para inviabilizar este acompanhamento, ele deve solicitar o mesmo de seus subordinados diretos para com as suas equipes. Ele pode informar se as atividades em execução estão em comum acordo com o objetivo da organização. Do contrário, ele pode utilizar sua influência para direcionar novos caminhos de realizar o trabalho para seus funcionários. Esta ação pode fortalecer a segurança e capacidade de criação das pessoas, já que elas terão um feedback rápido se suas idéias são favoráveis ou não ao projeto.

O perfil agregador é aquele que cria laços emocionais entre a equipe. Ele utiliza os princípios de inteligência emocional de empatia, comunicação e construção de relacionamentos para fazer a sua equipe feliz. Este tipo de perfil pode ser de bastante relevância para o início do projeto. As pessoas ainda não se conhecem bem e um clima propício a bons relacionamentos pode ser fundamental para a equipe. O gerente pode fazer atividades como:

- Atividades de integração
 - O gerente pode proporcionar momentos onde o foco não seja o trabalho. É preciso criar um ambiente em que as pessoas estejam confortáveis o suficiente para se exporem, sem se preocuparem em serem julgadas profissionalmente por isso. Podem ser almoços com a equipe, café da manhã semanal, ou atividades que permitam ambientes similares. O gerente pode utilizá-los para conhecer um pouco mais sobre cada funcionário, o que gostam de fazer, atividades culturais ou físicas que praticam. Ciente destas informações, ele pode demonstrar interesse por elas, e contar experiências próprias sobre estas mesmas atividades ou aspirações em praticá-las. Esta atitude irá produzir no funcionário um sentimento de importância e preocupação para com ele e não apenas com o que ele pode produzir no trabalho. Se possível, é interessante memorizar

estas informações e ao encontrar este funcionário novamente, questioná-las e perguntar como estão.

- Canais de comunicação eficazes
 - O estilo agregador é bastante eficiente em suas comunicações. Portanto, ele precisa ter canais que possibilitem estabelecê-las de forma fácil, rápida e constante. Quanto mais pessoais eles forem, melhor será, pode ser um e-mail, telefonemas, reuniões ou encontros em corredores. O importante é informar para o funcionário o quanto ele agrada a empresa com o seu trabalho.
- Demonstrar confiança para com o seu funcionário
 - A confiança é um sentimento desenvolvido com o tempo. Quanto mais as pessoas prometem o que cumprem, mais elas confiam umas nas outras. O gerente de projeto pode antecipar este sentimento ao fornecer liberdade para o funcionário realizar suas obrigações. Ele deve ser claro com os objetivos que deseja e deixar as pessoas livres para atingi-los. Esta atitude produz nas pessoas um sentimento de que são importantes e que o gerente confia no potencial delas. Elas se tornam mais comprometidas e responsáveis pelo seu trabalho.

A combinação dos estilos de liderança agregadora e visionária no início do projeto pode ser de grande valor para o desempenho dele. Eles criam uma visão e um direcionamento para toda a equipe, assim como criam um ambiente amigável onde as pessoas se conhecem e confiam umas nas outras. Esta combinação de lideranças utilizadas pelo gerente de projeto é bastante promissora para com o desempenho da equipe no início da execução do projeto.

4.4. Prática 4: Desenvolvendo a equipe: Motivação do time

A motivação da equipe é inerente a cada cidadão. O gerente precisa avaliar como está a evolução dela durante a execução do projeto. Como discutido na Prática 2, segundo a Teoria de Maslow, ao satisfazer uma necessidade, a imediatamente superior torna-se mais urgente. Então o que o gerente de projeto planejou para satisfazer e motivar um funcionário pode não ter mais impacto relevante. Ele precisa validar com a equipe esta evolução.

Esta prática é um complemento da Prática 2. Com o projeto já em execução, o gerente de projetos deve acompanhar o desempenho dos membros da equipe e a sua motivação para com o trabalho. Na pirâmide de Maslow, a necessidade mais urgente para o grupo pode ter mudado. E uma maneira para aferir isto, é utilizando o teste descrito no Anexo II. A diferença é que nesta

prática será considerada uma visão holística da equipe e não pontualmente para cada pessoa. As atividades serão:

1. Aplicar teste para a equipe
2. Analisar quantitativamente os dados
3. Priorizar os de maior impacto no clima organizacional
4. Criar planos de ações

A coleta das informações deve ser feita através da aplicação do questionário para a equipe. Se a equipe for grande o bastante para inviabilizar este processo, é aconselhável que o gerente delegue estas atividades para os líderes subordinados executarem com sua equipe. Em seguida, é feito o mesmo processo para a cúpula juntamente com o gerente de projeto. Este esforço será utilizado para analisar de que forma é possível melhorar as condições de trabalho para todos dentro das disponibilidades de orçamento da empresa. Antes da aplicação do teste, estes objetivos devem ser expostos claramente para a equipe. Mediante uma relação de transparência, os funcionários devem ser sinceros o suficiente e não devem temer repreensões por causa de suas argumentações no teste.

A análise quantitativa dos resultados dos testes irá possibilitar uma visão holística das necessidades da equipe. Esta fase tem por objetivo agrupar os resultados dos testes de todos os funcionários. Uma porcentagem deve ser associada para cada necessidade. Se a equipe for grande o suficiente para ser dividida em grupos, o gerente de projeto pode agrupar os resultados por grupos, e levantar quais as principais necessidades para cada um deles. A saída desta atividade é a porcentagem, dividida ou não por grupos, de cada uma das necessidades da pirâmide de Maslow.

Em posse dos dados quantitativos da pesquisa o gerente tem como definir as necessidades de maior impacto ao projeto. Isto é feito analisando a porcentagem de cada uma das necessidades para com a importância do grupo de trabalho. Ele deve criar como saída desta atividade, uma listagem em ordem de prioridade das necessidades mais urgentes para a sua equipe. Com esta informação, ele pode definir quais delas precisam ser atendidas mais rapidamente e que terão um maior impacto no clima organizacional.

A última fase desta prática é definir um plano de ações para as necessidades mais urgentes para a equipe. O gerente deve criar ações que irão aperfeiçoar o seu planejamento primeiro para as necessidades de maior prioridade coletadas. Algumas ações corretivas para cada necessidade podem ser:

1. Fisiológicas – Se o sentimento de urgência do grupo aponta para esta necessidade, isto pode indicar que é preciso rever a infra-estrutura do projeto. Os problemas podem estar relacionados a:
 - a. A falta de alimentação de qualidade na empresa ou nos arredores dela;
 - b. Problemas de limpeza no ambiente;

- c. Falta de conforto causado pela falta de climatização da sala, móveis velhos ou ambientes escuros;
 - d. Infra-estrutura tecnológica ultrapassada, lenta ou defeituosa;
 - e. Quantidade de atividades mal planejadas causando sobrecarga do funcionário.
2. Segurança – Se este for o item mais urgente da equipe, é provável, que eles tenham uma boa infra-estrutura de trabalho, mas não visualizem estabilidade. Alguns fatores que podem causar esta urgência são:
- a. Descrença no futuro do projeto. As pessoas não têm perspectiva de que ele acabe com sucesso ou que após o seu término elas continuarão trabalhando. O gerente precisa deixar estas informações claras para a sua equipe, e planejar a perspectiva dela após a conclusão do projeto;
 - b. Remuneração defasada. Por mais que os funcionários estejam satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, se a remuneração que eles recebem não consiga cobrir os gastos da grande maioria, isto irá desmotivá-los. Com este sentimento, eles procuram novas oportunidades de trabalho, possivelmente, em outras empresas apenas para obter um melhor salário. Algumas alternativas para esta questão é analisar quanto a concorrência está pagando para seus funcionários e se estes valores estão compatíveis com os do projeto. Se eles estiverem inferiores ao nível de mercado, o gerente precisará planejar melhor os custos de sua folha de pagamento e tentar aumentar o salário de todos, ou criar bonificações. Se a empresa estiver pagando acima da média do mercado, uma boa solução é fazer treinamentos de custos orçamentários pessoais para a equipe. Outra possível causa, seria o trabalho ser desorganizado. Neste caso, o gerente deve descrever diretrizes e procedimentos mais objetivos para a equipe.
3. Afetivo-social – Caso a necessidade mais urgente da equipe for a questão afetivo-social, é provável que a infra-estrutura e os salários sejam satisfatórios, mas o clima no ambiente de trabalho não é amigável. Isto pode ser causado por:
- a. Clima estressante. É possível que o projeto tenha sido planejado para um período de tempo muito curto ou que por algum motivo as pessoas estejam trabalhando sobre pressão. Neste caso, o gerente deve validar se o tempo planejado ou a quantidade de pessoas contratadas são suficientes. Em caso negativo, ele precisará fazer um novo planejamento. Em caso positivo, ele deve analisar os perfis dos líderes subordinados como descrito abaixo

- b. Líderes rigorosos. A equipe está subordinada a um líder muito agressivo, que exija altos níveis de desempenho de toda a equipe ou que seja grosseiro ao se expressar. O gerente de projeto deve neste caso planejar um treinamento para este gestor subordinado sobre gerência de pessoas, comportamento ou oratória, por exemplo. Se não existir líderes subordinados, o gerente de projeto precisa avaliar a sua gestão, para isso ele poderá utilizar a Prática 1 ou a Prática 5.
 - c. Clientes ou fornecedores irritantes. Estes problemas podem ser causados pelo desgaste no relacionamento com clientes ou fornecedores. No caso do fornecedor é preciso analisar a importância dele para o projeto, se ele tem condições de se adaptar às necessidades da empresa, do contrário uma estratégia é buscar novos. Se o problema for com clientes, uma solução seria criar um cargo ou uma camada de funcionários responsável exclusivamente pelo relacionamento com os clientes. Isolando o relacionamento deles com a equipe de execução do projeto.
4. Auto-estima – Se a equipe está sentindo a auto-estima como necessidade mais urgente, é provável que eles considerem que o seu trabalho não está sendo válido para o projeto ou que os seus esforços não são reconhecidos. Uma possível solução é criar um Plano de Carreira para o projeto ou a empresa e executá-lo.
5. Auto-realização – Neste caso, é possível que a equipe sinta que precisa de novos desafios ou maior liberdade de criação. O gerente pode propor:
- a. *Job rotation* que seria mudar alguns funcionários de áreas temporariamente.
 - b. Fornecer mais liberdade no clima organizacional, delegando mais responsabilidades aos funcionários e acompanhando a evolução deles.
 - c. Aceitando novas propostas de inovação durante a execução do projeto que gerem um clima de mudança.

Avaliar a equipe, entender as suas necessidades e propor mudanças para ela podem ser atividades de grande potencial motivador. O gerente de projeto deve analisar isto com frequência, dependendo do projeto, trimestralmente ou semestralmente. O objetivo é detectar as mudanças de comportamento da equipe e estar preparado para acompanhá-las.

4.5. Prática 5: Desenvolvendo a equipe: Avaliação da Liderança

A liderança é descrita no Guia PMBOK® na Gerência de Recursos Humanos. Uma das Ferramentas e Técnicas do processo de Desenvolvimento de equipes são as habilidades

administrativas, conforme descrito no Capítulo 3 deste trabalho. Ele declara que a liderança é uma destas habilidades. Portanto, o gerente de projeto deve exercer o seu papel de líder durante a execução do projeto.

No Capítulo 2, o conceito de utilizar vários estilos de liderança proposto Daniel Goleman foi discutido. Baseado naquelas informações, o gerente de projeto deve identificar qual estilo ele deve utilizar dependendo da pessoa e do momento da empresa. Muitas pessoas não possuem como competência os seis estilos de liderança. Portanto, esta prática propõe que o gerente avalie a sua liderança e permita que a sua equipe também faça esta avaliação sobre ele. O objetivo é fazer o gerente refletir sobre sua personalidade e a equipe fornecer feedback para ele. Ele deve então cruzar as informações e validar se o modelo de liderança que ele acredita que é está de acordo com as atitudes que ele tem para com a equipe. Esta prática necessita de bastante maturidade do gerente para interpretar as informações e utilizá-las como forma de melhoria do seu desempenho. Ela é caracterizada pelas atividades:

- O Gerente realiza o teste de Grade de liderança
- A equipe realiza o teste de Grade de liderança
- Análise quantitativa dos resultados do teste feitos pela equipe
- Cruzamento do resultado do teste feito pelo gerente de projeto e o feito pela equipe
- Analisar o que está incoerente e como melhorar

Os pesquisadores, Robert R. Blake e Jane S. Mouton, pesquisaram como utilizar a autoridade através da liderança e descreveram duas dimensões para avaliar isto. Eles acreditam que a liderança pode ser defendida pela preocupação do líder para com a produção e para com as pessoas [Queiroz 1996]. Eles definiram cinco estilos do uso de autoridade, que são: (1,9), (9,1), (1,1), (5,5) e o (9,9), conforme descritos no Capítulo 2. Este trabalho categoriza o foco que o líder têm, se principalmente para a tarefa, se para as pessoas, os dois, ou nenhum.

O Anexo III possui um teste que avalia e categoriza superficialmente em qual estilo de uso de autoridade definidos por Blake e Mouton o líder se encontra. A primeira etapa desta prática é que o líder realize este teste e reflita sobre os resultados. Este exercício já pode levar o gerente a aumentar o seu autoconhecimento sobre a maneira como ele lidera.

A segunda fase desta prática é solicitar que a equipe realize o teste com relação ao gerente. Logo, eles não devem respondê-lo com relação às atitudes que eles tomariam e sim com as que o gerente de projeto tomaria, baseado na convivência que eles têm. Ao aplicar este teste, o gerente precisa deixar claro o objetivo de que essas informações serão preservadas e que elas serão utilizadas como forma de aperfeiçoamento da sua liderança.

A fase de análise quantitativa deve fazer o agrupamento dos resultados dos testes de toda a equipe. O objetivo é gerar um relatório estatístico definindo quais estilos de autoridade percentualmente são mais utilizados pela gerência de projeto segundo a equipe.

Durante a fase de cruzamento dos resultados, o gerente deve analisar a relação entre o teste que ele realizou e o relatório estatístico da equipe. Ele deve constatar se houve diferença entre eles. Se isto não acontecer, então, o gerente tem auto-conhecimento suficiente, sabe seus pontos fortes e fracos, e como melhorá-los. Por outro lado, se houver incoerências, isto pode indicar que a equipe não tem a mesma impressão da liderança que o gerente possui. Ele deve perceber quais as principais divergências e refletir se elas são coerentes ou não. Se forem, ele deve criar metas e objetivos para contornar esta situação.

Criar ferramentas para validar o seu trabalho é fundamental para identificar falhas o mais rápido possível. O gerente de projeto deve criar métodos para validar o seu trabalho constantemente. Ele deve ser maduro o suficiente para ouvir as críticas e refletir sobre elas. Nem todas são verdades absolutas, assim como, nem todas são infundadas. Ele precisa analisá-las cautelosamente para agregar valor ao seu trabalho e ao grupo. A Prática 5 fornece uma visão holística sobre o uso da influência e da autoridade pelos líderes, baseado em sua preocupação com a produção e com as pessoas. Ela pode ser uma importante ferramenta para validar a evolução do trabalho do gerente de projeto.

4.6. Prática 6: Desenvolvendo a equipe: Treinamentos

As pessoas na sua grande maioria buscam pelo crescimento profissional e pessoal. Da mesma maneira, os projetos devem se aperfeiçoar. Uma forma para fazer isto é através das pessoas. Para melhorar o desempenho do projeto, melhora-se o desempenho das pessoas. Isto pode ser feito através de Treinamentos.

O Guia PMBOK® define que Treinamentos é uma ferramenta para o processo de Desenvolvimento da equipe, descrito pela Gerência de Recursos Humanos. Eles servem para aumentar as competências, o conhecimento e a eficácia da equipe. A Prática 6 define como o gerente de projeto pode utilizar os estilos de liderança definido por Daniel Goleman e práticas de inteligência Emocional descritas no Capítulo 2 para melhorar o processo de Treinamentos.

Para a criação do processo de Treinamentos é importante que o gerente de projeto utilize o perfil de Líder Visionário descrito no Capítulo 2. Este tipo de líder procura escutar as pessoas, ajudá-las a descobrir seus verdadeiros objetivos e guiá-las para atingi-los. Ele se comunica constantemente e consegue melhorar o desempenho da equipe. Ele aumenta o compromisso da equipe, já que eles percebem que o gerente observa, acredita e investe no crescimento individual dos funcionários.

A Prática 6 para Treinamentos divide-se ainda nas seguintes atividades:

- Analisar com a equipe o que se pode melhorar
- Definição de Treinamentos

- Reprodução do Treinamento
- Reunião de melhorias
- Discussão com a equipe
- Plano de ações

A análise com a equipe do que se pode melhorar preocupa-se com o autoconhecimento do grupo. É importante identificar pontos fracos que podem ser minimizados ou eliminados e os pontos fortes que podem ser aprimorados. O gerente deve receber estas informações e reunir-se individualmente com seus subordinados para alinhar quais os planos futuros deles e de que forma ele poderia alinhá-los com as necessidades de melhoria dos pontos fortes ou fraco da equipe do projeto. Possibilitar que a pessoa decida de que forma ela pode contribuir com a empresa e se desenvolver profissionalmente aumenta o senso de compromisso com o resultado do treinamento. Muitos funcionários participam de um treinamento porque a empresa o obrigou, e não porque ele desejava. Isto pode fazer com que o resultado não seja satisfatório.

A fase de definição de treinamento é a escolha de quais pessoas participarão de quais treinamentos. Após terem o direito a escolher como gostariam de se aperfeiçoar e contribuir com a empresa, estas pessoas devem participar do treinamento. Por terem escolhido, eles se sentem responsáveis por fazê-lo da melhor maneira possível e aumentam o seu interesse. O resultado é que os treinamentos foram feitos com empenho e dedicação e a pessoa, provavelmente, aprendeu o suficiente.

A fase de reprodução do treinamento tem o objetivo de aumentar a auto-estima do funcionário. Para minimizar custos, o gerente deve escolher os funcionários mais aptos para realizar o treinamento. Por outro lado, ele não deveria privar o restante da equipe deste conhecimento. Uma alternativa para isto é possibilitar que o funcionário que recebeu o treinamento ministre um mesmo para o restante da equipe que esteja interessada. Ele deve fazer um planejamento para médio prazo com os treinamentos que podem ser ministrados pelos próprios funcionários do projeto e deixar que o grupo decida de quais eles querem participar. Esta é uma alternativa de baixo custo para disseminar o conhecimento adquirido, de melhorar a auto-estima do funcionário e apresentar para equipe o quanto a empresa investe e se preocupa com o crescimento profissional dele.

A Reunião de melhoria deve propor novas idéias para aumentar o desempenho do grupo ou facilitar que ele atinja as suas metas. Ela deve ser feita com o funcionário que participou de algum treinamento. O objetivo é que ele apresente um relatório de que forma o que ele aprendeu pode ser aplicado no projeto ou como inovar a metodologia de trabalho. O objetivo emocional disto é aumentar a responsabilidade e o compromisso do funcionário e melhorar o clima organizacional. O gerente dá a oportunidade que ele forneça soluções e sinta-se motivado a inovar seu trabalho ou o da equipe para atingir melhores resultados.

As boas idéias geradas pela reunião de melhoria devem ser discutidas pelo grupo. E isto é responsabilidade da fase de discussão com a equipe da Prática 6. As idéias, sugestões e críticas geradas pela reunião de melhoria devem ser analisadas e selecionadas as mais relevantes. O objetivo é apresentar este resumo ao grupo e deixar que eles discutam se as idéias são aplicáveis, como melhorá-las e implementá-las. Esta reunião credita a equipe parte da decisão final e pode melhorar o sentimento de reconhecimento e de auto-estima do funcionário por ver suas idéias sendo discutidas por todos.

A última fase deve desenvolver um Plano de ações para implementar as idéias e projetos aceitos pelo grupo. Esta fase tem o objetivo de fazer com que todos participem da concretização de uma idéia provinda de pessoas da mesma hierarquia no projeto, por exemplo. Além disso, o gerente de projetos deve definir um processo de reconhecimento e recompensa se a idéia do funcionário trazer benefício para a execução do projeto.

O gerente de projeto deve fazer o conhecimento adquirido em um treinamento ter efeitos positivos no desempenho do projeto. Além de transformar o conhecimento em práticas, ele deve demonstrar ao grupo a evolução de seus funcionários e suas chances de desenvolvimento. A Prática 6 defende um modelo para a realização dos treinamentos que preocupa-se com a melhora dos resultados da equipe, assim como a melhoria no clima organizacional.

4.7. Resumo do Capítulo

Este capítulo apresenta um conjunto de seis práticas baseadas em princípios de Inteligência emocional e Liderança. Estas práticas são aplicáveis durante a Gerência de Recursos Humanos definida pelo Guia PMBOK®, principalmente durante os processos de Montagem e de Desenvolvimento da Equipe. Elas seguem a ordem:

- Planejamento Organizacional
 - Prática 1: Auto-conhecimento. Ela define algumas formas para o gerente de projeto aumentar o conhecimento sobre si próprio, como questionários sobre sua propensão à abertura e feedback para com a equipe.
- Montagem da equipe
 - Prática 2: Conhecendo o candidato. Esta prática tem o objetivo de ajudar o gerente de projeto a identificar características emocionais dos candidatos às vagas do projeto. Ela ajuda a perceber quais fatores motivam o candidato, e quais as suas necessidades mais urgente que precisam ser satisfeitas no ambiente de trabalho, mediante o trabalho de Abraham Maslow.
- Desenvolvimento da Equipe

- Prática 3: Formação da equipe. Esta prática preocupa-se em dar um direcionamento e missão para o grupo e criar um ambiente de trabalho amigável. Ela descreve atividades baseadas em conceitos de Inteligência emocional definida por Daniel Goleman para criar um time eficaz durante o início da execução do projeto.
- Prática 4: Motivação do time. Esta prática preocupa-se com a análise da evolução das necessidades da pirâmide de Maslow dos integrantes da equipe. O objetivo é identificar o que é mais urgente de ser melhorado e criar planos de ações para isto.
- Prática 5: Avaliação da Liderança. Ela define uma proposta para avaliar o quanto a visão do líder está de acordo com o que a equipe percebe por suas ações. Ele pode validar em que pontos há discordâncias e propor melhorias ao seu trabalho.
- Prática 6: Treinamentos. Ela define um procedimento para o planejamento e execução de Treinamentos. Para isso, ela se preocupa com princípios da Inteligência Emocional, como reconhecimento e compromisso da equipe. Além disso, ela tenta associar a melhoria do clima organizacional com aumento do desempenho do projeto.

Gerenciar projetos é em essência lidar com pessoas. Os processos descritos pela Gerência de Recursos Humano no Guia PMBOK® fornecem um direcionamento para Planejar, Montar e Desenvolver uma equipe. Mas ele apresenta conceitos gerais e pouco práticos. Este Guia de boas práticas apresenta um detalhamento e especificação dos princípios do Gerenciamento de Recursos Humanos baseados em técnicas e conceitos da Inteligência emocional e da Liderança.

5. Considerações Finais e Trabalhos Futuros

Gerenciar projetos é interagir com pessoas. E isto requer uma série de habilidades e competências que podem ser desenvolvidas. Algumas delas como a Inteligência emocional e a liderança podem ser de grande impacto quando usadas sabiamente. Há muitas convergências entre elas e entre a Gerência de Projetos descrita pelo Guia PMBOK®, principalmente na Gerência de Recursos Humanos. Descobrir estas conexões e propor práticas para isto é o objetivo deste trabalho.

A análise de conceitos sobre Inteligência emocional e Liderança demonstrou que elas se interligam em muitos conceitos. E isto em muito contribuiu para este trabalho. A princípio, os dois temas foram selecionados sem nenhuma correlação, apenas com o interesse de interligá-los. Durante a Revisão de literatura, foi identificada a definição de modelos de liderança baseados em princípios da inteligência emocional. Contudo, estes conceitos são bastante teóricos e descritivos, e há poucos exemplos práticos de como desenvolvê-los.

As ciências administrativas utilizam disciplinas de liderança em seus conceitos. Ela vê os administradores como líderes em conduzir um conjunto de pessoas ao lucro do empreendimento. Já os gerentes de projetos visualizam a execução satisfatória do projeto, embora o seu cargo necessite de atitudes de liderança. O Guia PMBOK® descreve bastantes conceitos e diretrizes, mas é carente em práticas que possibilitem o sucesso do projeto e saúde do relacionamento da equipe.

Para suprir estas deficiências, este trabalho tem como objetivo definir um conjunto de práticas baseadas em conceitos de Inteligência emocional e Liderança que possam ser aplicadas pelos gerentes de projeto durante a Gerência de Recursos Humanos descrita pelo Guia PMBOK®. Ele é um conjunto inicial de práticas, muitas outras podem ser criadas ou deduzidas a partir dele. Mas por restrições de tempo, esta monografia apresenta apenas seis.

Ainda por restrições de tempo e de escopo inicial, as práticas definidas por este trabalho não tiveram sua eficácia comprovadas através de pesquisas e testes científicos.

O guia de Práticas para a Gerência de Projetos descrito neste trabalho pode contribuir com o gerente de projeto para criar um ambiente de trabalho favorável aos relacionamentos. Melhorar a interação com as pessoas é um importante fator para o sucesso do projeto.

5.1. Trabalhos futuros

O Guia definido por este trabalho atinge os três processos definidos pela Gerência de Recursos Humanos no Guia PMBOK® para a edição do ano de 2000. Por restrições de tempo, ele teve o seu escopo bastante limitado. De qualquer forma, há a listagem de trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos a partir dele:

1. **Validar cientificamente as seis práticas definidas neste trabalho** – Seria interessante fazer uma pesquisa científica mais apurada para validar os resultados esperados pelas práticas propostas neste trabalho. Entrevistas e aplicações em empresas com gerências de projeto podem ser boas fontes para coleta de informações.
2. **Ampliar o escopo das Práticas para a Gerência de Recursos Humanos para o Guia PMBOK® 2004** – Pesquisar a área de processos de Gerenciamento da Equipe e propor práticas baseadas na Inteligência emocional e Liderança para ela.
3. **Ampliar o escopo das Práticas para a Gerência de Comunicação para o Guia PMBOK® 2004** – Pesquisar como os princípios da Inteligência emocional e Liderança podem propor práticas para a Gerência de Comunicação.
4. **Detalhar as Práticas em processos organizacionais** – Definir as práticas através de fluxogramas de processos, com responsabilidades para cada uma das atividades e as áreas envolvidas.
5. **Propor práticas para Fornecedores e Clientes** – Definir práticas para serem utilizadas pelo gerente de projeto em seu relacionamento com fornecedores e clientes.
6. **Propor uma prática para um sistema de reconhecimento e recompensa** – Pesquisar como criar um sistema de reconhecimento e recompensa que utilize os conceitos da Inteligência emocional e Liderança.
7. **Propor práticas para desenvolver a empatia do gerente de projeto** – Definir práticas que melhorem a empatia do gerente de projeto para com a sua equipe.
8. **Propor uma prática para gerenciar as lideranças dentro do grupo** – Descrever uma prática que analise como desenvolver as lideranças dentro do grupo. Como melhorar os conhecimentos destas pessoas sobre os princípios de Inteligência emocional e Liderança.

Referências Bibliográficas

[Blake 1989] Blake, Robert R., Mouton, Jane S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1989.

[Boyatzis 2001] Boyatzis, Richard, McKee, Annie e Goleman, Daniel. **Primal Leadership: The hidden driver of great performance**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

[Cavicchioli 2006] Cavicchioli, Gilberto. **A liderança é um relacionamento**. São Paulo: ESPM, 2006.

[Ferreira 1986] Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

[Gardner 1993] Gardner, Howard. **Multiple Intelligences: The Theory in Practices**. Nova Iorque: Basic, 1993.

[Goldsmith 2002] Goldsmith, Marshall, Vijay Govindarajan, Beverly Kaye, Albert A. Vicere. **The many Facets of Leadership**. Estados Unidos da América: Financial Times Prentice Hall, 2002.

[Goleman 2000] Goleman, Daniel. **The Leadership that gets results**. Boston: Harvard Business Review, 2000.

[Goleman 2001] Goleman, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

[Goleman 2002] Goleman, Daniel. **Liderança com a inteligência emocional**. Resumo detalhado de artigo publicado no Harvard Business Review 2000.

[Hein 2005] Hein, Steve, 2006. **Wayne Payne's 1985 Doctoral Paper on Emotions and Emotional Intelligence**, Disponível em <http://eqi.org/payne.htm> Acesso em 29 de julho de 2007.

[Kirkpatrick 1994] Mayer, John e Kirkpatrick, Melissa. **Hot Informatio-Processing becomes more accurate with open emotional experience**. New Hampshire: Universidade de New Hampshire, 1994.

[Kotler 2006] Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing. 12ª edição**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

[Lessa 2006] Lessa, Leonardus. **Qual o papel do PMP (Project Management Office) nas Estruturas Organizacionais**. Minas Gerais: Project Management Institute MG, 2006.

[Loenert 2001] Loenert, Marcelo Augusto. **Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações**. Campo Largo-PR: Faculdade Cenecista Presidente Kennedy.

[Maccoby 1976] Maccoby, Michael. **The Corporate Climber has to find his heart**, Fortune, 1976.

[Maslow 1970] Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**, 2ª edição. Uppler Saddle River: Prentice Hall, 1970.

[Hersey e Blanchard 1986] HERSEY, Paul e BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

[Hunter 2004] Hunter, James. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

[Payne 1985] Payne, Wayne. **A study of emotion: developing emotional intelligence**. Ohio: The union for experimenting colleges and universities, 1985.

[PMBOK 2000] DIVERSOS AUTORES. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projeto - Guia PMBOK®**, terceira edição. Project Management Institute, Inc. 2000.

[Queiroz 1996] Queiroz, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Florianópolis, 1996: Dissertação (Mestre Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

[Rosenthal 1977] Rosenthal, Robert e outros. **The PONS test: measuring sensitivity to nonverbal clues**. São Francisco: Jossey Bass, 1977.

[S.Hein 2005] Hein, Steve, 2005. **Wayne Academic Definition and History of the Term "Emotional Intelligence"**, Disponível em <http://eqi.org/history.htm> Acesso em 29 de julho de 2007.

[Stark 2004] Stark, Peter B. **Aprenda a Negociar, o manual de táticas ganha/ganha**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

[TechTarget 2007] TechTarget, 2007. **Emotional Intelligence** Disponível em http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid19_gci1255473,00.html Acesso em 29 de julho de 2007.

[Tsui 2001] Tsui, Bonnie. **Generation next, Advertising Age**, 15 jan. 2001.

[Wagner] Wagner, Kendra Van. **Emotional Intelligence: Definitions, History, and Measures of Emotional Intelligence**, Disponível em <http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/emotionalintell.htm> Acesso em 30 de julho de 2007].

Anexo I: Teste de Relacionamento no ambiente de trabalho

Instrução: Para cada item do questionário, você deve indicar qual das duas alternativas apresentadas descreve melhor a maneira pela qual você age frente a cada situação descrita. Tente responder como você normalmente agiria e não como você pensa que deveria agir. - Algumas alternativas podem ser igualmente características da sua maneira de agir e, em outras ocasiões, algumas podem não corresponder a um comportamento típico seu. Nestes casos, procure decidir pela alternativa que, relativamente corresponderia à melhor escolha.

Para cada item, você deverá distribuir 5 (cinco) pontos de acordo com uma das seguintes possibilidades:

$$\left(\begin{array}{c} A/B \\ 5/0 \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} A/B \\ 0/5 \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} A/B \\ 4/1 \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} A/B \\ 1/4 \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} A/B \\ 3/2 \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} A/B \\ 2/3 \end{array} \right)$$

Não existem respostas certas ou erradas. A tentativa de imaginar uma resposta correta ou ideal virá somente distorcer o significado de suas respostas e tornar o teste totalmente sem valor para você.

Como membro de uma organização, você já notou que seu sucesso no trabalho será relacionado ao modo pelo qual você se relaciona com seus colegas. Se você ocupa cargo de chefia o modo pelo qual trata seus colaboradores afeta diretamente os resultados obtidos.

Abaixo, apresenta-se uma série de possíveis situações dentro de um ambiente de trabalho. Como você agiria se estivesse envolvido neles?

Relação com os colaboradores:

1 – Se um subordinado meu tivesse um desentendimento com um outro gerente da organização, de cuja cooperação dependo para fazer o meu trabalho, eu:

- () A – Diria ao meu colaborador que, nesses casos, ambos têm uma parcela de responsabilidade.
- () B – Não tocaria no assunto, para evitar maiores complicações, esperando que, com o tempo, o bom senso prevaleça.

2 – Se um de meus colaboradores passasse a se mostrar pouco à vontade diante de mim, como consequência de uma discussão, eu:

- () A – Deixaria que a discussão caísse no esquecimento, evitando agravar o problema com qualquer observação a respeito.
- () B – Manifestar-lhe-ia minha impressão de que seu comportamento em relação a mim foi afetado pelo incidente e procuraria descobrir as razões dele.

3 – Se um colaborador meu passasse a executar suas tarefas retraidamente, e a me evitar, eu:

- () A – Exporia seu comportamento e pediria que ele dissesse porque age assim.
- () B – Adotaria um comportamento semelhante e manteria nossos contatos numa base impessoal, já que assim parece desejar.

4 – Se uma conversa sobre assunto de serviço começasse a cair num ponto que não domino, eu:

- () A – Procuraria desviar a conversa, para que meu colaborador não percebesse meu conhecimento, até que eu pudesse vir a dominar o ponto em questão.
- () B – Confessaria abertamente minha ignorância, independentemente da sua reação, e encorajaria a continuar a conversa.

5 – Se um colaborador meu apontasse ações minhas, que julgasse afetar minha eficácia, eu:

- () A – Incentivaria a falar ou tecer considerações sobre o que observou, sugerindo mudanças.
- () B – Procuraria mostrar-lhe as razões do meu comportamento.

6 – Se um dos meus colaboradores aspirasse a um cargo que eu considerasse acima de suas qualificações, sendo aceito, em caráter experimental, pelo gerente de outro departamento, para tal cargo, eu:

- () A – Não mencionaria minha posição, nem a um nem a outro, dando oportunidade que o assunto fosse tratado por eles, sem interferência minha.
- () B – Mostraria a ambos as minhas apreensões, deixando a eles a decisão final.

7 – Se eu percebesse, sem que ninguém tivesse dito, que um dos meus colaboradores estivesse procedendo inadequadamente com seus colegas, eu:

- () A – Faria perguntas a vários deles, para verificar se percebem a situação.
- () B – Esperaria que viessem falar a respeito

8 – Se eu estivesse afetado por assuntos pessoais e um colaborador me dissesse que tenho mostrado agressivo e irritado com relação a ele e aos outros, mesmo ao tratar coisas sem importância, eu:

- () A – Diria que estou preocupado e que, provavelmente, ainda ficaria assim durante algum

tempo.

() B – Ouviria suas observações, mas não daria explicações.

9 – Se eu ouvisse de algum colaborador comentários a respeito de um rumor desagradável sobre outro deles, - sei que o feriria se ele ficasse sabendo –, e se este me perguntasse o que sei a seu respeito, eu:

() A – Alegaria que ignoro o assunto.

() B – Diria a ele exatamente o que, quando e de quem ouvi o rumor.

10 – Se um colaborador dissesse que tenho um desentendimento com o chefe de outro departamento, de cuja cooperação ele depende para fazer o seu trabalho, eu:

() A – Não me prestaria a discutir o assunto, pois consideraria sua observação como impertinente.

() B – Discutiria abertamente com ele, a fim de descobrir como seu trabalho estaria sendo afetado por essa situação.

11 – Se minhas relações com um dos meus colaboradores fossem deterioradas por sucessivas discussões em torno de um assunto importante para nós, eu:

() A – Evitaria voltar no assunto e piorar ainda mais nossas relações, esperando que, pouco a pouco, as coisas voltem ao normal.

() B – Evidenciaria os efeitos que a divergência causara em nossas relações e sugeriria que conversássemos até resolver a questão.

12 – Se, durante a comunicação dos resultados da avaliação de desempenho de um colaborador, este repentinamente propusesse discutir também o meu desempenho; eu:

() A – Argumentaria que eu estaria em melhores condições de avaliar meu desempenho, encerrando o assunto.

() B – Acolheria com satisfação a oportunidade de conhecer sua avaliação do meu trabalho e encorajaria seus comentários.

13 – Se um colaborador confessasse que hostiliza um terceiro, que ele julga estar sendo incorreto com os demais elementos da equipe, e eu concordasse inteiramente com ele, eu:

() A – Ouviria sem externar minha opinião, porque ele poderia causar dificuldades, repetindo coisas que conto em confiança.

() B – Ouviria e demonstraria compartilhar de sua opinião, a fim de que ele conhecesse a minha opinião.

14 – Se eu suspeitasse de rumores desagradáveis a meu respeito, em minha equipe, e soubesse que um dos meus colaboradores estaria ciente, eu:

- () A – Simplesmente esperaria que ele me contasse tudo o que sabe, quando quisesse.
- () B – Arriscaria colocá-lo na fogueira, perguntando-lhe tudo o que sabe a respeito.

15 – Se, nas relações de um colaborador com o restante da equipe, eu concluísse que ele estivesse fazendo uma série de coisas que diminuísse sua eficácia, eu:

- () A – Não daria minha opinião, para não ser intruso.
- () B – Arriscaria passar minhas impressões.

16 – Se, durante uma conversa minha com dois colaboradores, um deles mencionasse inadvertidamente alguns planos deles, que poderiam afetar nosso departamento e dos quais eu não estivesse a par, eu:

- () A – Iria pressioná-lo para obter mais informações sobre os planos e suas opiniões a respeito.
- () B – Deixaria a critério deles falar ou não do assunto, permitindo que mudassem de assunto.

17 – Se um colaborador parecesse preocupado a maior parte do tempo, rebelando-se contra mim e irritando-se comigo e com coisas sem importância, eu:

- () A – Não o incomodaria por algum tempo, presumindo que seus problemas são pessoais e temporários, que não é da minha conta.
- () B – Procuraria conversar com ele e mostrar que ele está perturbando os outros com seu comportamento.

18 – Se eu passasse a me aborrecer com um dos meus colaboradores, até o ponto de interferir no nosso desempenho profissional, eu:

- () A – Não lhe diria nada abertamente, mas deixaria que ele percebesse meus sentimentos e manteria nossas relações em bases estritamente profissionais.
- () B – Externaria inteiramente meus sentimentos para criar condições para continuar trabalhando juntos.

19 – Ao comentar com colaboradores muito “sensíveis” os resultados da avaliação do seu desempenho, eu:

- () A – Evitaria enfatizar seus erros para não abater seu moral.
- () B – Focalizaria primordialmente seus erros, para que ele possa prosseguir seu trabalho.

20 – Se eu soubesse que estou sendo cotado para ocupar um cargo de alta gerência e que as atitudes dos meus colaboradores a meu respeito, no momento, são negativas, eu:

- () A – Discutiria com eles meus pontos de fracos como gerente, para identificar possíveis melhorias.
- () B – Procuraria avaliar sozinho meus pontos fracos como gerente, visando realizar um melhor trabalho no futuro.

Tabela AI.1 – Tabulação do questionário da Janela de Johari [Goldsmith 2002].

Abertura			Feedback		
Questões	Itens	Pontos	Questões	Itens	Pontos
01	A	()	02	B	()
04	B	()	03	A	()
06	B	()	05	A	()
09	B	()	07	A	()
11	B	()	08	B	()
13	B	()	10	B	()
15	B	()	12	B	()
17	B	()	14	B	()
18	B	()	16	A	()
19	B	()	20	A	()
Total Abertura ()			Total Feedback ()		

Este trabalho considera a Janela de Johari para feedback e abertura no ambiente de trabalho. É importante lembrar que o seu maior objetivo é fazer uma reflexão sobre si mesmo, pontos fortes e fracos. E não apenas categorizar em que quadrante você se encontra. Na Figura AI.1 há o resultado para as questões respondidas. Para o eixo X, abertura, marque o valor total abertura, obtido na Tabela AI.1. No eixo Y, feedback, marque o valor total feedback, obtido na Tabela AI.1. Relacione as duas coordenadas na Figura AI.1 e encontre o quadrante em que se encontra o seu abertura e feedback para com as equipes em que trabalha.

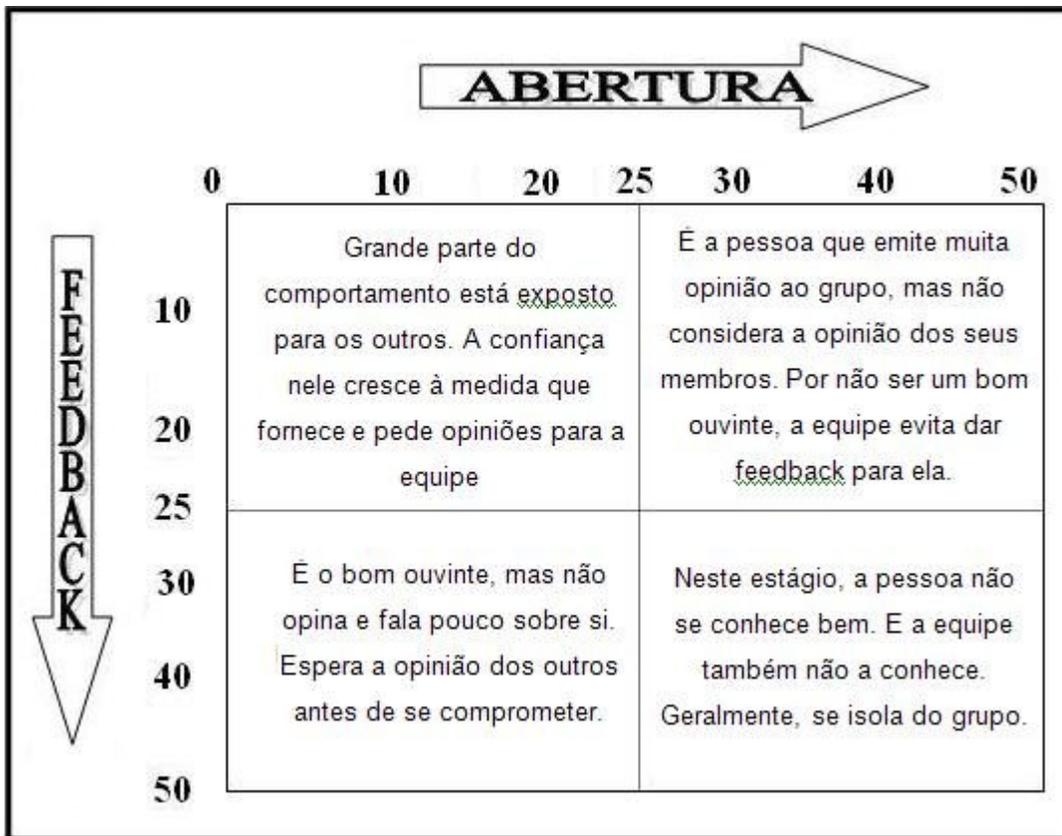


Figura A1.1 – Gráfico de Resultados Janela de Johari para Feedback e Abertura.

Anexo II : Teste de Perfil de Motivação Individual

Instrução: Cada urna das alternativas abaixo apresenta duas alternativas possíveis. Você deverá optar por uma das duas alternativas. Ambas são corretas e válidas. Portanto, você deverá optar por aquela que melhor refletir a sua realidade interna: aquela que mais se parecer com aquilo que você faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua 2 ou 3 pontos à alternativa que você escolheu como a mais significativa, dependendo do grau de sua importância comparada com a alternativa menos cotada. Esta irá receber a nota 0 ou 1 dependendo dos pontos que você atribuir à primeira, já que a pontuação das duas deverá somar sempre 3.

Isto não é um teste de conhecimento. Não há alternativas boas ou más, corretas ou incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidelidade do seu perfil. Insira nos Parênteses correspondentes os pontos que você atribuir.

Perguntas:

01 – O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

- () V – um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
- () Z – a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

02 – Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

- () W – me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
- () Z – me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

03 – O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

- () V – não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).
- () Y – não me confere o devido respeito e consideração.

04 – Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- () V – recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
- () X – mantenho um relacionamento cordial harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou aceito

por eles.

05 – Se na minha próxima promoção puder escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que :

- () W – me oferecer normas de trabalho claramente definidas sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
- () Y – me conferir maior prestígio e poder.

06 – A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- () X – me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.
- () Z – as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

07 – O que mais incentiva e estimula o meu desempenho:

- () Y – o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
- () W – um supervisor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

08 – Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

- () X – me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelente relações entre os seus membros.
- () V – me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

09 – O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

- () Y – não me confere o devido respeito e consideração.
- () Z – resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

10 – Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- () Z – me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
- () W –tenho um superior imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

11 – Se a minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

- () Y – me conferir maior prestígio e poder.
- () V – me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12 – A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- () Z – as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.
- () W – sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço e saída.

13 – O que mais incentiva e estimula o meu desempenho:

- () V – um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
- () W – um superior imediata em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14 – Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro àquela que:

- () W – me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
- () X – me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15 – O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

- () X – é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”
- () W – não pensa no dia de amanhã.

16 – Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- () Y – me conferem reconhecimento em função dos méritos exclusivamente.
- () Z – me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus Resultados.

17 – Se a minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

- () W – me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
- () V – me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18 – A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- () X – me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.
- () Y – outro executivo, sem a qualificação que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro.

19 – O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é:

- () Y – o reconhecimento que conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
- () X – o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20 – Seu eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro àquela que:

- () Z – me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
- () Y – me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21 – O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

- () V – não valoriza as boas condições de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas).(confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).
- () X – é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22 – Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- () Z – me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
- () X – mantenho relacionamento cordial e harmoniosos com os meus colegas, meus superiores e meus subordinado bem como a convicção de que sou bem aceito

por eles.

23 – Se na minha próxima promoção me for dado entre dois cargos, darei preferência àquele que:

- () V – me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- () Z – me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24 – A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- () X – outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.
- () W – perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25 – O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

- () V – um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
- () Y – o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26 – Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

- () Y – me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.
- () X – me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

27 – O tipo de subordinado que mais me irrita aquele que:

- () W – não pensa no dia de amanhã.
- () Z – resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28 – Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- () X – mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção que sou bem aceito por eles.
- () W – Tenho um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29 – Se a minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

- () Z – me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
- () X – me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

30 – A produtividade pode ser prejudicada quando:

- () V – sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.
- () W – perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

Tabulação dos dados: Transfira para este mapa os pontos atribuídos às alternativas analisadas.

Tabela All.1 – Somatório da Pontuação.

Item	V	W	X	Y	Z
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
Soma					
	V	W	X	Y	Z

ATENÇÃO - Os 05 totais deverão somar 90 pontos ao todo

Agora, coloque a pontuação de cada letra, na Tabela AII.2

Tabela AII.2 – Necessidade de Maslow mais carente.

	V	W	X	Y	Z
	Fisiológicas	Segurança	Aceitação e afeto social	Respeito e reconhecimento	Auto-realização
Pontuação					

A interpretação para este trabalho encontra-se no Capítulo 4, Prática 4.2.

Anexo III: Teste do estilo do grid gerencial

Há seis conjuntos de frases que descrevem características do comportamento Gerencial. Pode-se considerar cada uma delas como uma possível descrição de si mesmo.

Em cada conjunto, há cinco afirmações. Em cada um dos conjuntos, coloque um 5 ao lado da afirmação que julgar mais parecida com o que você é, com a sua forma de atuar (não com o que você acha ideal). Coloque 4 na afirmação que esteja em segundo lugar na semelhança com você. Continue categorizar as afirmações, com 3 para o terceiro lugar, 2 para o quarto lugar e 1 para a quinta colocação. Dessa forma, você estará colocando a 1 ao lado da afirmação que é menos parecida com o que você é em sua maneira de atuar. Não pode haver empate.

Tabela AIII.1 – Questionário Grid Gerencial Paul Hersey e Kenneth Blanchard.

Opção	Pergunta	Nota (1-5)
Decisão		
A1	Aceito a decisão tomada pelos outros.	
B1	Dou alto valor a manter boas relações.	
C1	Procuro decisões passíveis, embora não perfeitas, da parte dos outros, inclusive eu mesmo.	
D1	Dou grande valor a obter decisões duradouras.	
E1	Dou grande valor a obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo.	
Convicção		
A2	Ou estou de acordo com as opiniões, atitudes e idéias dos outros, ou evito tomar qualquer partido	
B2	Prefiro aceitar opiniões, atitudes e idéias dos outros, antes de impor as minhas.	
C2	Quando surgem idéias, opiniões e atitudes diferentes das minhas, assumo uma posição intermediária.	
D2	Defendo minhas idéias, opiniões e atitudes mesmo que com isso, algumas vezes, possa ofender dos outros.	
E2	Ouçoo e procuro idéias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções claras, mas reajo às boas idéias mudando meu modo de pensar.	
Entusiasmo		
A3	Deixo de ver coisas para poder viver.	
B3	Apoio, encorajo e cumprimento os outros pelo que desejam fazer.	
C3	Ofereço sugestões positivas para manter as coisas em frente.	
D3	Sei o que quero e faço pressão para que os outros aceitem.	
E3	Dirijo todas as minhas energias para o que estou fazendo e os outros reagem com entusiasmo.	
Conflito		
A4	Quando surge conflito, procuro manter-me neutro ou fora dele.	
B4	Procuro evitar gerar conflito, mas quando ele surge, procuro apaziguar os sentimentos e manter as pessoas unidas.	
C4	Quando surge conflito, procuro ser justo mas firme e obter uma solução eqüitativa.	
D4	Quando surge conflito, tento elimina-lo ou impor minha posição.	
E4	Quando surge conflito, procuro identificar as razões e dar solução às subjacentes.	
Temperamento		
A5	Ficando neutro me sinto provocado	
B5	Por causa das tensões que as perturbações podem produzir, reajo de modo cálido e amistoso	
C5	Sob tensão, sinto-me inseguro quanto ao que devo fazer para evitar futuras pressões	
D5	Quando as coisas não vão bem, defendo-me, resisto ou volto a carga contra-argumento	

E5	Quando provocado, contendo-me, embora minha impaciência seja visível	
Humor		
A6	Meu humor é considerado pelos outros como um tanto sem graça.	
B6	Meu humor visa a manter as relações amistosas, ou quando surgem tensões, ele desvia a atenção do lado sério.	
C6	Meu humor tem intenção de ser persuasivo em obter aceitação para mim ou para os meus pontos de vista.	
D6	Meu humor causa impacto.	
E6	Meu humor ajusta-se à situação e lhe dá perspectiva. Mantenho um senso de humor, mesmo sob pressão.	

Resultado

Coloque a pontuação de cada um dos itens da Tabela AIII.1 na Tabela AIII.2 e analise em qual dos estilos de grid sua personalidade mais se adéqua.

Tabela AIII.2 – Resultado do Estilo do Grid.

Características		Pontuação									
		1.1		1.9		5.5		9.1		9.9	
1	Decisões	A1		B1		C1		D1		E1	
2	Convicção	A2		B2		C2		D2		E2	
3	Entusiasmo/Energia	A3		B3		C3		D3		E3	
4	Conflito	A4		B4		C4		D4		E4	
5	Temperamento	A5		B5		C5		D5		E5	
6	Humor	A6		B6		C6		D6		E6	
Total		A		B		C		D		E	
		1.1		1.9		5.5		9.1		9.9	

A interpretação para este teste encontra-se no Capítulo 4, Prática 4.5.