

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PRISCILA ZANDONÁ LUCCHESI

LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS

São Paulo

2011

PRISCILA ZANDONÁ LUCCHESI

LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS

Monografia de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos.

São Paulo

2011

Dedico este trabalho à minha família,
pelo apoio incondicional em minha
vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Aos professores que me fizeram chegar onde estou.

Aos meus colegas de sala, pela família que formamos.

A minha família, por ser fundamental hoje e sempre.

O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma. Não tenha medo de errar, pois você aprenderá a não cometer duas vezes o mesmo erro.

(Roosevelt)

RESUMO

Nos últimos anos, consolidaram-se as tendências observadas no início da década em direção ao desenvolvimento da sociedade da informação e da globalização da economia. Esse contexto, por sua vez, tem configurando-se em oportunidade e ameaças para as organizações, que passam a competir entre si tanto em relação a capacidade de oferecer produtos e serviços de alta qualidade e baixo custo, quanto no que diz respeito à capacidade de inovação. Para que consigam lidar com tais desafios, as empresas passam a servir-se cada vez mais da gestão de projetos, necessitando também de pessoas ocupando cargos estratégicos, que apreendam com grande rapidez a nova realidade e a convertam em benefícios, de forma que as ameaças se transformem na maioria das vezes, em oportunidade para a organização. O presente estudo traça considerações acerca da liderança em gestão de projetos, focalizando-se na importância do líder e na repercussão de suas atitudes sobre a criatividade e o espírito empreendedor da equipe sobre a qual detém responsabilidades. Assim, sem desconsiderar que o processo de mudança, para ser eficaz, precisa envolver todas as pessoas da organização, através da manutenção do compromisso entre a organização, o indivíduo e o grupo, o objetivo desse estudo será a análise do impacto que tal processo produz sobre o perfil e desempenho dos gestores de projeto, uma vez que são exatamente estes os responsáveis pela promoção de comprometimento e sinergia essenciais ao êxito dos projetos empresariais, e dessa forma colaborar para uma adequação das organizações ao novo ambiente de negócios, como forma de garantir suas vantagens competitivas e mesmo sua sobrevivência.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Liderança. Organizações.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de liderança gerencial.....	36
--	----

SUMARIO

INTRODUÇÃO	8
1 A ORGANIZAÇÃO E OS PROJETOS.....	12
1.1 Objetivos	15
1.2 Rotina e Inovação	16
1.3 A Competitividade e os Projetos	19
1.4 Vantagens para a Competitividade e os potenciais geradores de projetos	23
1.5 Desafios ao gestor de projetos.....	26
2 IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO GERENCIAMENTO E SUCESSO DOS PROJETOS	30
2.1 Papéis de Liderança Gerencial	32
2.1.1 Papel de mentor	39
2.1.2 Papel de Facilitador.....	40
2.1.3 Papel de Monitor	41
2.1.4 Papel de Coordenador	42
2.1.5 Papel de Diretor	42
2.1.6 Papel de Produtor	43
2.1.7 Papel de Negociador.....	44
2.1.8 Papel de Inovador	45
2.2 O líder no Contexto Profissional.....	46
2.2.1 Gestão bem sucedida.....	46
2.2.2 O Líder e sua Equipe.....	47
2.2.3 Liderança e Comunicação.....	51
2.4 Relacionamento como Estratégia.....	60
2.5 Superioridade decisória: superar competidores	67
CONCLUSÃO.....	70

REFERÊNCIAS.....	73
------------------	----

INTRODUÇÃO

A gestão de projetos pode ser definida como sendo o instrumento através do qual se aplica o conhecimento e as capacidades no sentido de esboçar ações que se dirijam para o alcance ou para a ultrapassagem de demandas pontuais e, mesmo, das perspectivas daqueles que se encontrem envolvidos direta ou indiretamente com os projetos.

Tais tarefas são definidas como o planejamento, a programação e o controle dos prazos, custos, qualidade e recursos dessas séries de atividades interligadas.

Sua compreensão pode ser alcançada através de uma definição de projeto como sendo um conjunto de ações contínuas e interligadas com objetivos definidos, recursos, prazos e custos, que adquirir várias feições, destacando-se que todos eles, sem exceção, enfrentarão as mesmas fases, ou seja, cumprirão o ciclo de vida, que define o seu início, suas etapas intermediárias e a sua finalização. Representa um esforço temporal, único e progressivo, empreendido para criar produtos e serviços que também serão únicos.

Observa-se, portanto, que a gestão de projetos é a disciplina capaz de organizar e administrar os recursos, de forma que se possa culminar todo o trabalho requerido no projeto dentro de parâmetros como alcance, tempo e custos definidos.

Considerando que a gestão de projetos tem ganhado força, na medida em que boa parte do que se faz, tanto em nível pessoal como profissional e empresarial, é beneficiado pelo fato de aplicação das metodologias existentes para que essa disciplina seja efetiva, este estudo aborda um tema fundamental a esse processo, representado pela liderança em gestão de projetos.

Considera que um gestor de projetos requer uma grande interação entre a sua equipe, para o cumprimento de sua função de organizador do trabalho, dividindo e acompanhando atividades de cada um, de forma a maximizar o uso dos seus recursos humanos.

Nesse sentido, parta da consideração de que a globalização e a explosão da tecnologia da informação criaram uma economia conectada, que direciona os novos desafios empresariais para o gerenciamento e a liderança. Além disso, para os gestores de projeto, outros fatores estão envolvidos, como a motivação da equipe, seu carisma e a sua inteligência emocional.

A liderança é composta por alguns princípios básicos, como: dirigir, motivar, treinar e delegar atividades para a equipe. 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. Atualmente, se refere à capacidade de enfrentar mudanças, a visão de futuro e a capacidade de adaptação do comportamento das pessoas.

Já a inteligência emocional pode ser considerada a habilidade de gerenciar eficazmente a si mesmo e também os relacionamentos, consistindo em dois conjuntos – Competência Pessoal e Competência Social –, cada uma com suas capacidades fundamentais, que são compostas de conjuntos específicos de competências como: autopercepção, autorregulação, motivação, etc.

Um bom gestor de projeto deve, além de cumprir prazos, custos e padrões de qualidade, liderar a equipe de forma eficaz. A maneira como ela será conduzida pode afetar diretamente no sucesso da execução do projeto. Uma boa liderança associada a uma boa inteligência emocional podem ser pré-requisitos essenciais a um bom gestor.

Com base nesses pressupostos, justifica-se a realização do presente estudo pelo fato de que administrar uma empresa requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência: planejar, organizar, dirigir e controlar, hoje é preciso ter habilidades humanas. As exigências sobre as empresas estão cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente dos seus líderes maneiras seguras e diferentes de se alcançar melhores resultados e sucesso nos projetos realizados. Os líderes precisam conhecer da melhor forma e em profundidade os fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância da influência das atitudes, das percepções e da abrangência dos valores para que possam obter êxito nos projetos realizados.

O objetivo principal é apresentar de forma clara os requisitos básicos para a elaboração bem sucedida de projetos nas organizações, bem como comprovar que uma gestão de projetos aplicada corretamente pode contribuir em muito para os sucessos dos projetos nas empresas.

O estudo pretende servir de guia a qualquer líder que tenha como objetivo o sucesso na execução de projetos e nas organizações a qual pertençam, enfatizando que para tanto terá de obter conhecimento sobre as pessoas, sobre a cultura organizacional, sobre os processos de grupos e também de como é a interação desses processos um com o outro.

Dessa forma, o líder estará no caminho certo para a busca dos objetivos, percebendo adequadamente o comportamento e a experiência do outro e reconhecendo que é preciso que aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com seus colegas.

Outro objetivo que norteia o estudo é identificar, através de pesquisa bibliográfica e documental, a importância da liderança no gerenciamento de um projeto, mencionando que a liderança exerce forte influência para o alcance de objetivos e execução de um projeto dentro da organização.

Um líder possui várias características, tanto em seu perfil quanto no modo de sua tomada de decisão e esses aspectos interferem na motivação de seus liderados, cabe a ele fazer a análise do ambiente em que atua e da melhor forma de conseguir o desempenho esperado de seus liderados.

A metodologia do estudo, portanto, é a pesquisa de natureza bibliográfica e descritiva, para identificação do estado da arte sobre liderança em gestão de projetos. Esta revisão bibliográfica fundamenta e sistematiza o assunto em questão, através do levantamento de informações em livros, artigos, dissertações, sites e revistas especializadas da área. Os assuntos pesquisados referem-se a temas como liderança, gestão de projetos e planejamento.

1. A ORGANIZAÇÃO E OS PROJETOS

A situação presente na atualidade, em todos os setores econômicos, caracteriza-se por uma grande competitividade, preços em baixa, margens reduzidas de lucros e constantes dificuldades de crescimento por parte das organizações.

O ambiente empresarial da atualidade é, cada vez mais, caracterizado pela velocidade com que ocorrem mudanças, bem como pela exigência cada vez maior de respostas rápidas e eficazes. Esse perfil contextual imprimiu mudanças profundas na realidade das empresas e no preparo esperado de cada um de seus integrantes.

Consoante o apregoado por Drucker, “é consenso entre muitos teóricos que a era industrial se esgotou e que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômico-social”. (DRUCKER, 1994, p. 78)

Como vêm se reestruturando continuamente, buscando adaptar-se para sobreviver nos mercados em constante mutação, as organizações são compelidas a redirecionar seus investimentos internos, voltando a atenção, ao mesmo tempo, para as exigências externas e para as necessidades de seus colaboradores, para a urgência de que estes também estivessem preparados para enfrentar as exigências dos mercados.

Um grande número de organizações têm necessidade de gerenciar trabalhos ou projetos, de uma ou outra forma. Estes projetos são, em muitos casos, totalmente diferentes uns dos outros, podendo oscilar desde os pequenos projetos internos aos grandes contratos, que se estendem por vários exercícios fiscais e envolvem um grande número de recursos.

Contudo, definitivamente, todos apresentam características comuns: os responsáveis devem satisfazer as expectativas de seus “clientes” e cumprir com os prazos do projeto, ao mesmo tempo em que devem ser capazes de maximizar a rentabilidade e a utilização dos recursos, além de assegurarem uma ótima gestão dos ingressos.

De acordo com Armani, a gestão de projetos se converteu em uma das disciplinas mais importantes nos primeiros tempos do século XXI, aparecendo já em quase todos os temas abordados pelas escolas de administração: “o que iniciou como uma disciplina mais restrita ao âmbito da produção, do software e seu desenvolvimento, foi sendo adaptado ao universo das organizações”. (ARMANI, 2004, p. 16)

Isso ocorre, fundamentalmente, porque as empresas se encontram em entornos sociais e econômicos que requerem dinamismo, diversidade e trabalho e, nesta situação, a geração de uma organização baseada no funcionamento por projetos permite obter estas funcionalidades.

Em uma organização, como se percebe, a gestão de projetos é fundamental, um processo central que permite a gestão adequada da organização e de todos os aspectos do quais depende, em grande medida, o cumprimento de suas finalidades.

Observa Armani:

A ciência administrativa definiu diversos modelos de gestão de projetos. Cada um deles varia em etapas ou passos para chegar à ordenação e execução das ações e dependem do tipo de organização e das finalidades dos projetos.

Na atualidade, a atividade empresarial utiliza a gestão de projetos como ferramenta que permite otimizar o processo produtivo, reduzir os custos e aumentar as utilidades. Permite às organizações racionalizar o processo de diagnóstico da realidade, definição dos problemas, estabelecimento de suas causas, fixação dos objetivos da organização e geração de soluções para problemas, concretizando-a através de ações.

O conjunto destas ações, consubstanciado no projeto, representa a ferramenta fundamental na gestão de todas as organizações, porque permite definir seus rumos. (ARMANI, 2004, p. 19)

Quando se evoca o conceito de organização, a primeira questão que se coloca é que representa um conjunto de atividades realizadas por um grupo de pessoas que se relacionam no marco de um entorno determinado e com ele interagem.

Essa primeira aproximação evidencia que alguns elementos-chave fazem parte da grande variedade de enfoques referentes às organizações: entorno, atividades, pessoas, etc. Igualmente, também ressalta a questão dos objetivos ou das metas que unem as pessoas que, se interagem ao realizar determinadas atividades, se coordenam para o alcance de um objetivo comum. (CARAVANTES, 1998)

Observa-se, portanto, que as organizações que têm bem definidas suas metas, buscando converter-se em organizações de excelência, alcançam o êxito no cumprimento de sua missão e objetivos quando passam a conscientizar a necessidade de uma eficaz gestão de projetos.

1.1 Objetivos

A gestão de projetos tem como finalidade a planificação, o seguimento e o controle das atividades e dos recursos humanos e materiais que intervêm no processo de produção.

Observa Clemente:

A gestão de projetos existe desde os tempos antigos, seja para planejar construções ou campanhas militares, onde também é necessária a consideração de aspectos de gestão.

Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, transformou-se a gestão de projetos em uma disciplina de pesquisa, que define seus objetivos em termos de finalidades específicas, direções predeterminadas e aspectos coordenados.

Seus objetivos, portanto, são definir o projeto (recursos, atividades e objetivos), executá-lo e controlá-lo. (CLEMENTE, 2002, p. 7)

Ainda, pode-se considerar que a gestão de projetos, como observa Kerzner (2006), objetiva:

a) a planificação, o seguimento e o controle das atividades e dos recursos humanos e materiais que intervêm no desenvolvimento dos processos organizacionais;

b) manter a integridade dos produtos obtidos ao longo do desenvolvimento de projetos;

c) garantir que não se realizem mudanças que não possam ser controladas e que todos os participantes no desenvolvimento do projeto se sintam comprometidos e, desse modo, se sintam responsáveis por sua execução de forma adequada;

d) alcançar e manter a excelência da organização, notadamente quanto à competitividade.

1.2 Rotina e Inovação

O curso tradicional da economia e os processos de mudança na vida econômica ou de desenvolvimento estão representados por modificações espontâneas e descontínuas na vida econômica, as quais tendem a equilibrar essa conjuntura, surgindo na esfera da atividade empresarial como desafios para um constante desenvolvimento de estruturas capazes de atender as necessidades de consumo.

Desta forma, surge uma grande responsabilidade para as organizações para, por um lado, promover a oferta de produtos e serviços adequados e, por outro, promover uma evolução interna que garanta os incentivos necessários para que essa produção se mantenha em níveis satisfatórios também para os funcionários e administradores.

Schumpeter adverte que as novas empresas não são uma evolução das antigas, mas começaram a produzir paralelamente a elas. Assim, ressalta-se o papel da competência para fazer com que um processo que começou como inovador termine por transformar-se no novo equilíbrio imperante na corrente circular. (SCHUMPETER, 1980)

A importância que adquire o empresário, ou melhor, o empreendedor, no desenvolvimento, se manifesta através da verificação de que é um tipo de homem que tem a responsabilidade, ou o privilégio, de realizar as novas combinações. Estes indivíduos devem contar com a intuição para poderem predizer onde está o negócio e de que maneira se pode comprovar seu êxito.

O empresário, nesse sentido, possui uma função a ser desenvolvida a qual depende mais de sua vontade do que de seu intelecto, de sua influência pessoal do que de sua originalidade.

Schumpeter considera que, para poder ser empresário, “deve primeiramente ser devedor por excelência da economia capitalista”, somente sendo capaz de solver sua dívida através do desenvolvimento pessoal e da organização. (SCHUMPETER, 1980, p. 38)

A função principal do mercado, portanto, é financiar o desenvolvimento. O aparecimento de um novo negócio gera incentivos para que se desenvolva a reorganização completa dos antigos, com aumento da produção e da competência, desaparecendo os antigos negócios que não sejam capazes de evoluir.

Outra consideração de Schumpeter é que, “assim como as empresas antigas não coincidem com as novas, tampouco são os mesmos indivíduos que as criam: os velhos negócios se fundem na mesma insignificância”. (SCHUMPETER, 1980, p. 42)

Empreendedor, assim, não é aquele que suporta os riscos, mas sim o que cede os créditos a quem deve assumir os riscos caso a empresa fracasse, sendo que os meios de produção, nesse sentido, podem ser substituídos, mas o seu líder não.

As organizações tradicionais, historicamente, se tornaram incapazes de inovar, ou seja, passaram a considerar que a inovação é um fator que perturba sua rotina, as normas preestabelecidas, encontrando grandes dificuldades de adaptação às novas exigências que, constantemente, desafiam qualquer organização.

A esse respeito, Keeling (2002) observa que, para que as organizações se movam em direção à inovação e sejam receptivas a ela, é necessário que se crie uma consciência quanto a essa necessidade, a qual passa, segundo analisa o autor, por:

a) desenhar políticas específicas que atraiam e beneficiem os membros da organização, ao invés de torná-los conformistas e acomodados;

b) estabelecer programas de capacitação através dos quais toda a organização, iniciando por seus dirigentes, entenda claramente que a inovação é a melhor estratégia para assegurar o êxito e, conseqüentemente, para prolongar e reproduzir a organização em si;a

c) definir objetivos que sejam avaliados periodicamente, com a finalidade de maximizar ingressos e minimizar perdas. Estes objetivos devem estar alinhados com estudos de mercado realizados de período a período, para conhecimento da demanda do cliente, para ganhar em termos de competência;

d) dar liberdade às pessoas para que inovem. Isso não significa deixá-lhes todo o tempo livres para pensar essa inovação, mas criar grupos especializados em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e mercados, com apoio logístico e financeiro para realizar novos projetos;

e) abdicar do receio de errar, para fortalecer vantagens competitivas;

f) compreender que mesmo produtos, projetos e iniciativas excelentes têm um período de vida limitado, o que exige experiência e capacidade para inovar constantemente;

g) determinar que aspectos devem ser abandonados, estabelecendo estudos que apontem as unidades estratégicas do negócio e sua posição;

h) elaborar projetos inovadores, especificando objetivos, prazos, pessoas, financiamento, ferramentas e informação.

A finalidade última da inovação é conduzir a empresa a ser sua própria competidora, em termos de inovação, ou seja, a organização deve buscar que seus produtos se tornem obsoletos com seus próprios desenvolvimentos, e não com o desenvolvimento dos competidores.

1.3 A Competitividade e os Projetos

O conceito de competitividade, do ponto de vista microeconômico, se baseia no fato de que a estratégia da empresa se dirige para a obtenção de resultados que expressem suas vendas, o que determina sua participação no mercado.

Sobre isso observa Keeling:

Quando a tendência de participação se estabiliza em médio prazo, pode-se considerar que a empresa é competitiva tanto em relação às outras empresas como em relação aos novos participantes do mercado e os bens ou serviços substitutos.

Desde a década de oitenta, Porter influenciou toda uma geração de consultores, acadêmicos e empresários, com conceitos das cinco forças do mercado (competência atual, novos ingressos, produtos substitutivos, poder econômico dos clientes e poder econômico dos fornecedores) e das três estratégias competitivas básicas (liderança geral em custos, diferenciação e enfoque ou alta segmentação). Esses conceitos foram amplamente utilizados pelos que elaboraram as estratégias empresariais a partir de então. (KEELING, 2002, p. 18)

Comenta o autor que o esquema original das cinco forças foi complementado com um reagrupamento e introdução de outros cinco, nos anos noventa, classificados em dois grupos: competência potencial (ameaças competitivas), que envolve novos competidores e novos produtos (competência de novos setores e produtos substitutivos) e, por outro lado, um conceito novo de poder negociador, que compreende o poder econômico dos fornecedores, o poder econômico dos clientes, o poder econômico dos proprietários, os poderes públicos e o poder dos atores sociais. (KEELING, 2002)

Essa nova configuração indica a necessidade de criação e aplicação de estratégias mais amplas e complexas, porque envolve, na configuração da competitividade, novos parâmetros. A posição relativa de uma empresa em seu mercado, isto é, seu grau de competitividade, passa a depender de sua capacidade de introduzir inovações que elevem a aceitação de seus produtos ou serviços, comparativamente aos de seus concorrentes, permitindo-lhe cobrar preços mais elevados, reduzir custos, gerar maiores lucros aos preços vigentes, ou reduzir seus preços, a fim de aumentar a sua participação naquele mercado.

À medida que os lucros da empresa inovadora se elevam, as inovações tendem a ser imitadas pelos concorrentes, o que leva à sua difusão e à diluição daquele impacto sobre os lucros. (SICSÚ, 2005)

Os negócios atuais podem ser resumidos na palavra “confiança”, uma vez que a forma pela qual se maneja a devolução diante da demanda dos clientes ajuda a estabelecer uma imagem de segurança da empresa diante dos consumidores, fatores chave no desenvolvimento da atividade logística, sobretudo da logística reversa, devido à natureza de sua vontade de consumo como condição necessária e suficiente para que um produto permaneça no mercado.

A forma como o consumidor percebe quem o abastece, o valor agregado que este pode oferecer, a atenção e as respostas dadas, de acordo com sua condição, são fatores indiscutivelmente importantes no momento da decisão de compra.

Dornier et al observam:

Uma vantagem competitiva é qualquer característica da empresa que a diferencia em termos de competência direta, dentro de seu setor. Nasce do valor que uma empresa é capaz de criar e oferecer aos seus compradores, que excede o custo que a empresa tem ao criar o produto. Há três tipos de vantagens competitivas: liderança de custos, diferenciação e enfoque de nicho.(DORNIER et al, 2000, p. 75)

De acordo com Dornier et al (2000), podem ser assim definidos esses tipos:

a) Liderança de custos: implica em ter os custos mais baixos do setor, mas o produto deve ser de qualidade similar ou equivalente àquele produzido pela concorrência.

b) Diferenciação: uma empresa busca ser única em seu setor, valendo-se de algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos consumidores, dedicando-se a satisfazer estas necessidades.

c) Enfoque de nicho: consiste na escolha de um mercado específico dentro de um determinado setor. A empresa que determina seu enfoque ajusta sua estratégia para servir determinados consumidores, com exclusão de outros, buscando alcançar uma vantagem competitiva em seu segmento objetivo, ainda que não possua uma vantagem competitiva geral.

Uma das principais metas de uma estratégia competitiva é a criação de um laço forte com o cliente, de tal forma que se torne difícil ou pouco rentável mudar para produtos de outra empresa.

Assim sendo, não há desenvolvimento sem concorrência, do que se depreende que a procura pela eficiência e a produtividade, diante da atual situação econômica mundial, é a principal condição para a sobrevivência das organizações. Muitas empresas, ainda, mesmo conseguindo um relativo grau de êxito nos negócios, têm grandes dificuldades para lidar com a globalização, porquanto se veem obrigadas a mudar sua mentalidade por completo no que tange à competência.

Para Schumpeter, “talvez a debilidade crítica seja que a maioria delas, na realidade, ainda não abordou adequadamente os princípios da estratégia, basicamente porque as empresas estão acostumadas a atuar na instabilidade”, preocupadas com seus lucros diários, sem um sentido ou direcionamento real. (SCHUMPETER, 1980, p. 43)

Em que pese essas considerações, contudo, para que as empresas possam ter êxito no futuro, é necessário que realizem um salto importante na estratégia dos negócios que empreendem, o que é demonstrado pela experiência mundial de que, além do contexto econômico, grande parte do êxito empresarial esta nas mãos da própria empresa, na atenção aos sinais do meio em que compete e das suas estruturas internas.

O que se observa, então, nesse processo histórico de mudanças, é que pode ser descrito de várias formas, mas que se desenvolve de uma maneira geral nas condições de uma nova economia, centrada na transformação organizativa, tecnológica e informacional, guardando relações diretas e estreitas com os processos sociais e institucionais que se encontram na base da convivência e da vida humanas.

Nesse sentido, os projetos possibilitam que as organizações coloquem em prática os seus planos, os seus objetivos, através de cuidadoso planejamento, para definir ações específicas em áreas estratégicas.

1.4 Vantagens para a Competitividade e os potenciais geradores de projetos

Os projetos exigem técnicas e habilidades gerenciais específicas, pois, em relação a um setor normal organizacional de produção de bens ou serviços, apresentam uma série de distinções e diferenças.

Sob esse enfoque, planejar, executar, avaliar e conduzir um projeto significa negociar o rumo que se quer seguir e aprender permanentemente, para promover mudanças e inovações organizacionais capazes de promover a competitividade.

A maior importância que os projetos têm, relativamente à competitividade, segundo Kerzner, é “a capacidade para mudar, para adaptar-se a um ambiente dinâmico: mudar produtos, mudar processos, cada vez em tempo menor”. (KERZNER, 2006, p. 38)

Nonaka et al (1997) entendem que essa capacidade contempla a necessidade de um investimento para desenvolver os colaboradores, informando que o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, destacando-se a importância de se gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas nas organizações, para que as informações sejam convertidas em conhecimento, possam circular livremente e potencializar as capacidades da empresa como um todo.

Gerenciar projetos, numa organização, portanto, implica primeiramente em criar um ambiente de valorização e de qualificação permanente e, quando isso acontece, se estabelecem as condições necessárias para que sejam desenvolvidas as competências profissionais que vêm em colaboração para com a gestão de projetos.

Esse investimento prepara os colaboradores para um melhor desempenho, maior valorização e mais efetiva cooperação na consecução dos objetivos da organização.

Constitui-se, portanto, em uma espiral permanente de transformação ontológica interna de conhecimento e de comprometimento, desenvolvida seguindo quatro fases, de acordo com Nonaka et al (1997):

1) a socialização, ou o processo de aquisição do conhecimento tácito por intermédio do compartilhamento de experiências através de exposições orais, documentos, manuais e tradições, adicionando esse conhecimento à base coletiva da organização;

2) a exteriorização, que é o processo de conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos que objetiva tornar compreensíveis metáforas de conhecimento de difícil comunicação, integrando-os à cultura da organização; é a atividade essencial da criação do conhecimento e no comprometimento de uma equipe para com os projetos;

3) a combinação, que é o processo de criar conhecimento explícito ao reunir conhecimentos provenientes de certo número de fontes, e se pode categorizar, confrontar e classificar para formar bases de dados para produzir conhecimento capaz de colaborar para a geração de novos projetos;

4) a interiorização, processo de incorporação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, além de capacitar para a colaboração produtiva, que analisa as experiências adquiridas na prática de novos conhecimentos e que se incorpora nas bases de conhecimento tácito dos membros da organização, na forma de modelos mentais compartilhados ou de práticas de trabalho.

A questão mais importante, nesse processo, é determinar qual é a melhor forma para a aplicação do conhecimento existente na criação de projetos que levem a novos conhecimentos ou que possibilitem que se faça uma reciclagem do conhecimento existente.

A adoção de práticas e de dinâmicas formativas, de gestão participativa, de facilidades de comunicação intersetorial, de instrumentos de definição de objetivos com o comprometimento de todos e de avaliação de desempenhos ancoradas em resultados de valorização de individualidades acima de interesses transforma a organização em um coletivo fortalecido e coeso.

Nesse sentido, os projetos são definidos, estabelecidos, conformados e executados de uma maneira exitosa, colaborando, em última análise, para que se verifique um substancial ganho em termos de competitividade por parte da organização.

1.5 Desafios ao gestor de projetos

Todo projeto, quando se deixa que evolua livremente, sem atentar para medidas corretivas, tende a desviar-se, por sua própria natureza, em objetivos, prazos e orçamento. Isso pode provocar a insatisfação e, inclusive, a perda de clientes ou de posição no mercado, além da insatisfação do pessoal envolvido. Sobre essa questão manifesta Lopez:

Para evitar esses riscos, é conveniente adotar métodos de trabalho que permitam realizar uma boa gestão de projetos, com o que se torna possível reduzir custos, obter produtos finais de maior qualidade e no prazo previsto, proporcionando assim uma melhor imagem da empresa, além de atenuar os desafios negativos.

Estes métodos devem ser flexíveis, para adaptar-se e dar cobertura às distintas especificações de cada projeto, mas, ao mesmo tempo, oferecer um marco de gestão homogêneo, abordando três aspectos fundamentais: consideração dos aspectos diversos de um mesmo projeto, identificação dos atores principais e sequência das fases de realização.(LOPEZ, 2001, p. 33)

Acerca de cada um desses aspectos, Lopez (2001) especifica:

a) Consideração dos aspectos de um mesmo projeto: No desenvolvimento de um projeto, intervêm três aspectos que interatuam entre si, no decorrer do mesmo:

- Dimensão técnica, que inclui *know how*, engenharia, fabricação, montagem, etc.

- Dimensão de gestão, composta por planejamento, comunicação, controle, coordenação e tomada de decisões.

- Dimensão humana, desde a seleção, formação e motivação dos envolvidos até sua integração e coordenação.

Para que um projeto tenha êxito, deve ser observado cada um desses aspectos e, para isso, é necessário conhecer quais são as funções dos atores chave que intervêm, assim como as fases próprias de todos os projetos.

b) Identificação dos atores principais de um projeto: o cliente é fundamental no projeto, fixando os objetivos do projeto e proporcionando a informação de partida necessária para sua realização.

O gestor de projetos é responsável pelos resultados positivos ou negativos do mesmo, planejando, gerenciando os recursos, tomando decisões e mantendo uma comunicação constante com o cliente; deve ter experiência e conhecimentos técnicos, capacidade de gestão e de trato ou relação. A equipe de trabalho deve realizar tarefas que lhes são solicitadas em tempo suficiente para isso, com a qualidade exigida; para tal, além de ter conhecimentos técnicos, devem ser disciplinados e possuir um enfoque nos resultados;

c) Sequência nas fases de realização.

A gerência de projetos enfrenta, constantemente, desafios, dentre os quais se pode destacar: responsabilidade *versus* ausência de autoridade; alto nível de responsabilidade; trabalho com pessoas sobre as quais não existe autoridade direta; objetivos não realistas; necessidade de analisar, planejar e adaptar o alcance do projeto. (LOPEZ, 2001)

Observa também Menezes (2001) que o desafio fundamental é a incerteza, na necessidade de tomar decisões rápidas com base em poucas informações, estimar custos e comprometer a equipe. Para enfrentar com êxito esses desafios, algumas habilidades são fundamentais e devem ser constantemente trabalhadas: capacidade de liderança, negociação e delegação; capacidade comunicativa; a resolução de conflitos; conhecimento tecnológico, de produtos e processos e habilidades pessoais.

Nos três aspectos da gestão de projetos destacados, Lopez (2001) considera que dimensões, atores e sequência de atividades devem ser seguidos, considerando que se busca alcançar objetivos em prazo, custo e qualidade desejados. Somente considerando esses aspectos se pode pensar em organização competitiva.

Ainda, com vistas ao enfrentamento dos desafios, observa Clemente que a maioria dos projetos passa por um processo que se dirige para determinar o seu custo e o seu valor. Os projetos são selecionados com base em diversas condições: oportunidade, necessidade, exigências do cliente, dentre outros. O escopo do projeto deve ser criado com a finalidade de dar suporte à finalidade e à necessidade do projeto. Outro modelo de seleção é a realizada através do método de otimização restrito. Esses métodos são utilizados mais frequentemente em projetos grandes, e se concentram em equações matemáticas relativamente complexas. (CLEMENTE, 2002)

Observa-se, portanto, que o desafio radica, principalmente, em uma análise quantitativa dos riscos, uma análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. Sobre isso manifesta Lopez:

A análise quantitativa de riscos é realizada nos riscos que foram priorizados pelo processo. Analisa o efeito desses eventos de risco e atribui uma classificação numérica a estes. Também pode apresentar uma abordagem quantitativa para a tomada de decisões na presença da incerteza. (LOPEZ, 2001)

São analisados, de acordo com o Lopez (2001), os seguintes processos para a análise quantitativa de riscos:

- a) análise probabilística do projeto;
- b) probabilidade de realização dos objetivos de custo e tempo;
- c) lista priorizada de riscos quantificados;
- d) tendências dos resultados da análise quantitativa de riscos.

Do mesmo modo, destaca-se a análise qualitativa dos riscos, entendida como a priorização dos riscos para análise ou ação adicional subsequente, através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. (LOPEZ, 2001) .

A análise qualitativa de riscos avalia a prioridade dos riscos identificados usando a probabilidade de que venham a ocorrer, o impacto correspondente nos objetivos do projeto se os riscos realmente ocorrerem, além de outros fatores, como prazo e tolerância a risco das restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto.

Consoante afirma Lopez (2001), são realizados os seguintes processos para a análise qualitativa dos riscos:

- a) classificação relativa ou a lista de prioridades dos riscos do projeto;
- b) riscos agrupados por categoria;
- c) lista de riscos que exigem resposta a curto prazo;
- d) lista de riscos para análise e respostas adicionais;
- e) lista de observação de risco de baixa prioridade;
- f) tendências dos resultados da análise qualitativa de riscos.

2 IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO GERENCIAMENTO E SUCESSO DOS PROJETOS

Na implementação de projetos, ao contrário do que muitos gerentes acreditam, a liderança de equipes de trabalho não é uma característica inata ou dependente das condições sociais. Depende, sim, da vontade individual daquele que conduzirá profissionais com competências e perfis heterogêneos a se solidificarem em uma força de trabalho única em busca de um mesmo foco.

A administração vem sofrendo novas e fortes transformações. As novas tendências estão praticamente impondo que as mudanças sejam feitas o quanto antes. As empresas que não atentarem para estas alterações poderão estar fadadas ao não desenvolvimento, ou seja, não estarão acompanhando o processo natural de aperfeiçoamento e evolução organizacional.

Verifica-se que a antiga forma de gerenciar está desaparecendo, o aspecto mais visível das mudanças são as novas relações "chefes-colaboradores". Tudo aponta para uma liderança com maior poder e autonomia oferecida aos funcionários, pois segundo este conceito as empresas se tornam mais competitivas em longo prazo.

Para tanto é fundamental que seus talentos estejam ligados no gerenciamento de processos da organização, influenciando e criando mecanismos que possibilitem o maior comprometimento com a mesma. Uma das formas para fazer isso é abrir um espaço para que os colaboradores apresentem ideias e projetos que tragam melhorias de processos e qualidade para a empresa.

Para Thiry-Cherques, o mundo empresarial de hoje apresenta um elevado grau de competição, de mudanças e de adaptações constantes. A evolução dos meios de comunicação, aliada ao progresso dos recursos tecnológicos, impõe uma dinâmica aceleração nos processos de mudança. (THIRY-CHERQUES, 2002)

As empresas, de uma forma geral, devem possuir mecanismos de respostas rápidas para as mudanças. Porém, apenas responder de forma rápida a um estímulo não atende as necessidades dos mercados, é preciso ser proativo, onde levam vantagens aquelas empresas que conseguem se antecipar às mudanças do mercado. Ao mesmo tempo em que a globalização torna os mercados mais competitivos, com as inovações tecnológicas, abertura econômica, comportamento sociocultural e cenários políticos, o cliente moderno passa a ter mais opções e a ser mais exigente.

Hoje, é preciso que as empresas se adaptem ao novo cenário, de forma a cada vez mais continuarem oferecendo produtos com maior qualidade e preços competitivos. Várias medidas podem ser tomadas na tentativa de alcançar este objetivo, uma delas está na prática de gerenciar projetos de uma forma profissional e planejada.

O grande diferencial está em como fazer para minimizar os fatores problemáticos, desde a escolha do projeto que mais se adapte à empresa até a sua manutenção e garantia de que a implantação acontecerá de forma adequada ao processo de mudança organizacional.

2.1 Papéis de Liderança Gerencial

Néri *et al* (1999) abordam a questão da liderança, afirmando que a ênfase das pesquisas para identificação de líderes mudou. As primeiras pesquisas buscavam relacionar traços e características pessoais, com a identificação de lideranças bem sucedidas, tais como fatores de personalidade como inteligência, ambição e agressividade, ou mesmo características físicas, como a força e atratividade, sendo que nenhum conjunto de traços ou características se revelou consistente para a identificação de lideranças.

Hoje a ênfase está na identificação de comportamentos de liderança. Nessa visão, o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, de habilidades e de ações, o que é significativo, pois comportamentos podem ser aprendidos e modificados. Para Kotter (*apud* NÉRI *et al*, 1999), o processo de liderança está associado à forma como as pessoas:

- a) determinam a direção a ser seguida pela organização;
- b) criam uma visão do futuro;
- c) conseguem persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar e implantar novas ideias;
- d) transferem o poder a outras pessoas para que elas façam as coisas acontecerem.

Acerca da liderança, Macedo *et al* (2003) a definem como a arte de educar, orientar e estimular pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Megginson, Mosley e Pietri (*apud* MACÊDO *et al*, 2003, p.110) consideram que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”.

Macedo *et al* (2003) apresentam as seguintes habilidades, requeridas do líder:

- a) abertura, permitindo aos liderados assumir responsabilidades, participar e tomar decisões;

- b) atenção, ouvindo e reconhecendo o valor das pessoas, expressando satisfação com seus esforços e realizações;
- c) orientação, preparando continuamente a equipe, transmitindo-lhe informações, habilidades e competências;
- d) humildade, mostrando capacidade de aprender e de reconhecer as próprias falhas;
- e) humor, sendo descontraído, alegre e otimista;
- f) integração, usando empatia, integrando-se à equipe e compartilhando conhecimentos;
- g) capacidade de inspiração, educação e orientação das pessoas;
- h) versatilidade, sabendo atuar num ambiente mutável;
- i) visão do todo, conhecendo a si mesmo, aos outros, à organização e ao mundo.

Para Sievers (1997), as teorias e práticas contemporâneas relacionadas com a noção de liderança funcionam no sentido de perpetuar a imaturidade dos empregados, pela manutenção da cultura de dependência, apresentando-se o líder como aquele que indica o caminho para os outros, às vezes, independentemente de ele próprio ter qualquer compromisso com os rumos que aponta. Sugere então que a liderança seja considerada como uma dimensão especial da administração, indo além da busca dos resultados. Assim, a liderança passa a ser a função por meio da qual as pessoas são estimuladas a estabelecer, para si e para os outros, uma relação de sentido entre o que é relevante para elas e o que a organização demanda para o cumprimento de suas tarefas.

De acordo com Sievers (1997), o conceito de liderança vem sendo usado para esconder a coerção e o desdém, implícitos na administração de pessoas, havendo efetiva falta de uma preocupação mais séria com a vida dos funcionários. Considera que liderança é uma qualidade humana pela qual as pessoas estabelecem relações entre seu mundo interior e o mundo externo e a realidade dos outros, com o objetivo de realizar uma tarefa comum. Deve ser mantida a consciência de que as instituições devem sobreviver aos gestores, sendo que, à medida que uma empresa administra a sabedoria nesse sentido, seus líderes são sempre mais potencialmente agentes da sabedoria, lutando pelo sentido da vida.

Ulrich (1998) afirma que em todos os níveis da empresa os líderes precisam valorizar e se dedicar à vitória, devendo fixar um caminho que faça com que a empresa vença. Devem construir organizações que mudem, aprendam, movimentem-se e atuem mais rápido que a concorrência, encarando práticas que se consubstanciam como fontes de vantagem competitiva. Precisam identificar as capacidades essenciais ao sucesso da empresa e conceber e aplicar práticas de administração de recursos humanos que possam criar essas capacidades, dedicando tempo e energia à capacidade organizacional.

Senge (2003) aborda a importância do pensamento sistêmico como uma disciplina para ver o todo, colocando-o como um referencial para ver inter-relacionamentos em vez de eventos e padrões de mudança, ao invés de “fotos instantâneas”. O pensamento sistêmico, para ele é uma disciplina para ver as estruturas subjacentes a situações complexas, permitindo discernir mudanças de alta e de baixa alavancagem, ou seja, identificar onde as ações podem levar a melhorias significativas, que muitas vezes não provêm de grandes esforços, mas, sim, de pequenas ações bem localizadas.

Chiavenato (1997) define a liderança como o processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos, para aglutinar e impulsionar esforços no sentido do alcance de objetivos, afirmando que a habilidade de liderança não é inata, sendo que, pelo contrário, ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento dos gerentes para fazer parte de seu cotidiano de trabalho.

Macêdo *et al* (2003) afirmam também que a liderança não é inata, embora determinadas características da personalidade possam facilitar ou dificultar a formação de um líder. Ponderam que as habilidades ou destrezas que uma pessoa possui ou pode desenvolver são fortemente influenciadas por suas características pessoais ou experiência de vida, em qualquer situação, seja como líder ou como liderado.

A mudança no papel gerencial tem sido grande. Há alguns anos, quase todos os gerentes tinham uma ideia clara do que era requerido deles. Uma função gerencial podia ser representada por uma curva de aprendizado em que o gerente começava a subir desde a sua nomeação e, ao alcançar o topo, podia permanecer ali por um bom tempo e logo se tornava experiente.

Hoje, em virtude da mudança contínua, no momento em que o gerente tem um vislumbre do topo de curva de aprendizado que está sendo escalada, uma nova aparece e o trabalho gerencial se amplia.

Num mundo de tecnologias convergentes, as empresas devem fazer mais do que atingir a flexibilidade e a agilidade de suas rivais de menor porte. Elas precisam explorar as vantagens de crescer, o que engloba não apenas a economia de escala, mas também o talento e o reconhecimento de seus funcionários. Para tirar vantagem desse patrimônio, as empresas precisam de um processo de construção de competência que una e alavanque os vários recursos que existem nas unidades independentes da linha de frente.

Ainda, de acordo com Quinn *et al*, devem “compreender como os recursos para equilibrar os diversos papéis e agir de maneiras comportamentalmente complexas podem modificar-se de um cargo gerencial para outro”. (QUINN *et al*, 2003, p. 21)

Os autores definem, através de uma tabela, oito papéis de liderança gerencial, com as suas respectivas competências fundamentais:

Tabela 1 - Tipos de liderança gerencial

Papel de Mentor	<ul style="list-style-type: none"> a) compreensão de si mesmo e dos outros; b) comunicação eficaz c) desenvolvimento dos empregados
Papel de Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> a) construção de equipes b) uso do processo decisório participativo c) administração de conflitos
Papel de Monitor	<ul style="list-style-type: none"> a) monitoramento do desempenho individual b) gerenciamento do desempenho e processos coletivos c) análise de informações com pensamento crítico
Papel de Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> a) gerenciamento de projetos b) planejamento de trabalho c) gerenciamento multidisciplinar
Papel de Diretor	<ul style="list-style-type: none"> a) desenvolvimento e comunicação de uma visão b) estabelecimento de metas e objetivos c) planejamento e organização
Papel de Produtor	<ul style="list-style-type: none"> a) trabalho produtivo b) fomento de um ambiente de trabalho produtivo c) gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de Negociador	<ul style="list-style-type: none"> a) construção e manutenção de uma base

	de poder b) negociação de acordo e compromissos c) apresentação de ideias
Papel de Inovador	a) convívio com a mudança b) pensamento criativo c) gerenciamento da mudança

FONTE: QUINN et al, 2003, p. 25

Em primeiro lugar, o papel de diretor e de produtor se associam com o sistema de liderança denominado “modelo objetivo racional”, que enfatiza como critério principal de eficácia organizativa a produtividade e o benefício. Assim mesmo, esse modelo compartilha da crença de que a existência de um estilo gerencial claro conduz a resultados produtivos.

Nesse contexto, o exercício do papel de diretor implica no desenvolvimento de atividades como a planificação, o estabelecimento de objetivos, a definição de funções e tarefas, a geração de regras e políticas e o cumprimento de instruções.

De outra parte, o papel de produtor se caracteriza por uma clara orientação para a tarefa, mas preocupando-se também com a motivação de pessoal, por entender que dessa maneira se alcança maior interesse e comprometimento dos mesmos no alcance dos objetivos almejados.

Em segundo lugar, Quinn et al consideram que os papéis de monitor e de coordenador estão vinculados ao modelo de liderança de “processo interno”. Este modelo tem como critério de eficácia a estabilidade e a continuidade e, conseqüentemente, sua presunção básica repousa na ideia de estabelecer rotinas para alcançar a estabilidade. (QUINN et al, 2003, p. 25)

Destarte, enfatiza processos tais como a definição de responsabilidades, estabelecimento de medidas, documentação e obtenção de dados. Trata-se, pois, de um clima organizacional bastante hierarquizado, com elevada presença de regras, estruturas e tradições. Nesse contexto, os papéis exercidos de maneira predominante pela liderança são o de monitor e de coordenador.

Assim, o monitor comprova diariamente o bom funcionamento de sua unidade, assegurando-se de que as pessoas cumpram as regras; tem conhecimento de tudo o que ocorre, é cuidadoso para com os detalhes e enfatiza o controle e a análise. Quanto ao exercício do papel de coordenador, espera-se que a liderança mantenha a estrutura e se assegure de que não se produzam anomalias no sistema. Nesse sentido, a liderança desenvolve tarefas tais como planejar, organizar, coordenar os esforços de pessoal, manejar crises, etc.

Em terceiro lugar, Quinn et al identificam os papéis de facilitador e de mentor, para o modelo de “relações humanas”. Esse enfoque tem como eixo fundamental a preocupação pelo ser humano, colocando em relevo as necessidades sociais, a dinâmica de grupos ou os processos interpessoais, com o objetivo de introduzir o componente de humanização na realidade organizacional. (QUINN et al, 2003, p. 27)

Por intermédio do elemento humanizador, a atividade de liderança se encontra centrada predominantemente nos papéis de facilitador e de mentor. Assim, no exercício do papel de facilitador, a liderança deve estimular o esforço coletivo, o trabalho de equipe, a coesão, manejando os conflitos interpessoais. Por outro lado, no exercício do papel de mentor, deve mostrar-se disposta a ajudar, ser respeitado, sensível, aberto e equitativo no trato com a equipe.

Em último lugar, Quinn et al propõem os papéis de inovador e de negociador, para um modelo de “sistemas abertos”. Sob esse enfoque, uma atenção especial é dada às inter-relações da organização com o entorno, de forma que esta deixa de ser concebida como um sistema isolado daquilo que a cerca, convertendo-se em um sistema aberto que interage com o entorno. (QUINN et al, 2003, p. 27)

Nesse contexto, exercendo o papel de inovador, a liderança deve facilitar a adaptação e a mudança da empresa relativamente ao meio no qual se insere, prestando atenção às alterações que ocorrem, identificando as tendências mais importantes e tolerando a incerteza e o risco. Ainda, deve haver ações criativas, visionárias, capazes de convencer aos demais de que as mudanças propostas são desejáveis e necessárias.

Por seu turno, a liderança como negociador se preocupa fundamentalmente em manter a legitimidade da empresa no exterior e obter recursos externos. Dessa forma, a imagem, a aparência e a reputação são importantes.

O negociador deve ser político, capaz de persuadir e de influenciar os demais. Mais concretamente, no exercício desse papel, a liderança representa a empresa, atuando como o vínculo entre ela e o meio externo, como porta-voz e, dessa forma, sendo responsável pelas suas negociações.

2.1.1 Papel de mentor

Esse papel se refere à maneira pela qual o gerente se relaciona com seus subordinados. Os gerentes eficientes sabem que uma boa relação com sua equipe de trabalho facilita o alcance dos objetivos, além de promover um ambiente de respeito e de confiança, melhor comunicação organizacional.

Cabe ao gerente entender a relação existente entre os integrantes da equipe, assim como o desempenho individual de cada um deles, bem como conhecer-se a si mesmo, sabendo seu grau de eficiência próprio. Portanto, a honestidade é uma das características do gerente que exerce esse papel.

Uma boa comunicação interpessoal é determinante para o funcionamento organizacional, sendo que os gerentes devem se mostrar capazes de analisar como ocorre a comunicação entre seus subordinados, assim como aplicar técnicas que facilitem o fluxo de informações.

O papel de mentor está associado, ainda, com o de conselheiro, porque o gerente que o desempenha ajuda seus subordinados a se desenvolverem através da retroalimentação de avaliações e do trabalho diário, assegurando-se de que o funcionário receba uma crítica construtiva e tome atitudes acerca de seu desempenho.

2.1.2 Papel de Facilitador

Esse papel implica na geração de atitudes de união entre os funcionários e o trabalho de cada um destes. Portanto, as competências que deve manejar quem o desempenha relacionam-se ao manejo de grupos.

A primeira dessas competências é relativa à formação de equipes, ressaltando-se que o trabalho em equipe é fundamental a todas as organizações. Os gerentes devem assegurar-se de que dentro do grupo de trabalho cada indivíduo compreenda a importância de seu trabalho, evitando conflitos entre eles, assim como favorecendo o fortalecimento da união coletiva.

Quanto à tomada de decisões, deve ser participativa, incluindo a todos os sujeitos que são afetados pelas mesmas, assim como responsabilizando e comprometendo aqueles que devem tomar essas decisões.

O gerente deve identificar o tipo de decisões e o grupo de pessoas que deve tomá-las, considerando ainda que haverá decisões que somente ele poderá tomar. A capacitação técnica para tomar decisões coletivas é fundamental.

Em todos os níveis hierárquicos, ainda, observa-se a presença de conflitos, para os quais devem os gerentes ser capacitados não apenas para evitar, mas também para dar-lhes um sentido positivo, de geração de novas ideias e de novas propostas.

2.1.3 Papel de Monitor

Os gerentes devem estar conscientes de tudo aquilo que ocorre diariamente dentro da organização e as unidades que se inter-relacionam com a mesma, monitorar as atividades, analisar os fatos e decidir qual deles tem maior prioridade.

Devem, também, saber distinguir as tarefas prioritárias, manejar adequadamente as informações e entender perfeitamente o funcionamento da empresa.

A primeira das competências necessárias a esse papel é a eliminação do excesso de informações, através da administração da informação por meio de tecnologias como sistemas de informação. A atualização da informação contida nas bases de dados é parte essencial de seu manejo eficiente, pois a qualquer momento deve estar disponível para a tomada de decisões.

Também é fundamental a apresentação de informações escritas, uma das ferramentas mais importantes dentro do desempenho de uma gerência eficiente. Portanto, é prioritário saber utilizar esse recurso de forma efetiva, em todos os níveis hierárquicos.

A análise da informação, do mesmo modo, mediante o pensamento crítico, requer objetividade, mente equilibrada e abertura, características essenciais ao desempenho desse papel. Algumas das tarefas que os gerentes desempenham quando executam esse papel são: contratação de empregados, compra de equipamentos, avaliação de necessidades, elaboração de listas de provedores, análise de dados, preparação e distribuição de informações, etc. (QUINN et al, 2003)

2.1.4 Papel de Coordenador

Nesse papel, o gerente tem a responsabilidade de estabelecer metas e assegurar-se de que o trabalho siga as diretrizes estabelecidas. Essa responsabilidade está condicionada ao funcionamento diário da unidade pela qual é responsável.

Para exercer esse papel, deve realizar planejamento financeiro, de materiais, assim como de recursos humanos, o que facilita a previsão e a atuação diante dos percalços que possam ocorrer e, sobretudo, para evitá-los.

Quanto à organização, deve ter a habilidade para dividir as responsabilidades em pequenas tarefas e coordenar recursos materiais, financeiros e humanos para alcançar os objetivos desejados.

Os sistemas de controle são fundamentais para garantir os resultados previstos. Por isso, o gerente deve ter a habilidade para analisar as diferenças existentes entre o desempenho atual e os objetivos estabelecidos, atuando para contorná-las caso existam.

2.1.5 Papel de Diretor

O gerente provê a estrutura e os processos de planejamento, como o estabelecimento de metas. Esse papel se caracteriza, portanto, pela sua decisão e iniciativa, ao encontrar alternativas para a solução de problemas enfrentados, definindo objetivos, delegando responsabilidades, estabelecendo controles, assim como organizando sistemas de avaliação.

A iniciativa é fundamental, sendo definida como o nível de decisão que deve ter para assegurar o êxito. Segundo Quinn et al (2003), os gerentes devem manter o foco nos resultados, tendo um desempenho ativo para fazer com que as coisas aconteçam, ao invés de uma conduta passiva.

A competência para o estabelecimento de metas refere-se à eficiência no planejamento estratégico de cada gerente, por meio da capacidade de estabelecer metas dependendo de seu nível hierárquico.

Quinn et al (2003) observam que um gerente corporativo se inclina mais ao estabelecimento de metas a longo prazo, enquanto um gerente operativo se inclina mais ao estabelecimento de metas de curto prazo.

Outra competência relativa a esse papel é a delegação eficiente, sendo que delegar é conceder responsabilidades aos subordinados e sua eficiência se encontra na capacidade dos gerentes em focalizar seus esforços para inovar. Conjuntamente se percebe como chave no treinamento e na capacidade dos subordinados. A habilidade de delegação de um gerente é fundamental para o desempenho eficiente do papel de diretor.

2.1.6 Papel de Produtor

O gerente que exercita esse papel deve estar focado na realização de tarefas, demonstrar um alto nível de motivação e de vontade, assim como a capacidade de transmitir esses atributos aos seus subordinados, de tal forma que alcancem as metas estabelecidas e aumentem a produtividade.

A primeira das competências contidas nesse papel é a produtividade e motivação pessoal, que se refere à forma pela qual os gerentes motivam a si próprios para o alcance de altos níveis de produtividade. Essa competência permite aos gerentes alcançar rendimento cada vez mais alto.

Outra competência é a motivação dos demais, a habilidade gerencial para manter os empregados motivados para alcançar o máximo desempenho. Essa é a aplicação da teoria da motivação baseada nas relações humanas que unem esforços e resultados.

De acordo com Quinn et al, a teoria da administração por objetivos é a mais utilizada, já que permite determinar quais são os objetivos mais importantes que os empregados necessitam alcançar. (QUINN et al, 2003)

Finalmente, quanto ao manejo de tempo e stress, são dois elementos complementares, pois havendo um bom manejo de tempo, será mais fácil manejar de uma forma eficiente o stress. O gerente produtor deve ser pró-ativo, ajudando seus funcionários a potencializarem o stress positivo e, ao mesmo tempo, minimizarem o negativo.

2.1.7 Papel de Negociador

O gerente que exerce esse papel deve apresentar e negociar ideias com a organização, de tal forma que os subordinados identifiquem eficientemente os benefícios das ideias propostas.

A capacidade de construir e manter uma base de poder, de liderança, é uma das mais importantes competências desse papel. Portanto, o gerente deve desenvolver estratégias que permitam influir sobre as pessoas para atingir as expectativas. Indica a habilidade do gerente para formar uma base de confiança e legitimidade entre ele e os subordinados.

A apresentação oral de ideias, a comunicação, permite aos gerentes desempenhar de maneira mais eficiente seu trabalho. Devem ter a habilidade de comunicar-se de diversas formas, de tal maneira que se assegurem de que a informação tenha chegado aos outros na forma adequada.

Dentre as aplicações dessa competência aos negócios, Quinn et al (2003) citam:

- a) apoio à projeção de programas de treinamento e de aperfeiçoamento gerencial;
- b) diagnóstico das áreas de oportunidade no projeto da organização;
- c) avaliação de estratégias de desenvolvimento do capital humano.

Ainda, essa competência faz parte de um modelo que permite a compreensão da complexidade da alta direção e a conscientização sobre a importância da teoria na formação de competências gerenciais.

2.1.8 Papel de Inovador

Refere-se ao nível de consciência dos gerentes sobre as inevitáveis mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, à habilidade que possuem para manejar e adaptar-se a essas mudanças de tal modo que encontrem oportunidades para inovar e desenvolver-se. Nesse papel, o gerente deve prever a mudança e inovar junto com este.

A competência para conviver com as mudanças determina a habilidade dos gerentes em eliminar a resistência psicológica existente na sua unidade de trabalho a essas mudanças, bem como a sua disponibilidade para aceitar mudanças não planejadas e que se apresentem de imediato.

Pelo pensamento criativo, o gerente enfrenta problemas futuros ou não previstos. Aqueles que o promovem sem seus subordinados têm, dentre outros benefícios, soluções de problemas de forma mais criativa e eficiente.

Um dos maiores desafios que se apresentam aos gerentes para alcançar objetivos planejados é evitar que as mudanças os afetem. Esta competência não apenas contempla a identificação das mudanças que são necessárias, mas também o desenvolvimento de estratégias que permitam implementar essas mudanças de maneira eficiente.

2.2 O líder no Contexto Profissional

2.2.1 Gestão bem sucedida

Com a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, ocorreu uma troca de paradigma na gestão de empresas, o que gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cederam espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas.

A rígida divisão entre trabalho mental e manual foi eliminada e as tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente.

Se no primeiro exemplo de administração a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador banalizado e submetido à rotina, os novos modelos de gestão mostram que a produção se encontra fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, no uso da tecnologia com automação flexível e no perfil do gestor. (EBOLI, 2002, p. 36-37).

Na organização taylorista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. A relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente de negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa.

Eboli (2002, p. 37) revela que o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos. Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao desenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Para criar esse novo perfil as empresas necessitam implantar sistemas que privilegiem o desenvolvimento das atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico instrumental.

O novo estilo de gestão exige que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, como também, essencialmente, na mentalidade organizacional e individual.

2.2.2 O Líder e sua Equipe

.Para o desenvolvimento de gestores eficientes, de acordo com Argyris (1968), o enfoque dos programas deve ser o autodesenvolvimento individual destes. Ele identifica cinco aptidões básicas que devem ser desenvolvidas pelos gestores: a da autoconsciência, a do diagnóstico efetivo, a de ajudar as pessoas a evoluírem e a se tornarem mais criadoras, a de enfrentar empregados dependentes, apáticos e desinteressados e a de sobreviver no mundo competitivo da administração. A experiência do treinamento deve ajudar o líder a compreender-se, reservando a ele a forma pela qual usará esse novo conhecimento.

O treinamento, que pressupõe a realização de um trabalho com um grupo, não deve ser imposto, pois exige que os participantes desejem sinceramente melhorar suas aptidões em relações humanas e sejam capazes de enfrentar francamente suas inadequações sem racionalizá-las. Deve ainda oferecer uma atmosfera favorável, que proteja os participantes da censura, ou do ridículo, ao expor suas fraquezas e um orientador confiável e efetivamente interessado em ajudá-los a melhorar, que não busque impor seus valores, compreendendo o “mundo privado” do treinando e ajudando-o a conquistar a autoconfiança, de forma a não necessitar mais do especialista.

De acordo com Argyris (1968), o despreparo para a gerência e a liderança nas empresas é generalizado, sendo a causa maior dos problemas comportamentais que ocorrem, razão pela qual defende que uma das prioridades das empresas deve ser desenvolver a competência gerencial, principalmente para lidar com pessoas. Pondera também que as gerências normalmente estão mais bem preparadas para lidar com a tecnologia que envolve seu trabalho especializado e que a capacitação para lidar com pessoas em situação de trabalho não é obtida nas escolas, além de que as experiências de vida podem deformar mais do que habilitar nesse sentido, razão pela qual entende que um dos maiores desafios é capacitar os diversos níveis de chefias para, além de outros aspectos gerenciais, administrar pessoas. Afirma que já existem modelos satisfatórios de treinamentos que poderiam suprir as carências existentes e que o ponto que exige maior cuidado dos especialistas é a sistematização do treinamento das chefias e sua integração nos diversos níveis. Recomenda cautela com as improvisações envolvendo a aplicação de “pacotes” ou “enlatados”, os quais podem ter validade, mas precisam ser encaixados dentro de planos mais abrangentes de treinamento.

Considerando que a competência gerencial é resultante da somatória de conhecimentos técnicos, conhecimentos de princípios e técnicas de administração e habilidades gerenciais, e que, via de regra, os gerentes estão bem qualificados tecnicamente, a ênfase maior deve ser direcionada para o desenvolvimento da competência administrativa e das habilidades específicas, que Argyris (1968) considera como pontos fracos das chefias.

Devem ser abrangidas no plano de treinamento as funções gerenciais, envolvendo tomada de decisão, planejamento, organização, controle, motivação e liderança em seus diversos aspectos.

Também devem ser contemplados os papéis que devem ser desempenhados pelos gestores, dentre os quais cita a eficácia, a inovação e a representatividade. Cita ainda a necessidade de se contemplar o desenvolvimento de habilidades, incluindo relacionamento interpessoal, negociação, flexibilidade, comunicação e criatividade.

A proposta do trabalho em equipe tem sido veiculada como estratégia para enfrentar o intenso processo de mudanças que os empreendimentos vêm enfrentando. Esse processo tende a aprofundar, verticalmente, o conhecimento e a intervenção em aspectos individualizados das necessidades de gestão, sem contemplar, simultaneamente, a articulação das ações e dos saberes.

Grupos e equipes não são a mesma coisa. É importante definir as diferenças entre grupo de trabalho e uma equipe de trabalho. O grupo pode ser definido como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. Um grupo de trabalho é aquele que interage, basicamente, para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade. Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto.

Assim, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

De acordo com Robbins, citado por Luck:

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. Estas definições ajudam a esclarecer por que tantas organizações, recentemente, reestruturaram seus processos de trabalho em torno de equipes. Os executivos buscam a sinergia positiva que permite à organização melhorar seu desempenho. O uso extensivo das equipes gera o potencial para uma organização aumentar seus resultados sem a necessidade de aumentar os investimentos. Contudo, dissemos “potencial”. Não existe nenhuma mágica inerente à criação de equipes que garanta a obtenção da sinergia positiva. Apenas chamar um grupo de equipe não melhora, automaticamente, seu desempenho. As equipes eficazes possuem certas características comuns. Se os dirigentes da empresa pretendem melhorar o desempenho organizacional por meio do uso de equipes, eles precisam assegurar-se de que elas possuam tais características, é o que nos afirma (LUCK, 2003, p. 213).

A interação refere-se ao agir comunicativo simbolicamente mediado e orientado por normas de vigência obrigatória, que definem as expectativas recíprocas de comportamento e que têm de ser entendidas e reconhecidas por, pelo menos, dois sujeitos. Portanto, é regida por normas consensuais e funda-se na intersubjetividade do entendimento e do reconhecimento mútuo, livre de coação interna ou externa. Habermas chama de agir comunicativo as interações nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenar seus planos de ação. Pode-se medir o acordo alcançado, em cada caso, pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade, implícitas em qualquer ato de fala. (LUCK, 2003)

Numa atitude orientada para o entendimento mútuo, o sujeito falante ergue, em todos os proferimentos inteligíveis, as seguintes pretensões de validade: (a) a sinceridade ou a autenticidade do interlocutor, verificadas pela consistência de seu comportamento; (b) a verdade proposicional, que é a verdade das afirmativas ou dos enunciados feitos; e (c) a correção normativa, ou seja, a correção das normas que subjazem aos enunciados feitos. (LUCK, 2003)

Nesse quadro interpretativo, que pressupõe a relação recíproca entre trabalho e interação, tem-se, (a) da perspectiva do trabalho, o destaque para o âmbito da atividade ou intervenção técnica, e (b) da perspectiva da interação, o destaque para a intersubjetividade, que pode ocorrer nos termos do agir - comunicativo tal como analisado por Habermas. Entende-se que é por meio dessa prática comunicativa, caracterizada pela busca de consensos, que os profissionais podem arguir, mutuamente, o trabalho cotidiano executado e construir um projeto comum pertinente às necessidades de cada integrante, além de reiterar o projeto já dado, no que se fizer necessário. (LUCK, 2003)

Como sujeitos do processo de trabalho, os profissionais exercem autonomia técnica. Esta é concebida como a esfera de liberdade de julgamento e de tomada de decisão frente às necessidades de cada integrante. A utilização do conceito de autonomia técnica na análise do trabalho em equipe procede à medida que não é possível desenhar um projeto assistencial que já seja definitivo e único antes de sua implementação. As variadas autonomias dirão respeito à maior ou menor autoridade técnica, socialmente legitimada, e não apenas tecnicamente estabelecida, das distintas áreas profissionais e da correlata amplitude da dimensão intelectual do trabalho.

2.2.3 Liderança e Comunicação

Liderança e comunicação são temas intimamente ligados, pois uma das qualidades da liderança é a comunicação, já que, através dela, o líder comunica o caminho, o rumo, a direção que a equipe deve seguir, e, nesse sentido, quando a liderança utiliza-se da comunicação como ferramenta, consegue obter bons resultados com sua equipe, além de promover o respeito e a cumplicidade de todos.

Com explica Gayatto (apud PICHON; RIVIERE, 2005, p.59), “aquilo que o homem tem de mais primitivo e característico é sua necessidade imperiosa de estar em permanente comunicação com outras pessoas”

Pichón Rivière define o grupo como sendo um conjunto restrito de pessoas que, ligadas por constantes de tempo e de espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, se propõe, de forma explícita ou implícita, a realizar uma tarefa que constitui sua finalidade, interagindo através de complexos mecanismos de concessão e de assunção de papéis. (PICHÓN RIVIÈRE, 2005)

Analisando essa definição, é possível dizer que, como “conjunto restrito de pessoas”, o autor faz referência a um pequeno grupo, compreendido através do estabelecimento de relações pessoais individualizadas.

Alude também à articulação, referindo-se à interdependência existente entre os membros do grupo, ao vínculo que existe entre eles. Nesse ponto, não se pode esquecer que em cada grupo existem verticalidades (próprias de cada indivíduo, como experiências pessoais e conhecimentos) e que essa articulação ou intercâmbio leva, de alguma forma, à horizontalidade desse grupo, o que enriquece o trabalho.

Para Pichón Rivière, estar articulado é a condição de existência do grupo como tal e o que articula é a mútua representação interna, ou seja, o fato de que cada um dos membros do grupo ocupa um lugar na interioridade do outro, no mundo interno. Refere-se à construção de imagens interiores as quais se enredam dentro do próprio sujeito, inter-relacionando-se dessa forma com as imagens que vão se representando, do mundo exterior. (PICHÓN RIVIÈRE, 2005)

O autor assinala complexos mecanismos de assunção e de concessão de papéis, definindo papel como um modelo organizado de conduta, relativo a uma certa posição do indivíduo em uma rede de interação, ligado a expectativas próprias e dos demais. Esses mecanismos ocorrem em dois tempos. No primeiro, exemplifica como no momento em que uma família determina um lugar para o novo integrante e, no segundo, quando este novo integrante chega e assume ou não o lugar designado. (PICHÓN RIVIÈRE, 2005)

De acordo com a definição de Pichón Rivière (2005), em um grupo operativo existem seis papéis: coordenador e observador, que são determinados pela estrutura da técnica do grupo operativo; e porta-voz, líder, bode expiatório e sabotador, que não se encontram determinados pela estrutura, embora seja esta estrutura que os vá atribuindo a determinados integrantes. Dessa forma, por vezes, um membro é o porta-voz e outro é líder, um outro é bode expiatório (ou este nem existe).

O observador é fundamental para a programação da estratégia, da tática no trabalho com o grupo, enquanto o coordenador tem como função romper os obstáculos que se colocam para a realização da tarefa e ajudar a visualizá-los. Nesse ponto, é importante dizer que não é idêntico o papel de coordenador, que é um líder.

O líder é aquele que move o grupo até a superação dos obstáculos. É diferente dirigir o grupo até a superação do obstáculo e ter como objetivo revelar esse obstáculo. O coordenador torna explícito aquilo que o grupo não percebe claramente, o que faz parte da latência grupal e o líder é aquele que faz com que se supere esse obstáculo.

O complexo mecanismo de assunção e de concessão de papéis ocorre a partir do lugar que cada membro ocupa na rede inter-relacional na qual circulam dinamicamente. Quando os papéis se estereotipam, o grupo se vê bloqueado e o gestor deverá intervir, para romper com a estrutura.

O gestor, como coordenador, desempenha um papel fundamental: ser facilitador da comunicação e da aprendizagem, participando ativamente com o grupo na construção de novos conhecimentos. Abre a informação, a faz circular, distanciando-se do suposto saber para possibilitar a autonomia e o crescimento do grupo. Ao mesmo tempo, realiza uma leitura dos emergentes grupais explícitos ou latentes, revelando o que está oculto, o que é de conhecimento de todos e o que necessitam os demais membros.

Suas funções também são de criar, de fomentar e de manter a comunicação; promover e propor atividades que facilitem o vínculo e a tarefa; detectar e assinalar os obstáculos e situações emergentes; analisar a funcionalidade dos papéis.

O porta-voz é definido por Pichón Rivière (2005) como o veículo de uma qualidade nova, o emergente grupal, aquele que enuncia, expressa o que ocorre, o que ronda o grupo (os acontecimentos grupais), mas que os demais integrantes não são capazes de nomear.

Isso é transmitido como próprio, sem saber o significado grupal, porque o afeta mais do que aos outros. Nesse integrante ocorre uma conjunção da verticalidade e da horizontalidade. A verticalidade se refere ao integrante, sua história pessoal, seus desejos, a sua história de vida e a horizontalidade é aquilo que se refere ao grupo, com o processo grupal, com a história do grupo. No porta-voz conjugam-se estes dois elementos, tornando-o capaz de desvelar certa latência grupal. (PICHÓN RIVIÈRE, 2005)

O papel de bode expiatório é aquele ao qual se depositam todos os aspectos desfavoráveis, de tensão ou de conflito, em um processo grupal, surgindo após um processo de separação ou ruptura.

É um personagem carregado de culpas alheias, depositário de certos aspectos atemorizantes ou negativos que a tarefa oferece ao grupo. Habitualmente, é segregado, atribuindo-se a ele aquilo que os demais temem ou pensam que são coisas más em si mesmos e, desta forma, são depositadas sobre ele. Quando um bode expiatório se afasta de um grupo, estabelece-se neste grupo um sentimento de culpa diante dele.

O papel de líder é aquele que se encarrega dos aspectos favoráveis do grupo, é aquele que tem seguidores. Entre o bode expiatório e ele se estabelece um par contraditório (que representam, assim, os extremos existentes entre o bom e o mau).

Acerca do líder, Pichón Rivière (2005) toma a conceituação de Lewin, falando de quatro tipos de líderes: autocrático, democrático, laissez-faire e demagógico.

a) o líder autocrático assume a direção com rigidez, favorecendo a estereotipia e confundindo-se com o grupo, representando um obstáculo à tarefa. Um exemplo claro é o líder sindical que se confunde com o grupo, uma atitude que obstaculiza a mobilidade dos papéis na conformação de um grupo, tendo em vista que não permite a ruptura de estereótipos, o que deve ser o objetivo de um grupo operativo;

b) o líder democrático é o líder ideal, aquele que facilita a tarefa no processo de ensino-aprendizagem, agiliza a participação grupal e a abordagem do objetivo (tarefa);

c) o líder laissez-faire, ou seja, “que deixa fazer”, se caracteriza por sua atitude de delegar ao grupo o processo grupal, é o passivo e desinteressado;

d) o líder demagógico é o que aparenta ser democrático, mas efetivamente é autocrático, é o “impostor”.

As características de um líder são as de definir uma direção, proteger as ideias e criar princípios, criar sonhos, ou seja, os objetivos. É o encarregado de criar um grupo de trabalho e conduzi-lo com eficácia, devendo aprender a manejar as ferramentas necessárias para a condução do grupo de trabalho.

O grupo, uma vez formado e funcionando, se consolida a partir de seu líder. Os objetivos dão verdadeiro sentido à sua existência e, se dirigido por alguém com carisma, desenvolve um bom nível de autoestima.

Para Pichón Rivière (2005), a ação de liderar implica em competências em diversos âmbitos:

a) no âmbito da criatividade, da construção de interpretações que gerem novas oportunidades para o entorno;

b) no âmbito da linguagem, da comunicação de visões e narrativas que mobilizam aos outros;

c) no âmbito emocional, das disposições para ouvir, comprometer-se e atuar em prol de uma visão;

d) no âmbito corporal, de desenvolvimento da presença, empatia, proximidade.

O papel de sabotador é representado pela resistência à mudança, à angústia diante do novo, da sensação de “é melhor continuar como está do que aceitar a mobilização”.

É um papel indispensável, pois, ao ser depositário da resistência à mudança, sua presença possibilita a vivência de fato da mudança. Em outras palavras, assume a liderança da resistência à mudança, encarregando-se de sabotar todas as propostas de modificação da realidade grupal.

É imprescindível ao líder, como direcionador da comunicação entre todos os papéis, dominar essa habilidade comunicativa. Tal habilidade ao mesmo tempo auxilia no momento em que o gestor adota a função de receber as informações vindas dos funcionários, e passa a ser exercida de modo passivo.

Quinn et al (2003) afirmam que a comunicação é troca de informações, fatos e ideias, explanando:

Competências de comunicação insuficientes acarretam problemas interpessoais e organizacionais. Na primeira instância, as pessoas começam a experimentar conflitos, resistir às mudanças e evitar contato com os outros; na segunda, a má comunicação costuma resultar num baixo moral e produtividade. Visto que para organizar é indispensável comunicar-se a fim de estabelecer metas, canalizar energias e identificar e solucionar problemas, aprender a comunicar-se com eficácia é crucial para incrementar a eficiência de cada unidade de trabalho e da organização como um todo (QUINN, et al, 2003, p.42).

Por conta desta complicação, sobretudo na abordagem de assuntos estratégicos, é imperativo que a empresa trabalhe por meio de equipes que desempenhem múltiplas funções, para que seja possível entusiasmar positivamente a percepção de promover a intercessão sobre os interesses divergentes que existam na empresa e no seu entorno.

Chiavenato afirma que a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações:

Como as qualificações necessárias evoluem e mudam incessantemente, as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem as qualificações, o conhecimento e as competências exigidas tanto na atividade atual, como nas futuras (CHIAVENATO, 2002, p. 9).

Sendo importantes a informação, a facilidade comunicativa e para agir coletivamente, a atitude do líder necessita ser extensa, adotando a função de desenvolver indivíduos na acepção do patrocínio da adoção de posturas igualmente nos membros de seu grupo. Deve o líder, ainda, ser instrutor, operando esforços no sentido de constituir competências organizacionais, segundo o volume imposto pelos objetivos estrategicamente definidos.

Destaca-se ainda a concordância comum acerca da ideia de que ao líder cabe o conhecimento de matérias humanísticas, bem como a apresentação de aptidões específicas para relacionar-se com outros indivíduos.

Destarte, as empresas se revelam ansiosas quanto à necessidade de contarem com lideranças com sensibilidade para tratar de assuntos humanos, almejando diversas aptidões que se relacionem a essa questão.

Isto se coaduna com a inclinação para o desdobramento de ambientes propícios à defesa da estimativa das pessoas nas empresas, assim como se encontra de acordo com a concepção de que o ser humano representa um elemento tático essencial na conjuntura presente dos níveis competitivos:

Em resumo: participação, responsabilidade, liberdade, equipe e auto avaliação. E, claro, trocar a tradicional gerência por liderança renovadora: amparar e assistir veementemente os subordinados, habilitar e encaminhar ininterruptamente, auxiliar na tomada as deliberações acertadas, finalmente proporcionar a elas todo o aporte necessário para que sejam capazes de desempenhar suas funções de maneira livre e autônoma. Ao invés de permanecer acima e na direção, o gerente deve ficar atrás dando todo o suporte á equipe. Isso significa uma nova maneira de lidar com as pessoas (CHIAVENATO, 2002, p.64)

Destarte, uma boa comunicação e a liderança eficiente implicam em considerar que as pessoas são componentes fundamentais para o estabelecimento de vantagens competitivas. Tendo em vista que o sucesso ou fracasso da maioria dos projetos organizacionais depende do fator humano, os líderes precisam saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber se relacionar e se comunicar com eles, como forma de alcançar a eficiência e eficácia das organizações.

Do mesmo modo, para que se introduzam as ideias de competitividade em uma organização, são válidos os elementos analisados na inteligência individual, como apregoa Balceiro, para quem é necessário considerar um elemento muito importante nesse sentido, sobretudo se se entende que a inteligência organizacional se baseia no trabalho em grupo: “o líder, que impulsiona a mudança e aplica as concepções da gestão da informação, da aprendizagem e do conhecimento”. (BALCEIRO, 2002, p. 157)

O líder, para a autora, opera nos recursos emocionais da organização, em seus valores e aspirações, estimulando o desenvolvimento dos processos de comunicação e de aprendizagem. As organizações que aspiram ao êxito devem prever as vias para conduzir as pessoas como recursos fundamentais: “cada vez mais as habilidades pessoais, a paixão, a disposição e a capacidade para desenvolver tais qualidades nos outros forma líderes no contexto das organizações”.(BALCEIRO, 2002, p. 159)

É necessário, para Balceiro (2002), que se instaurem sistemas que constituam entidades de inteligência, nos quais os recursos humanos tenham condições para contribuir para reduzir os efeitos negativos do acelerado desenvolvimento tecnológico, da explosão da informação, bem como as constantes mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorrem na sociedade e se refletem na organização.

A eficiência organizacional, portanto, requer informação interna e externa, tornando a comunicação seu fundamento e o líder o gestor desse processo, porque o elo entre a informação disponível e o mercado é feito, fundamentalmente, pelos recursos humanos que atuam em uma organização e se dedicam à tarefa de inteligência e produção do conhecimento.

2.4 Relacionamento como Estratégia

Na gestão de projetos, a concepção de grupo se completa para realizar, explícita ou implicitamente, uma tarefa de forma conjunta, já que esta é um dos elementos fundamentais para a conformação do grupo. A tarefa é proposta para satisfazer necessidades e alcançar os objetivos propostos.

Pichón Rivière (2005) sustenta que a técnica de grupo se caracteriza por estar centrada em uma tarefa que pode ser a aprendizagem, a cura (em grupos terapêuticos), a criação publicitária, o diagnóstico da dificuldade de uma organização, dentre outros.

Afirma também que “sob esta tarefa explícita subjaz outra implícita, que aponta para a ruptura, através do esclarecimento, das pautas estereotipadas que dificultam a aprendizagem e a comunicação, significando um obstáculo frente a toda situação de progresso ou mudança”. (PICHÓN RIVIÈRE, 2005, p. 126)

Na realização de uma tarefa existem diferentes momentos, de acordo com Pichón Rivière (2005):

a) a pré-tarefa, momento natural, normal, no qual o grupo inicia a prática de técnicas defensivas mobilizadas pela resistência à mudança. O que ocorre é, que, por diversos motivos, o tema a abordar produz resistências, surgem os medos e inseguranças básicos de perda do conhecido e do seguro, o que produz um estado de depressão, o medo do ataque, atitudes de desconhecimento, de não aceitação, ansiedade de tipo persecutório, que obstaculiza e não permite a abordagem da tarefa.

Quando o grupo enfrenta a tarefa, se sente impulsionado por duas forças que se movem em sentidos contrários: de um lado, existe a resistência à mudança e, de outro, o projeto. O grupo age como se estivesse trabalhando, utilizando mecanismos defensivos como falso *self* (simulação), negação, postergação e evitação.

b) a tarefa propriamente dita se produz em duas situações: quando se está fazendo a abordagem do objeto de conhecimento, podendo integrar o pensar, o sentir e o fazer e o momento da tarefa explícita.

Pichón Rivière (2005) define os obstáculos de duas maneiras: o epistemológico, que estaria relacionado com o objeto de conhecimento, e o epistemofílico, que se relaciona estreitamente com a história de aprendizagem do sujeito.

No momento da tarefa, se manifestam quatro princípios básicos, de acordo com Pichón Rivière (2005):

1) Logística (observação do campo), tratando-se de um diagnóstico grupal, incorporando hipóteses teóricas;

2) Estratégia , ou elaboração de um plano de ação a longo prazo, com objetivos finais;

3) Tática, definindo quais são os passos a serem dados para levar adiante o plano a longo prazo, para o que se deve saber quando, como e onde devem ser realizadas as ações;

4) Técnica, que é instrumento para desenvolver a estratégia e a tática.

c) o projeto nasce quando se alcançou a pertinência dos membros, concretizando-se desta forma a planificação. Representa a capacidade de planificação que adquire o grupo para propor objetivos de longo alcance, quando estes podem projetar-se para o futuro.

A Psicologia Social analisa a efetividade ou não da tarefa avaliando certas forças que vão atuando dentro de um grupo, consoante ensina Pichón Rivière (2005):

1) Afiliação e pertinência: é o grau de identificação que os integrantes do grupo têm entre si e com a tarefa. Na afiliação, os integrantes começam a se aproximar do grupo, fazendo parte dele. A passagem da afiliação à pertinência equivale a deixar de se sentir indivíduos isolados e passar a ser um grupo propriamente dito. Em outras palavras, se trata do compromisso para com o grupo.

2) **Cooperação:** é operar em conjunto, ajudar-se mutuamente, desenvolver papéis diferenciados e complementares. Este ponto se relaciona com a empatia, colocar-se no lugar do outro. Basicamente, ao falar em cooperação, se faz referência ao vínculo que se pode estabelecer entre os membros do grupo.

3) **Pertinência:** é a capacidade do grupo para situar-se em direção ao objetivo e não perder de vista a tarefa e se refere à pertinência nas respostas e na análise que o grupo realiza.

4) **Comunicação:** é o processo pelo qual duas ou mais pessoas se influenciam mutuamente, compartilham algo em comum, mediante uma mensagem que deverão codificar e decodificar para iniciar uma relação. Basicamente nesse ponto, é necessário considerar a comunicação com base na relação (entre os membros do grupo) e o conteúdo. É claro também que a comunicação é um dos pilares básicos do trabalho em grupo.

5) **Aprendizagem:** produz um salto qualitativo, uma integração dos fragmentos de conhecimento que cada pessoa aporta desde sua verticalidade. Para a mudança qualitativa, é necessário que o grupo tenha um modelo comunicacional saudável, maior comunicação para maior aprendizagem grupal.

6) **Tele:** refere-se ao nível de agressividade que pode chegar a ter cada um dos integrantes do grupo, podendo ser tanto positiva como negativa. Por outro lado, também se refere à proxemia, à possibilidade de alcançar a coesão entre os membros do grupo.

Quanto ao relacionamento dos membros do grupo, é necessário que a liderança reflita sobre essas relações (papéis) e a tarefa. Nesse aspecto, os papéis se identificam em relação às funções de facilitação e de coordenação das atividades para a solução de problemas do grupo (tarefa).

Cada membro pode desempenhar mais de um papel em qualquer intervenção ou grande quantidade de papéis em intervenções sucessivas. A grande consideração a ser feita, contudo, é que o relacionamento entre as pessoas constitui a essência da concepção de grupo, sem o qual não pode haver uma noção de equipe.

O desenvolvimento do relacionamento individual e grupal como estratégia é o ponto chave para conectar todo o processo teórico, técnico, com a realidade da empresa e os conhecimentos, habilidades, comportamentos, atitudes e comportamentos que o indivíduo possui e manifesta, aplicando-as para alcançar um desempenho melhor no trabalho.

Senge (1990) defende que existem organizações inteligentes, definindo-as como aquelas nas quais é possível a aprendizagem pessoal e coletiva. Para isso, identifica cinco disciplinas dentre as quais se tem as individuais (domínio pessoal e modelos mentais), grupais (visão compartilhada e aprendizagem em equipe) e as holísticas por excelência (pensamento sistêmico).

Igualmente, identifica barreiras que dificultam a aprendizagem organizacional, dentre as quais destaca: orientação local das pessoas, busca de causas endógenas para os problemas internos, adoção de atitudes reativas, focalização em eventos, incapacidade para responder a evoluções lentas, dificuldade para aprender a partir da experiência própria e mitificação da integração com a equipe diretiva. (SENGE, 1990)

Em nível individual, sugere Antonello (2005) as seguintes etapas:

- a) Definição: competências chaves em cada processo e concessão de níveis às pessoas.
- b) Criação: infraestrutura de formadores, tutores e facilitadores.
- c) Explicitação: atividades que buscam incorporar o conhecimento à memória organizativa.
- d) Aplicação: atividades de utilização do conhecimento para gerar novos conhecimentos.

Na definição, se desenvolvem, segundo Antonello (2005), as seguintes atividades:

- a) definir as áreas chave dos processos a trabalhar, de acordo com o mapeamento de processos da empresa;

b) conforme esse mapeamento, e pensando na aplicação em cada área da empresa, eleger os facilitadores internos, líderes, levando em conta as competências de cada área e os perfis de cada pessoa, para formação de facilitadores.

Na etapa de criação, se desenvolvem, de acordo com Antonello (2005), as atividades:

a) formação dos facilitadores internos, líderes da empresa, dentre as pessoas escolhidas, através de cursos de habilidades docentes de acordo com o nível do público-alvo;

b) assessorar os diferentes facilitadores internos no processo de formação, no planejamento, realização, seguimento e avaliação do Plano de Capacitação.

Prossegue Antonello (2005) observando que, na etapa de explicitação, se desenvolvem as atividades:

a) recolhimento da informação para o desenvolvimento dos programas de capacitação;

b) assessoria na estrutura do planejamento dos programas, quanto aos objetivos, metodologia e conteúdos;

Finalmente, observa Antonello (2005) as atividades da etapa de aplicação:

a) implementação de cada programa;

b) seguimento e avaliação de cada programa específico.

Quanto ao nível grupal, de uma maneira geral, todas as ações individuais tendem a contribuir para o desenvolvimento da equipe. Assim, desenvolver os relacionamentos entre as pessoas, portanto, importa em estruturar, motivar e preparar uma equipe para as exigências do contexto, promovendo um clima interno favorável para que todos participem e tenham oportunidades concretas para se desenvolver.

Igualmente, manifesta Pichón Rivière (2005) que existem momentos em que se verifica que um grupo se converteu em uma equipe. Esses momentos podem ser verificados quando:

a) a liderança se converte em uma atividade que é compartilhada entre todos;

b) a responsabilidade e a prestação de contas deixam de ser responsabilidades estritamente individuais e passam a ser responsabilidades individuais e coletivas;

c) o grupo desenvolve sua própria missão ou propósito;

d) a solução de problemas se converte em uma forma de vida, não em uma atividade eventual;

e) a efetividade se mede com base nos resultados e produtos coletivos do grupo.

A teoria sobre o desenvolvimento de equipes proposta por Scholtes (1999) compreende as seguintes etapas:

a) formação: caracterizada pela transição do status de indivíduo a membro da equipe e pelo testemunho formal e informal da capacidade de condução do líder da equipe. Podem haver sentimentos de orgulho, sensações de ansiedade, medo e suspeitas sobre o que virá, como também alguma antecipação e otimismo acerca das capacidades da equipe;

b) convulsão: etapa mais difícil, já que todos os membros se dão conta de que as tarefas são diferentes e provavelmente se mostram mais difíceis do que esperavam. Ainda não são capazes de exibir um real trabalho de equipe, mas se apoiam mais na experiência individual do que na colaboração em relação ao manejo de problemas.

Podem ter outros comportamentos, tais como resistência, defensiva, questionamento da seleção do projeto, desunião entre os membros, falta de consenso no propósito e nos objetivos;

c) normatização: a tensão e a competência são substituídas pela aceitação da equipe, dos papéis individuais, associação e alívio, porque tudo está aparentemente encaminhado, iniciando-se o desenvolvimento da confiança e da coesão;

d) desempenho: os membros já descobriram os pontos fortes e as debilidades dos outros, começando a demonstrar colaboração para resolver problemas. A mudança é vista como necessária para o progresso da equipe, sendo mais facilmente identificáveis os pontos que devem se modificar, tornando possível que a mudança seja implementada.

A equipe tem a capacidade para prevenir obstáculos ou trabalhar através deles, o trabalho é realizado e os objetivos são alcançados; os membros sentem orgulho e satisfação;

Os conflitos de poder e de autoridade, assim como as relações pessoais instáveis, fazem com que muitos grupos não se convertam em equipes reais. Outro ponto fundamental na formação de um grupo é a confiança, a qual é alcançada a partir da comunicação com os membros da equipe, mantendo-os informados sobre as decisões e oferecendo seguidamente retroalimentação precisa. (ANTONELLO, 2005)

Do mesmo modo, é importante apoio, disponibilidade e assessoria contínua, sustentação às ideias dos membros da equipe por parte da liderança. O respeito é fundamental para a conservação da confiança, escutando-se ativamente as ideias de todos e existindo justiça na oferta de créditos e reconhecimento aos merecedores, certificando-se que as avaliações sejam objetivas e imparciais, constantes e previsíveis.

2.5 Superioridade decisória: superar competidores

No âmbito empresarial – e especificamente na gestão de projetos -, a tomada de decisões é a principal atividade a ser desenvolvida. Essa tarefa se constitui na atividade cotidiana mais difícil e arriscada, tendo em vista que envolve a necessidade de avaliar informações e opiniões e escolher, dentre as alternativas encontradas, aquela que melhor se adéqua aos objetivos que são buscados pela organização.

Essencialmente, segundo analisa Cruz (1996, p. 81), a decisão é o conjunto de ações que são realizadas em um local e em um momento determinado, tendo como base diversas informações que se encontram disponíveis. Esse processo contínuo de conversão está baseado na reatualização, na qual “as informações constituem *input* para a tomada de decisões, que permitem criar e controlar diversas ações que geram novas informações”, porque a tomada de decisões constitui um processo contínuo de superação dos limites internos e da própria concorrência.

Como uma atividade que faz parte do cotidiano de todos os indivíduos, quase inconsciente, no âmbito empresarial a tomada de decisões em grau de superioridade diante dos competidores influi decisivamente sobre a eficácia e a eficiência das organizações.

Constituindo-se na escolha de uma das possíveis alternativas de solução a problemas concretos, requer previamente que se detecte o problema e que se busque a informação interna e externa requerida, para tornar possível uma ação concreta.

Uma vez que o objetivo maior de uma empresa é a busca de vantagens sobre os competidores, entendida como tal, a superioridade na tomada de decisões sobre os outros não é determinada pela sua capacidade de produção, mas pela capacidade demonstrada em aprender e em tomar uma decisão mais rápida e acertada, a única vantagem competitiva que tende a ser sustentável no tempo. (CRUZ, 1996)

Com todas as ocorrências que vêm pontuando o cenário empresarial contemporâneo, a urgente necessidade de que as organizações ganhem em eficiência, a responsabilidade de utilização racional de recursos, e tantas outras questões, surge a necessidade de mudar o paradigma decisório de um enfoque de otimização a um enfoque que envolve múltiplos critérios.

O líder, portanto, deve atuar buscando soluções que modelem racionalmente a sua forma de atuar como decisor, já que o fundamental não são técnicas ou ferramentas, mas a busca de uma solução que reduza custos totais e melhore a qualidade.

Disso se depreende que em todas as ações da empresa é preciso elevar a qualidade do serviço ao cliente, em uma realidade que coloca o êxito empresarial vinculado aos acertos nas decisões que são tomadas diante de grandes incertezas, controlando as ações dos agentes do entorno para ajustar a estratégia da organização.

O aporte do conhecimento e da inteligência é fundamental para que se torne possível auferir qual é o coeficiente competitivo da organização, já que não tem grande importância a informação com a qual uma empresa conta, mas a maximização que essa empresa se mostra capaz de conseguir do potencial dessa informação.

Do mesmo modo, no momento em que toma suas decisões, a organização poderá torná-la mais efetiva comparativamente à mesma informação, utilizada por outra empresa.

Pode-se afirmar, portanto, que uma posição de liderança da empresa no manejo da informação para a tomada de decisões significa uma prerrogativa diferenciada de competitividade e liderança mercadológica, ao mesmo tempo em que proporciona ganhos frente à concorrência. Essa prerrogativa pode – e deve – ser potencializada pelo gestor de projetos.

Dessa forma, observa-se que as fontes principais de competitividade se encontram no conhecimento, na informação, na inteligência que transforma dados em conhecimentos, o que deixa de representar um processo evolutivo, mas uma verdadeira revolução, já que se insere em um cenário no qual todas as ocorrências se dão ao mesmo tempo e em uma velocidade infinitamente superior aos parâmetros tradicionais.

CONCLUSÃO

Em um mundo a cada dia mais competitivo, somente as ideias estabelecem a diferenciação entre os competidores e as organizações. Essa diferenciação se estabelece, fundamentalmente, entre aqueles que abrem as portas para métodos e vias de resolução dos problemas habituais, além de facilitar o desenvolvimento exitoso das tarefas diárias, ampliando o universo de conhecimentos para compreender e conhecer melhor o que ocorre ao seu redor e aqueles que permanecem à margem desse processo, que é irreversível e não pode ser desconsiderado.

A isso se soma que a atualidade é uma época de transição, caracterizada pela passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, na qual a sobrevivência das empresas se submeterá à rapidez com que obtenham, processem e distribuam as informações e os conhecimentos que, de forma sistemática e precisa, possam ser localizados, recuperados e compartilhados quando necessário.

Com base nessa observação, conclui-se que o trabalho realizado demonstrou a importância de se avaliar o valor que as organizações percebem na gestão de projetos e os valores que devem ser potencializados para que a inovação prossiga otimizando essa forma de gestão, no futuro.

Observou-se que os projetos são uma realidade presente nas organizações e nos empreendimentos de quaisquer naturezas, desde tempos imemoriais, e a inovação sempre acompanhou, melhorou e aperfeiçoou diversas técnicas, teorias e competências da gestão dos mesmos e de sua aplicação dentro das organizações.

Numerosas técnicas empregadas atualmente são resultado da profissionalização da gestão de projetos, reduzindo-se consideravelmente os tempos de execução dos projetos e com excepcionais ganhos de qualidade e competitividade por parte das organizações, seus produtos e serviços.

Nesse sentido, observa-se a necessidade de contemplar a importância que a liderança apresenta na gestão de projetos, visto que suas atitudes levam, seguramente, sendo positivas, a obter melhores resultados.

Dessa forma, a inovação na gestão de projetos não se limita unicamente à melhoria e ao aperfeiçoamento de suas técnicas e ferramentas, requerendo, acima de tudo, um trabalho de equipe sincronizado, o que provoca a necessidade de inovar e desenvolver também novos métodos de organização e de trabalho, com maiores garantias de previsibilidade e de qualidade nos resultados.

A inovação na gestão de projetos, portanto, sempre se liga à inovação em termos de planejamento estratégico e organizacional, mas também a papéis de liderança adequada, que acompanhe as mudanças no mundo dos negócios e a imprevisibilidade dos cenários nos quais uma organização atua e possa contribuir para que a equipe cumpra com os objetivos propostos de maneira eficiente.

No mesmo sentido, a gerência de projetos constantemente evolui, na medida em que as organizações passam a assumir que se vive em um mundo caótico e mutável, o que leva a considerar a necessidade de novas técnicas e ferramentas que envolvem gestão de equipes, análises de riscos, do entorno, negociação e gestão de mudanças.

Contudo, a mais importante conclusão é que a gerência de projetos inova no sentido de humanizar os papéis dos envolvidos no processo, que não mais estão focados em resultados e na inflexibilidade de um perfil, embora com alto grau de compromisso e conhecimento técnico, mas também preocupados em manter um alto sentido da organização como um todo. Além disso, enfoca a necessidade de humanização, porque o mais importante em um projeto, em qualquer organização, são as pessoas, responsáveis por levar adiante o projeto com êxito ou ao fracasso.

Finalmente, a globalização é o maior motor da inovação necessária, fazendo com que as organizações adquiram consciência de sua magnitude e da necessidade de se adaptarem a ela, através de uma reestruturação contínua.

Outros desafios enfrentados pela gerência de projetos são as exigências para conseguir resultados mais rápidos e com crescente qualidade, em um cenário onde existe alto grau de incerteza e se multiplicam os riscos. A manutenção de um bom ambiente na equipe, a adaptação às reorganizações e o constante aporte da tecnologia também se mostram fundamentais.

Desta forma, no futuro, a gerência de projetos deverá evoluir desenvolvendo as ferramentas e preceitos existentes e gerando inovações contínuas, consolidando iniciativas, alinhando estratégias que demonstrem que o gestor de projetos é cada vez mais importante para as organizações.

Ao mesmo tempo, considera-se a importância de compartilhar experiências e conhecimentos, manter-se atualizados em tendências, metodologias e padrões, para facilitar a melhoria contínua, resultado da busca consciente e deliberada de oportunidades de inovação e de êxito.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia. **A Articulação das Práticas Formais e Informais de Aprendizagem e sua Contribuição no Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. Anais do 4^o *International Meeting Of The Iberoamerican Academy Of Management*, Lisboa, 2005.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Programa de Publicações Didáticas/Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, 1968.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos**: guia prático para elaboração e gestão de projetos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

BALCEIRO, Raquel Borba. A aprendizagem organizacional e a inovação. **Caderno de Estudos**, Rio de Janeiro: CRIE-COPPE/UFRJ, 2002.

CARAVANTES, Geraldo R.. **Teoria Geral da Administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE Editora, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLEMENTE, Ademir. **Gestão de projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Sobrevivência Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EBOLI, Marina. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Gente, 2002.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LOPEZ, Ricardo Aldabó. **Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Artliber, 2001.

LUCK, Heloisa. **Metodologia de projetos**: uma ferramenta de planejamento e gestão. São Paulo: Vozes, 2003.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hiroshi. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais**: Princípios e aplicações. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do desenvolvimento econômico**: investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SICSÚ, Abraam Benzaquém; ROSENTHAL, David (org.). **Gestão do conhecimento empresarial**: concepção e casos práticos. Recife: FASA, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. **Modelagem de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.