

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

Fernanda Harue Kawakami

**Equipes de projetos: Gerenciamento de conflitos**

São Paulo

2012

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

Fernanda Harue Kawakami

**Equipes de projetos: Gerenciamento de conflitos**

Monografia submetida como exigência  
parcial para a obtenção do Grau de  
Tecnólogo em Processamento de Dados  
Orientador: Prof. Irineu Francisco Aguiar

São Paulo

2012

A minha mãe e minhas irmãs, que sempre me apoiaram nas decisões.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe, que nunca nega esforços para estar ao meu lado, seja nos períodos difíceis, como também nos momentos em que posso compartilhar minhas vitórias.

Às minhas irmãs, que acompanham e aconselham na minha trajetória profissional e acadêmica.

A todos professores com quem convivi durante o curso. Agradeço ao meu orientador, Irineu Aguiar, por ter aceitado me acompanhar nesse trabalho.

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.”

Henry Ford

## **Resumo**

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar como ocorre o aperfeiçoamento e o desenvolvimento da equipe, durante o transcorrer do ciclo de vida do projeto.

Analisa a estruturação e cita alguns problemas que podem ocorrer durante o andamento do projeto.

Cita alguns meios para que o projeto seja executado no tempo previsto, sempre visando o trabalho e o desempenho em equipe.

.

## **Abstract**

The objective of this document is to define how a workgroup can improve and develop your own abilities, during the course of the project life cycle.

Analyze the structure of a workgroup and show some problems that can happen in the course of a project.

Introduce some ways that we can apply to avoid delay on our projects, in addition, always seeking work and team performance.

# SUMÁRIO

1. Introdução .....	10
1.1. Histórico .....	10
1.1.1 Era da Industrialização Clássica.....	10
1.1.2 Era da Industrialização Neoclássica .....	11
1.1.3 Era da Informação .....	11
1.2. Contexto Atual .....	12
1.2.1 Planejar.....	12
2. Planejamento de equipe.....	13
2.1. Criação da equipe .....	13
2.2. Seleção de pessoal .....	14
2.2.1. Informações fornecidas pelos candidatos sobre sua formação e experiência.....	14
2.2.2. Informações fornecidas pelos candidatos sobre sua formação e experiência.....	15
2.2.3. Recomendações de pessoas que trabalharam com os candidatos.....	15
2.3. Tipos de Estilos .....	15
2.3.1. Estilo Conceitual .....	15
2.3.2. Estilo Pragmático .....	16
2.3.3. Estilo Analítico.....	17
2.3.4. Estilo interpessoal .....	18
3. Comportamentos .....	19
3.1. Ação e interação dos comportamentos.....	19
3.2. Sinergia dos comportamentos .....	20
4. Conceitos que contribuem para compreensão das diferenças individuais.....	21
4.1. Inteligência.....	21
4.2. Personalidade .....	21
5. Desenvolvimento de equipes.....	23
5.1. Custo de equipes.....	23
5.2. Equipe eficaz.....	24

6.	Aspectos positivos e negativos das equipes .....	25
6.1.	Aspectos positivos.....	25
6.1.1	Resultados positivos.....	26
6.2	Aspectos negativos.....	26
6.2.1	Resultados Negativos .....	26
6.3	Características de uma equipe perfeitamente integrada .....	27
6.4	Desenvolvimento contínuo de equipes.....	28
6.5	Erros que podem ocorrer com as equipes.....	28
7.	Motivação de Pessoas.....	44
7.1.	Necessidades pessoais .....	45
7.2.	Auto-estima .....	46
7.3.	Auto-realização .....	46
8.	Considerações Finais.....	47
9.	Apêndices.....	49
9.1.	Anexo 1 – Criação de equipes (complexidade da interação entre pessoas) .....	49
9.2.	Anexo 2 – Estrutura da equipe de projetos.....	50
9.3.	Anexo 3 – Experiência no domínio da aplicação .....	51
9.4.	Anexo 4 - Avaliação Analítico – Conceitual e Dimensões Combinadas .....	52
9.5.	Anexo 5 – Tipos psicológicos .....	53
9.6.	Anexo 6 – Questionário sobre desenvolvimento contínuo.....	54
9.7.	Anexo 7 - Questão enfocada em atividade.....	55
9.8.	Anexo 8 - Avaliação dos poderes dos indivíduos .....	56
9.9.	Anexo 9 – Pirâmide de motivação .....	57
	Referências Bibliográficas .....	58

# **1. Introdução**

## **1.1.Histórico**

Desde o surgimento da humanidade, são sempre bem definidos quem trabalha pra quem, quem guerreia pra quem, quem é o chefe e quem obedece. Após a revolução industrial surge o conceito atual do trabalho, aplicado até hoje, mesmo diante diversas mudanças ocorridas (Chiavenato, 2009). O século XX nos trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, suas administrações e comportamentos. Foram essas mudanças que criaram uma base para que surgisse de forma mais intensa a administração de pessoas. Nesse período o mundo vivenciou 03 grandes eras organizacionais: A Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

### **1.1.1 Era da Industrialização Clássica**

Esse período é compreendido entre a revolução industrial até meados dos anos 50. A maior característica desse período foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos, conhecidos também como países industrializados. Nesse período, diante de crises e prosperidade as empresas adotaram uma estrutura burocrática e centralizador com ênfase na departamentalização funcional e centralização de decisões (Chiavenato, 2009). Os recursos humanos eram vistos como agentes de produção, que apenas operacionalizavam as máquinas, não tendo nenhum poder de decisão, atuando igual à um robô.

### **1.1.2 Era da Industrialização Neoclássica**

Início após a 2ª Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar com maior rapidez e intensidade. As transações comerciais passaram de local para regional; de regional para internacional; tornando-se cada vez mais dinâmica, menos previsível, acentuando a competição entre as empresas, nesse momento, as pessoas começam a ter autonomia para interferir nas decisões estratégicas, mas esse poder era centralizado nas mãos de poucos.

### **1.1.3 Era da Informação**

É o período que começou no início dos anos 90. Ainda hoje as organizações vivem a era da informação. A principal característica dessa nova era são as mudanças que são rápidas vezes imprevistas, turbulentas e até inesperadas. O mundo tornou-se uma grande global, diante a estrondosa evolução da tecnologia.

No contexto atual, temos as pessoas como aliadas, para produzir informações e serem capazes de tomar decisões à partir dos dados. Isso não cabe somente à um gerente, mas sim a equipe como um todo.

## **1.2. Contexto Atual**

Em um mundo globalizado, planejar, gerenciar são palavras-chaves, utilizados para redução de tempo e custo de um projeto. Mas para que isso ocorra métodos devem ser avaliados e aplicados.

### **1.2.1 Planejar**

Planejamento apresenta os seguintes conceitos:

- Criação da equipe
- Seleção de pessoal
- Levantamento de Custo

Gerenciamento apresenta os seguintes conceitos:

- Avaliar a equipe
- Levantar e avaliar as habilidades técnicas
- Levantar e avaliar o estilo de cada equipe
- Avaliar o comportamento e o desempenho
- Levantar e avaliar as falhas do planejamento
- Motivação

## **2. Planejamento de equipe**

A primeira etapa do planejamento da equipe é determinar o número médio de pessoas necessárias para o projeto (Sommerville, 2007). Para calcular esse número, em geral divide-se o total de pessoas-meses esforço pela programação ótima. Portanto, para completar um projeto de 40 meses de pessoal em 10 meses, seria necessária uma média de quatro membros em tempo integral, embora isso possa ser alterado ao longo do tempo a medida que os especialistas entram e saem da equipe

Muitas vezes, a tentação é atribuir mais mão-de-obra a um projeto, para reduzir sua duração, mas essa não é uma alternativa muito inteligente. Adicionar mão-de-obra a equipe não significa aumento de produtividade; o tamanho da equipe e a produtividade compartilham uma relação desproporcional, principalmente porque uma equipe muito grande se torna difícil de coordenar. Por exemplo, uma equipe composta por duas pessoas compartilham uma única linha de comunicação. Por exemplo, a inclusão de mais duas pessoas, amplia o número de linhas de comunicação para seis (ANEXO 1) .

### **2.1.Criação da equipe**

A criação da equipe inclui determinar quantas pessoas precisam ser atribuídas ao projeto, correlacionar as habilidades das pessoas com as necessidades do projetos e minimizar os conflitos que poderão ocorrer ao longo do tempo (Dennis, 2005). O resultado dessa parte do gerenciamento de projeto é um plano de equipe, que descreve o número e o tipo de pessoas que trabalharão no projeto.

Uma maneira de reduzir as perdas de eficiência nas equipes é entender numericamente a complexidade que é criada estabelecer uma estrutura de comunicação que diminua seus efeitos. A regra é manter os tamanhos das equipes abaixo de 8 à 10 pessoas, portanto, se

muitas pessoas forem necessárias, criam-se subequipes. Dessa maneira, o gerente pode manter uma comunicação efetiva com equipes pequenas que, por sua vez, se comunicam com um contato em um nível mais alto do projeto (Sommerville, 2007).

Depois que o gerente de projeto descobre quantas pessoas serão necessárias para o projeto, ele cria um planejamento de equipe que lista as funções necessárias e a estrutura de comunicação proposta para o projeto. Normalmente, um projeto é composto por um gerente que supervisiona o progresso geral do esforço do desenvolvimento, com núcleo da equipe composto de vários tipos de analistas.

Existem várias estruturas para as equipes de projeto, abaixo segue exemplo de uma configuração possível de uma equipe de projeto (ANEXO 2)

## **2.2. Seleção de pessoal**

Uma das mais importantes tarefas de gerenciamento de projetos é a seleção de equipes. Em alguns casos excepcionais, os gerentes de projeto podem nomear pessoas que sejam as mais adequadas para o trabalho independentemente de outras responsabilidades ou considerações de orçamento. Muito frequentemente, contudo, os gerentes de projeto não podem escolher livremente os componentes. Eles podem precisar usar quem esteja disponível na organização, podem precisar encontrar pessoas muito rapidamente e podem ter um orçamento limitado. As limitações de orçamento podem restringir o número de engenheiros experientes, dispendiosos e disponíveis para trabalhar no projeto. (ANEXO 3)

A decisão sobre quem nomear (Sommerville, 2007), é tomada geralmente usando três tipos de informações:

### **2.2.1. Informações fornecidas pelos candidatos sobre sua formação e experiência**

Esta é geralmente a evidência mais confiável disponível para julgar se os candidatos serão úteis.

### **2.2.2. Informações fornecidas pelos candidatos sobre sua formação e experiência**

As entrevistas dão uma boa impressão a respeito de se um candidato é um bom comunicador e se ele ou ela tem boas habilidades sociais. Contudo, algumas pesquisas mostraram que os entrevistadores estão sujeitos a aceitar ou rejeitar candidatos com julgamentos rápidos e subjetivos. Conseqüentemente, as entrevistas não constituem métodos confiáveis para fazer julgamento sobre capacidades técnicas.

### **2.2.3. Recomendações de pessoas que trabalharam com os candidatos.**

Isso pode ser eficaz quando você conhece as pessoas que fazem a recomendação. Por outro lado, as recomendações podem não ser confiáveis e em alguns pontos de vista, são poucos úteis na tomada de decisão sobre o pessoal.

## **2.3. Tipos de Estilos**

### **2.3.1. Estilo Conceitual**

Combina os traços da intuição e da percepção. É a capacidade de raciocinar em termos abstratos, usar a imaginação, construir modelos e idealizar produtos e situações que não existem. Quando exageram ou se tornam disfuncionais, são incapazes de perceber os detalhes, de pensar no lado prático e operacional das ideias. Qualquer problema tem que levar em conta as implicações para a galáxia e a solução sempre se encaminha para uma lista de proposições inexequíveis. Uma das disfunções do conceitual é elaborar grandes projetos que ele esquece em seguida ou deixa os outros executarem.

As pessoas competentes na dimensão conceitual são determinantes para o sucesso da fase de concepção de projeto, quando é preciso trabalhar com ideias abstratas e visualizar um produto inexistente, mas que deverá ser fornecido no final (Maximiano, 2008). Em uma equipe, a pessoa conceitual orienta o pensamento dos colegas para o entendimento das

necessidades do cliente, a missão do projeto e a visão do futuro. Ela enfatiza as grandes proposições, a macro-análise e o planejamento estratégico. A falta de conceituais pode levar um equipe a se apegar aos detalhes e esquecer o futuro, especialmente se houver predominância de pragmáticos. No entanto, uma equipe formada apenas por pessoas assim pode ter dificuldades para passar da teoria à prática.

### **2.3.2. Estilo Pragmático**

De certa forma, os pragmáticos são o oposto dos conceituais, misturando traços da racionalidade e do julgamento. É a preferência pela ação, às vezes em detrimento da análise. No limite, os pragmáticos atiram primeiro e depois perguntam em quem acertaram, tomando decisões a medida que a ação desenrola. Eles apreciam mobilizar recursos e colocá-los em ação, planejando e executando os procedimentos práticos necessários para uma ideia funcionar. Os pragmáticos fazem o projeto andar.

Os pragmáticos disfuncionais dão ênfase excessiva ao trabalho operacional e perdem a visão de conjunto, vendo apenas as árvores sem serem capazes de enxergar a floresta. Eles correm risco de tornar-se tarefairos autoritários e ficar impacientes com seus colegas que preferem o mundo das ideias. Se houver predominância de pessoas com esse perfil, a equipe torna-se incapaz de pensar nas estratégias.

As pessoas com temperamento pragmático enfatizam a realização de tarefas e o atendimento das prioridades quando trabalham em equipe. São descritas como pessoas ativas e detalhistas, em que se pode confiar para que as coisas aconteçam conforme planejado. O estilo pragmático é determinante do sucesso de uma equipe nas fases de planejamento operacional, implementação e execução, quando é preciso pensar e agir para produzir resultados. Uma equipe formada por pragmáticos corre o sério risco de avançar vigorosamente, para desenvolver projetos que não se sabe pra onde vão.

### **2.3.3. Estilo Analítico**

O estilo analítico traduz-se na busca por informações concretas para tomar decisões. É a combinação dos traços de percepção e da racionalidade. Os analíticos são racionais cartesianos que tentam extrair conhecimentos da observação da realidade, dividindo-a em partes e identificando relações de causa e efeito, para melhor entendê-la. A pessoa com esse estilo procura examinar todos os ângulos de um problema antes de tomar uma decisão ou assumir um compromisso. Os analíticos são determinantes para o sucesso da preparação do projeto, quando é necessário fazer projeções corretas de custo e prazo, com base em informações realistas (Maximiano, 2008).

Certas pessoas preferem viver no mundo analítico. Gostam da investigação e são planejadores cuidadosos, que enfatizam o entendimento dos problemas que devem resolver. O estilo analítico revela-se no hábito de realizar questionamentos. Quando não conseguem aceitar as respostas, os analíticos podem tornar-se críticos ou desafiadores, que questionam as imperfeições da realidade.

Os desafiadores tornam-se disfuncionais quando criticam por criticar, sem fornecer alternativas. Ao exagerar, eles tornam-se incômodos e acabam atrapalhando, em vez de ajudar a equipe. O desafiador pode ser apreciado por sua franqueza, mas ele, as vezes, não sabe quando é hora de parar e pressiona demais os colegas.

Em uma equipe, os analíticos desempenham papel de cientistas que fazem as pessoas raciocinarem com base em informações concretas. Eles querem conhecer as justificativas, e a lógica das decisões e não aceitam a autoridade como sinônimo de verdade.

Os analíticos que enfatizam o questionamento fazem os colegas pensarem criticamente sobre todos os aspectos do trabalho em equipe: as tarefas, os objetivos e a maneira como os integrantes se relacionam. Um crítico tem predisposição para discordar do líder e incentiva a equipe a exercitar a autocrítica. Por causa disso, o crítico impede que a equipe se

acomode e enfraqueça. Uma equipe sem essa contribuição tende a se apegar as tradições e a ignorar informações relevantes. As equipes sem desafiadores, ou que rejeitam o comportamento desafiador, tendem a inércia e estagnação.

#### **2.3.4. Estilo interpessoal**

Combina os traços da intuição e da percepção. É a capacidade de trabalhar com os processos humanos no projeto. Enfatizam as relações humanas, e buscam entendimento e consenso, como forma de conseguir resultados. No processo de resolver problemas, os interpessoais procuram montar uma rede de acordos, que viabilizem as decisões. A pessoa orientada as relações é um comunicador, ela ouve bem e facilita a participação alheia, a resolução de conflitos, o consenso e o surgimento de um clima agradável e descontraído. Ela está mais preocupada com a qualidade do relacionamento humano do que com a execução das tarefas ou a realização dos objetivos. Às vezes, no entanto, enxerga o processo como uma finalidade em si mesma. Uma equipe sem comunicadores tem dificuldades em seus processos, sendo determinante em todas as fases do projeto, como competência dos integrantes da equipe e do líder. (ANEXO 4)

### **3. Comportamentos**

#### **3.1. Ação e interação dos comportamentos**

Desastres e sucessos no gerenciamento de projetos podem, na maior parte dos casos, ser atribuídas as causas humanas. Projetos são por definição, obras de elaboração gradativa, que sempre produzem protótipos. Dificilmente se pode dizer, como ocorre com a qualidade industrial, que os materiais, métodos e equipamentos causam os problemas, porque em um projeto predomina o uso da energia intelectual e social. Por trás de qualquer resultado, sempre há um conjunto de mentes trabalhando em equipe para tomar decisões.

A combinação de estilos na equipe reflete-se na forma como as pessoas raciocinam e tomam decisões juntas. A composição do conjunto de mentes pode alavancar ou comprometer o desempenho da equipe e do projeto (Cleland & Ireland, 2002). A presença exclusiva ou ausência de um estilo significa, respectivamente, excesso ou carência de um tipo de comportamento. Portanto, uma deficiência da equipe, mas não necessariamente dos indivíduos. Não há nada de errado em ser analítico ou conceitual – ou qualquer outra coisa. Os problemas ocorrem quando há equipes sem um dos estilos, apenas com um deles ou uma combinação errada deles.

### **3.2.Sinergia dos comportamentos**

Em uma equipe de projetos, ocorre uma combinação fortuita de competências, estilos e culturas. O que acontece se todos os membros da equipe tem a mesma especialidade e compartilham os mesmos traços básicos de comportamento? Provavelmente todos terão a mesma cultura profissional, enxergando a realidade de maneira limitada. Uma situação potencialmente melhor é a equipe com diversidade de culturas, em que há diferentes enfoques, para lidar com problemas.

A realidade da administração das equipes fornece o exemplo da engenharia simultânea, para comprovar que a diversidade é melhor que a uniformidade. Pessoas das diferentes áreas da empresa, trabalhando juntas em uma equipe multidisciplinar, ao longo de todo o projeto, conseguem resultados melhores do que uma sucessão de equipes monodisciplinares.

Todo gerente de equipe de projeto deve procurar assegurar a multidisciplinaridade de enfoques que a diversidade traz.

## **4. Conceitos que contribuem para compreensão das diferenças individuais**

### **4.1. Inteligência**

Há diversas definições e duas teorias principais sobre a inteligência. Das diversas definições disponíveis, pode-se resumir o conceito de que inteligência é a capacidade de lidar com a complexidade.

### **4.2. Personalidade**

É impossível separar percepção, atitudes e aptidões da personalidade. No entanto, a personalidade tem outros ingredientes. Personalidade é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual como um todo (Cleland & Ireland, 2002). Embora sejam singulares, as pessoas agrupam-se em categorias, as similaridades não produzem uniformidade. As pessoas que pertencem a uma categoria de comportamento, por exemplo, a dos introvertidos, não são idênticos. Apenas compartilham esse traço particular de comportamento, podendo ser completamente disparem em outras categorias. A combinação dessas características individuais produz efeitos sobre o desempenho que precisam ser entendidas e administradas pelo gerente e pela própria equipe (Maximiano, 2008). Diversos autores importantes trabalharam para descrever essas características, onde destacaremos: Carl Gustav Jung e Herbert Simon.

### **CARL GUSTAV JUNG**

Jung propôs a existência de tipos psicológicos que se baseiam em quatro dimensões bipolares da personalidade. Por exemplo, a dimensão julgamento-percepção refere-se ao modo como as pessoas tomam decisões e resolvem problemas. Julgamento é o comportamento caracterizado pela predominância da ação sobre a análise na tomada de

decisões. As pessoas que preferem o polo do julgamento são aquelas que, quando enfrentam um problema, procuram resolvê-lo, mesmo que, com pouca informação disponível. Percepção é o oposto, as pessoas que preferem o polo da percepção, quando enfrentam um problema, procuram entendê-lo e buscar mais informações, em lugar de resolvê-lo (ANEXO 5).

## **HEBERT SIMON**

Uma ideia também conhecida de Simon é o contraste entre intuição e racionalidade no processo decisório.

### **Racionalidade**

Comportamento racional, no processo de tomar decisões, é o que segue uma ordem lógica, determinada pela coerência entre problema e a decisão. Para ser racional, o processo precisa basear-se totalmente em informações e não em sentimentos, emoções e crenças infundadas sobre a situação e as escolhas que ela requer.

O comportamento totalmente racional é utópico. Os tomadores de decisões, sabendo a forma correta de decidir deve seguir um processo, e sendo impraticável obter as informações necessárias, tendem a adotar, segundo Simon, um comportamento de racionalidade limitada.

Por meio desse comportamento, os tomadores de decisões procuram entender as características essenciais dos problemas, sem abranger toda a sua complexidade.

### **Intuição**

Comportamento intuitivo é o que se baseia no sentimento ou opinião de que uma escolha é apropriada, e não em escolhas feitas de modo totalmente consciente e lógico.

O comportamento intuitivo é o que faz uma pessoa formular conclusões apressadas a partir de dados insuficientes ou pular diretamente da identificação do problema para a decisão,

sem passar pelo diagnóstico e pela avaliação das alternativas (Maximiano, 2008). Em certas situações, a informação é tão insuficiente ou a decisão, porque isso é melhor do que não tomar decisão nenhuma. A utilidade da intuição também é limitada. Em ambientes complexos e dinâmicos, em que há grande disponibilidade de informações de conteúdo técnico, a intuição não funciona.(ANEXO 6)

## **5. Desenvolvimento de equipes**

### **5.1.Custo de equipes**

Não há utilização de equipes sem custo. Alguns deles encontram-se relacionados a seguir:

- Custos para manter atualizados os conhecimentos, habilidades e atitudes dos componentes das equipes.
- Custos com os componentes da equipe em treinamento e cursos. Quando um componente da equipe encontra-se em treinamento fora da empresa, alguém na equipe deve assumir as funções de quem está ausente.
- Custos de possível interferência com as habilidades criativas e inovadoras do indivíduo.
- Custo dos papéis dos dirigentes, que não é reproduzido, e sim modificado, uma vez que as responsabilidades e deveres mudam para as de facilitador, conselheiro, professor, treinador e estrategista, que assumem novos significados e funções no trabalho com equipes.
- Custos de transferência de atitudes negativas para positivas no que se refere a equipes.
- Custo de treinamento adequado de pessoas para o trabalho em equipes.
- Custos gerenciais para adquirir, ao mesmo tempo em que a equipe, a compreensão de como mudam os papéis gerenciais.
- Custos de mudar os relatórios das relações de autoridade e de responsabilidade. Um gerente pode não ter mais a autoridade reconhecida anteriormente em uma cultura de

comando e controle. Por exemplo, uma equipe de engenharia conjunta será responsável pela revisão contínua do desenho através dos trabalhos realizados pela equipe. Ter um gerente de engenharia para aprovar o desenho torna-se supérfluo, na medida em que o acompanhamento contínuo foi realizado pela equipe (Cleland & Ireland, 2002).

- Custo de tomada de decisões com o uso de equipes. Sem dúvida, mesmo que as decisões em conjunto sejam mais dispendiosas, elas são analisadas e avaliadas com mais precisão, visto que uma quantidade maior de pessoas são envolvidas no processo e há oportunidade para avaliações mais profundas.

- Custo de não-suporte. Qualquer organização tende a ter uma base de conhecimento e memória institucionais. Se as equipes não forem capazes de acessar este know-how institucional, sua habilidade em gerar resultados significativos pode ser comprometida.

## **5.2. Equipe eficaz**

A formação e desenvolvimento de equipes de projetos (FDEP) constituem o ato e processo de formar, aumentar e aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes de indivíduos - a partir de necessidades, unidades organizacionais e experiências profissionais diversas (Cleland & Ireland, 2002). A formação de equipes deve ser um estilo de vida contínuo no que se refere à liderança/gestão de equipe. Se uma equipe for bem gerenciada, uma FDEP eficaz provavelmente será estruturada sob uma base contínua. As teorias básicas sobre o comportamento típico de pessoas que ajudam-nas a contribuir para sua equipe, apresentam as seguintes características:

- Indivíduos que acompanham de perto o trabalho realizado em uma organização sabem muito bem a respeito de como ele deve ser feito.

- A participação como componente de uma equipe contribui para aumentar o comprometimento e fidelidade de um indivíduo, o que resulta em uma disposição potencialmente alta, satisfação no trabalho e execução de um trabalho de qualidade.
- O trabalho expressivo pode ser uma fonte de satisfação pessoal e, dadas as condições para tal, as pessoas irão assumir responsabilidades.
- O potencial de um indivíduo destaca-se em trabalhos que incentivem a liberdade de pensamento e ação, iniciativa e criatividade.
- As pessoas são criativas por natureza e podem se desenvolver com o objetivo de aprimorar, continuamente, suas competências técnicas e de liderança.
- Quanto mais as pessoas se mantêm informadas sobre seu trabalho e o desempenho da organização a que pertencem, mais dedicadas e capazes serão para tomar e implementar decisões em suas responsabilidades de trabalho.

## **6. Aspectos positivos e negativos das equipes**

### **6.1. Aspectos positivos**

Os resultados positivos são basicamente, de dois tipos: (1) realizações diretas específicas e mensuráveis, como melhoria em produtividade, qualidade, redução de custos e outras; e (2) resultados indiretos, como aumento de satisfação do empregado, melhoria de cultura e surgimento de inovações e comportamento criativo (Cleland e Ireland, 2002). De modo geral, os resultados positivos evidenciam, claramente, a sabedoria quanto ao uso de equipes como uma alternativa primordial de desenho organizacional para apoiar objetivos operacionais e estratégicos da empresa.

### **6.1.1 Resultados positivos**

- Aumento de produtividade
- Melhorias de qualidade
- Reduções de custo
- Comercialização antes do previsto
- Melhoria na relação com fornecedores
- Satisfação dos empregados
- Maior criatividade e inovação
- Melhorias nos serviços pós-vendas
- Desenvolvimento de potencial de liderança/gerência
- Melhoria no processo de desenvolvimento de produto, serviço e processo
- Equipes capazes de implantar e tomar decisões gerenciais

## **6.2 Aspectos negativos**

Equipes de projeto e equipes alternativas são uma panaceia. Não há dúvidas de que elas podem gerar resultados tanto negativos quanto positivos para organização, mas há um custo associado ao seu uso (Cleland & Ireland, 2002). Em sua maioria, os aspectos negativos relacionados as equipes se identificam e são atribuídos a “fracassos” por parte dos responsáveis dentro da organização.

### **6.2.1 Resultados Negativos**

- Delegação inadequada de autoridade e responsabilidade devido às ambiguidades percebidas pelas pessoas em seus papéis individuais na organização.
- Relações com subordinados e colegas modificadas devido a falta de esclarecimento sobre as novas autoridades e responsabilidades dentro da organização

- Aceitação do conceito de equipes, mas um certo desencantamento quando estas são designadas e começam a trabalhar
- Em casos de empresas sindicalizadas, as equipes são, em geral, consideradas negativas pelo risco de que seus componentes sejam mais fiéis a elas do que ao sindicato
- Crença de que as empresas enfraquecem os papéis do gerente tradicional no sentido de que esse profissional não mais tem autoridade na gestão de “comando e controle”
- Desvalorização geral do papel desempenhado por gerentes e supervisores e redução de sua importância dentro da organização
- Maior ênfase em habilidades interpessoais, o que pode constituir uma ameaça para gerentes cujas habilidades sejam limitadas.
- Falta de compreensão sobre a necessidade de haver empatia entre os dirigentes da organização
- Preocupação sobre como a avaliação por mérito e assuntos relativos a salários serão resolvidos pelos componentes das equipes.

### **6.3 Características de uma equipe perfeitamente integrada**

- Os componentes da equipe sentem que suas necessidades de participação em atividades significativas dentro da organização foram atendidas por meio da associação atuante em uma equipe;
- Os componentes da equipe contribuem para a cultura da equipe por meio de trabalhos, interesses, resultados e prêmios compartilhados;
- As pessoas na equipe sentem que pertencem a uma atividade que vale a pena, tem orgulho da atividade em equipe e gostam de trabalhar nela;
- Os componentes são comprometidos com a equipe, suas atividades e realização de seus objetivos e metas;

- As pessoas confiam umas nas outras, são fiéis aos objetivos da equipe, gostam das controvérsias e discordâncias resultantes da operação da equipe e sentem-se confortáveis com a interdependência de trabalharem na equipe;
- Há um alto grau de interação e sinergia no trabalho dentro da equipe;
- A cultura da equipe é direcionada para resultados e espera por desempenhos individuais e grupais de alto nível.

A formação e desenvolvimento de equipes de projeto requer que o líder de projeto e os componentes da equipe avaliem de maneira contínua sua eficiência.

## **6.4 Desenvolvimento contínuo de equipes**

Quando a equipe trabalha assumindo suas responsabilidades, se requer uma auto-avaliação periódica, que pode ser facilitada por meio da solicitação e discussão de feedback a partir de perguntas (ANEXO 6)

## **6.5 Erros que podem ocorrer com as equipes**

Segundo uma publicação da revista Exame (Trabalho em Equipe, 2004), uma serie de problemas podem ocorrer com as equipes.

### **Problema 1: Reuniões**

Existem reuniões que não fluem conforme deveriam, existem muitos sintomas de reuniões que destroem equipes em vez de construí-las. Conforme segue:

- Pessoas se atrasam;
- Reuniões que ultrapassam o prazo estabelecido;
- Reuniões chatas;
- Pessoas que não contribuem muito para a discussão;

- O primeiro item da pauta leva uma eternidade para ser tratado e, portanto, os itens posteriores precisam ser tratados rapidamente, numa corrida contra o tempo;
- Pessoas que se sentem frustradas, irritadas, cansadas ou deprimidas após as reuniões;
- Uma ou duas pessoas dominam a reunião o tempo todo;
- As reuniões são utilizadas como fórum para resolver problemas pessoais;
- Decisões arbitrariamente impostas pelo líder da equipe, por não se chegar a conclusão nenhuma.

Se alguns ou todos esses sintomas referirem-se as reuniões entre os membros de sua equipe, você logo irá perceber como são destrutivos. Pelo fato delas congregarem todos os membros da equipe, é intensa a influência sobre o funcionamento do “espírito da equipe”. As más reuniões não apenas são um desperdício de oportunidades para descobrir alguns dos grandes benefícios de se trabalhar em equipe, mas também um lugar no qual os relacionamentos humanos – nos quais se apoia a eficácia do trabalho em conjunto – podem sofrer danos irrecuperáveis. O que pode ser feito, portanto, com relação ao problema das reuniões?

É surpreendente o quanto se pode alcançar introduzindo “disciplina nas reuniões”, franca e objetiva:

- Pauta do dia e documentos devem circular com bastante antecedência;
- As reuniões devem começar e terminar no tempo preestabelecido;
- Quem preside a reunião deve fazê-lo com antecedência;
- São estabelecidos pontos claros de ação, a serem revistos na reunião seguinte;
- As atas devem circular dois dias após a reunião;
- Antes do encerramento, faz-se uma revisão de dez minutos sobre a eficiência da reunião.

### **Problema 2: Descaso (“Dando de ombros”)**

Às vezes as equipes sofrem de um oposto ao problema 1. As reuniões são ágeis, com grande participação de todos e divertidas. Elas geram um sem número de ideias as decisões são tomadas por meio de um processo grupal verdadeiro, dentro de uma ordem de assuntos. Entre as reuniões, porém, nada acontece. Ninguém toma a iniciativa. Pessoas “dando de ombros” estão por toda a parte, sob o manto da “responsabilidade da equipe”.

O líder e os membros mais participativos tendem a jogar a culpa nos outros sempre que surge algum problema. O raciocínio é tal que quanto mais severamente os indivíduos forem punidos por falhas de realização de tarefas no passado, mais provavelmente irão repeti-las no futuro.

Os indivíduos evitam assumir responsabilidades, em primeiro lugar, e a participação e a criatividade caem, predominando uma atmosfera para recriminação mútua.

Uma abordagem melhor é focar a questão fundamental do comprometimento individual para os objetivos da equipe. (anexo 6) sugere um modo de fazer isso.

### **Problema 3: Rivalidade entre equipes**

A rivalidade entre as equipes torna-se um problema somente se causar algum dano a empresa como um todo. Às vezes é benéfica, quando equipes de vendas que competem ferozmente levam as vendas gerais a índices cada vez mais altos, ou quando há concorrência sadia de “grupos de aprimoramento” que implementam uma iniciativa atrás da outra, a fim de eliminar custos.

Os sintomas de rivalidade problemática entre equipes são os seguintes:

- O trabalho não é feito: uma equipe joga a culpa em outra;
- As informações fluem entre equipes de forma imprevisível ou lenta, até mesmo quando essas informações são consideradas importantes;

- Quando uma equipe pede o auxílio de outra, recebe como resposta: “isso é problema seu”;
- Geralmente as tarefas que precisam da ação conjunta de equipes passam por dificuldades sérias;
- As pessoas não apreciam – e isso de forma enfática – se transferidas de uma equipe para outra.

Dois tipos de iniciativas ajudam a superar a rivalidade inadequada entre equipes. O primeiro é fazer algo que agrupe todas as equipes, ou pelo menos parte delas. Podemos citar:

- Eventos sociais;
- Atividades de preparação de equipes, “misturando” equipes de trabalho verdadeiras;
- Convidar membros de outras equipes para participar de suas reuniões;
- Identificar os problemas comuns entre você e as outras equipes, definindo grupos que realizarão tarefas, formados por componentes de diversas equipes, a fim de solucionar esses problemas.

O segundo tipo de iniciativa proveitosa é apresentar formas de medir a eficácia das equipes que incluam a observação de até que ponto uma equipe proporciona um serviço para as equipes de colegas. Citamos como exemplos:

- Pedir as equipes de colegas informações sobre o que a sua equipe faz que poderia ajudar outras equipes, e o que poderiam fazer de modo diverso a fim de auxiliá-los ainda mais;
- Distribuir um questionário sobre “satisfação” de sua equipe para as outras com as quais interage;
- Convidar uma pessoa em cargo bastante importante dentro da empresa para conversar com sua equipe a respeito e suas opiniões sobre até que ponto a equipe presta um auxílio eficiente para as outras;

#### **Problema 4: Confrontos de personalidade**

Algumas vezes, dois membros de uma equipe tem profunda antipatia um pelo outro, não sabem conversar sem que um se irrite com o outro, ou precisam de ambientes de equipe de trabalho completamente diferentes. Um quer estrutura, ou deseja espontaneidade. Um deles se desenvolve no barulho e na discussão, o outro com muita reflexão. Entretanto, os dois indivíduos são necessários como parte da mesma equipe.

A primeira medida que o líder de equipe deve tomar é verificar se não há um conflito de interesses ou um conflito histórico que esteja causando o problema. Se for o caso, é recomendável seguir o seguinte caminho:

- Estruturar melhor o trabalho em equipe, para proteger as pessoas. Há maiores probabilidades de surgir um conflito em espaços abertos. Faça reuniões mais concisas. Deixe bem claro quais os papéis e as responsabilidades. Estabeleça limites entre as pessoas, tarefas e eventos;

Se o problema tratar da incompatibilidade de gênios, é possível tentar as seguintes alternativas:

- Converse com os dois em separado sobre o problema, fora do contexto da equipe, e veja quais sugestões oferecem;
- Defina os papéis e responsabilidades de cada um deles o mais clara e separadamente possível;
- Certifique-se de que eles possam manter distância um do outro, de forma a não desequilibrar a equipe; comece com etapas praticas, como garantir que as mesas de cada um não fiquem muito próximas ou que, durante os eventos sociais, não haja nada que force a intimidade.

Existem poucos objetivos de equipe que podem ser atingidos somente se todos simpatizam uns com os outros. A abordagem “quanto mais suave melhor” permitirá que o respeito mútuo se desenvolva, mesmo se a amizade pessoal estiver fora de cogitação.

### **Problema 5: Padrões de comunicação destrutivos**

As equipes guardam muito mais semelhança com famílias do foi descrito nos problemas anteriores, as pessoas acabam adquirindo hábitos ruins. Um hábito ruim que estão inclinadas a desenvolver são os padrões de comunicação. Segue alguns exemplos:

O rebaixador: Tende a humilhar os outros.

Exemplo:

“Esse tipo de sugestão fora da realidade é algo bem seu, fulano”.

“Você está brincando, não?”

O incitador: Tende a aumentar a intensidade.

Exemplo:

“Enquanto falamos a respeito, seu grupo ainda não atendeu aos pedidos que precisamos”.

“Eu não gostaria de estar em seu lugar”

“Que pretensão”

O cínico que não se compromete: Tende a fugir das responsabilidades.

Exemplo:

“Já vimos tudo isso antes”.

“Ai de você se fizer, ai de você se não fizer”

O censor: Tende a se achar superior.

Exemplo:

“Não acredito que você esteja falando sério sobre isso”.

“Você quer dizer ‘e’, não ‘mas’!”

Esses padrões de comunicação destrutivos podem aparecer por meio de tons de voz, assim como pelas palavras. E cada equipe terá seu conjunto de padrões favoritos.

As equipes podem identificar seus próprios conjuntos, e vão divertir-se bastante ao policiá-los e eliminá-los. Geralmente, isso faz com se mostre quanto tempo e energia esses padrões desperdiçam, e como chegar a uma forma de comunicação construtiva e criativa.

### **Problema 6: Pensamento de grupo**

Eis os sintomas de pensamento de grupo:

- Pouco ou nenhum debate sobre os assuntos;
- Uma vez que se toma uma decisão, ela apresenta pouco ou nenhum desafio;
- Pouca ou nenhuma autocrítica;
- Muita “parabenização” interna;
- Posição defensiva em relação a críticas ou desafios;
- Um sentimento de “nós contra o mundo”;
- Uma certeza absoluta de que a equipe está certa;
- Interesses sobre fatos ou opiniões que não os da equipe em declínio.

O pensamento de grupo é perigoso tanto para o bem-estar da equipe quanto para o da empresa, pois abala a eficiência das tomadas de decisão. E é muito difundido. Quanto mais coeso o grupo, maiores os riscos de ele ocorrer.

A melhor solução é um força exterior, que tenha impacto e credibilidade, para desafiar o grupo. Algumas equipes utilizam-se de consultores externos; outras mantem o líder a certa distancia de muitas de suas atividades (de modo a não influenciá-lo pelo pensamento de grupo); e outra ainda valem-se de pessoas externas à equipe para revisarem o trabalho.

### **Problema 7: Nostalgia de equipes**

Os sintomas de nostalgia de equipe vem sob a forma de comentários como esse:

“A melhor equipe da qual fiz parte foi do projeto X. Se você quiser saber como é uma equipe de verdade, você devia ter nos visto na equipe de planejamento do projeto X!”.

A resposta à nostalgia de equipe é: a prevenção é melhor que a cura. Quando o trabalho de uma equipe chega ao fim e a equipe se desfaz, existem etapas pelas quais você pode passar, a fim assegurar que os membros participem de novas equipes com entusiasmo, em vez de lamentações:

- Reveja e conheça de modo formal as realizações da equipe. Esse tipo de revisão é especialmente poderoso se for dirigido ou tiver a contribuição de um dos clientes importantes da equipe.
- Na reunião final, dê aos membros da equipe a oportunidade de dizer o que valorizam um no outro e aquilo a que não dariam importância.

### **Problema 8: Conflitos**

O ambiente de projetos exige uma série de cuidados do gerente de projetos, que vai do esforço na organização e estruturação das atividades e processos gerenciais até a identificação dos interessados (Rabechini, 2007). As restrições que pesam sobre os projetos podem deixar seu ambiente tenso e, em alguns casos, fazendo com que seus envolvidos fiquem estressados, influenciando, portanto, sua produção. Até pouco tempo atrás, dizia-se que os gerentes de projetos viviam a beira de um ataque de nervos. Será que isso ainda ocorre? Será que só ocorre com o gerente? Será que só acontece com projetos de alta complexidade?

Uma coisa é certa: o ambiente de projetos precisa ser administrado antes que qualquer tipo de conflito possa vir influenciar negativamente seus resultados. Mas a questão que se faz é: em que momento uma situação tensa pode se tornar conflituosa? Foi pensando nessa

questão, entre outras, que Thamhain e Willemon (Thamhain e Willemon, 1974) desenvolveram uma pesquisa no intuito de ajudar o gerente de projetos a trabalhar melhor o ambiente de projetos sempre conflituoso. Para eles, conflito, conceitualmente, é uma situação em que o indivíduo está frustrado ou está para se frustrar em relação um a outro. Nesta situação, é preciso tomar uma ação antes que outra ação indesejada possa surgir.

O desafio de gerente de projetos como administrador de questões extremamente difíceis, como a identificação de conflitos, é discernir conflito de divergências. A arte do gerente de projetos está em analisar determinada situação e identificar a hora exata de tomar uma decisão, no sentido de evitar conflito. Para saber isso, é necessário entender a diferença entre divergência e conflito. Segundo Rabechini (Rabechini, 2007), divergir significa “desviar-se; estar em desarmonia, discordar”, e conflito, “embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavenças; guerra; luta; colisão”.

Considerando esses conceitos, faz sentido dizer que onde existe uma situação caracterizada pela divergência, no momento seguinte pode-se (ou não) se ter uma situação de conflito. Divergência e conflitos são conceitos um pouco diferentes. A situação de conflito, quando estabelecida é, sem dúvida, insuportável. É como se fosse um termômetro que mostra as variações de temperaturas em relação ao ambiente e que serve para nos informar a condição de uma situação.

O objetivo do gerente de projetos está em entender a hora exata de agir no intuito de evitar situação muito quente. Costuma-se dizer que um ambiente de divergência (ou conflito moderado) pode ser bom para o andamento do projeto, mas saindo disto há perigo.

Para entender como administrar os conflitos em projetos, é necessário identificar suas causas e saber seus tipos. Feito isto, cabe ao gerente tomar uma ação para resolvê-los.

### **Os conflitos nos projetos ocorrem por várias razões:**

- diversidade de especialistas na equipe: muitas vezes existem domínios de várias matérias nas equipes de projeto que tem linguagens distintas, pontos de vista distantes, etc. Um especialista de software e um especialista de hardware, por exemplo, podem ter visões diferentes sobre uma instalação de redes de computadores;
- baixa autoridade do gerente de projetos em promover/punir: atualmente, a maioria das empresas trabalha adotando a estrutura funcional, onde, em geral, o gerente de projetos tem pouca autoridade/poder;
- falta de especificação clara de objetivos e comunicação: uma das regras básicas para o bom desempenho dos projetos é que o objetivo seja claro, não só para o gerente;
- papéis ambíguos entre os participantes: muitos projetos existem sem ter clara a definição dos papéis e responsabilidades dos membros de equipe. Isto pode gerar incertezas e tornar o ambiente pesado em relação ao bom desenvolvimento do projeto;
- percepção de que a implantação de um sistema de gerência de projetos choca com o sistema tradicional;
- indisposições (inimigos) históricas: quanto mais elevado o nível gerencial dentro de um projeto ou de uma área funcional, mais provável é que os conflitos se baseiem em ressentimentos anteriores, entre outros.

A pesquisa de Thamhain e Willemon (Thamhain e Willemon, 1974) mostrou que os gerentes de projetos estão sujeitos a sete tipos principais de conflitos durante seu ciclo de vida. São eles:

- programação de atividades: refere-se a agenda do projeto, bem como a ordem de execução de suas atividades;
- prioridades: refere-se as mudanças ocorridas dentro e fora do ambiente de projetos, mas que de toda forma interferem em seu andamento;

- recursos humanos: refere-se a qualidade e quantidade de mão de obra disponível;
- questões técnicas: ocorre quando há diferentes opiniões quanto a avaliação técnica dos produtos e serviços do projeto;
- gerenciamento: refere-se aos procedimentos administrativos dos projetos, como documentação, plano de comunicação, etc;
- choque de personalidades: refere-se as diferenças de personalidade existentes entre os membros das equipes de projeto;
- custos: refere-se aos aspectos financeiros do projeto, como orçamento, desembolsos, fluxo de caixa, etc.

A pesquisa de Thamhain e Willemon (Thamhain e Willemon, 1974) mostrou também que os gerentes de projetos identificaram que a intensidade dos conflitos apresentam uma ordem ao longo do ciclo de vida do projeto. Os conflitos de programação foram os mais intensos, seguidos dos conflitos de prioridades, recursos humanos, questões técnicas, gerenciamento, choque de personalidade e custos.

Considerando-se que o projeto tem, em linhas gerais, quatro fases distintas (concepção, estruturação, desenvolvimento e encerramento), a pesquisa revelou que cada tipo de conflito apresenta variação própria.

Neste sentido, é possível prever que, nas fases que estão envolvidas mais pessoas (fase de estruturação e desenvolvimento), seus conflitos são mais intensos.

O conflito de programação, por exemplo, é menos intenso no início do projeto, mas vai aumentando de intensidade até o final da fase de desenvolvimento. Em seguida, no final do projeto, diminui sua intensidade.

Variações semelhantes ocorrem com os conflitos de prioridades, recursos humanos e questões técnicas.

Já os conflitos de personalidade e custos apresentam um comportamento quase constante, linearmente ao longo do ciclo de vida do projeto.

O conflito de gerenciamento, por sua vez, é mais intenso no início do projeto, permanecendo quase constante até o desenvolvimento e se tornando muito baixo (menor) no final do projeto.

Situações que alguns gerentes encontram:

Situação 1:

Todo dia João, subordinado de Paulo, quer falar com o gerente. João é insistente. O gerente já conversou com ele e disse que seu trabalho no projeto está encerrado. Mas João é insistente! Paulo, que tem pelo menos um nível hierárquico acima do de João na empresa, está de férias.

Situação 2:

O gerente sempre fornece para a empresa de Solange, mas nesses últimos meses não consegue ter lucros, está trabalhando quase de graça. O gerente recebeu uma grande encomenda de Solange para os próximos 6 meses.

Situação 3:

O funcionário da área de tecnologia de informação não quer colaborar com o projeto.

Situação 4:

Você é o gerente de projeto e sabe que, se Cristina, sua subordinada no projeto, sair e for trabalhar no projeto Alpha, suas metas ficarão comprometidas.

Situação 5:

Ao chegar de suas férias, percebe um clima ruim entre Ana, gerente funcional, e João, membro da sua equipe de projetos. Dizem que na ausência do gerente eles se desentenderam, chegando a um conflito.

#### Situação 6:

Você foi convidado por Alvaro para entrar como recurso essencial num pequeno negócio. Após meses de trabalho, percebeu que a sua parte no negócio não chega a metade da parte do Alvaro.

#### Situação 7:

Um importante participante do projeto esta fazendo “corpo-mole” e, se isto continuar, jamais o gerente conseguirá atingir as metas programadas.

#### Situação 8:

Você, gerente de informática, ficou sabendo que a área de administração da empresa esta desenvolvendo um projeto, visando à integração das informações, via rede, na empresa.

Cada situação, mesmo que considerando apenas estas informações, apresenta características próprias, fazendo com que o gerente de projetos possa escolher uma alternativa de solução distinta para cada uma delas. As situações apresentam elementos suficientes que caracterizam cenários em que os envolvidos estão prestes a entrar em conflito.

Existem várias maneiras de resolver conflitos em projetos. As mais comuns, destacadas na pesquisa de Thamhain e Willemon (Thamhain e Willemon, 1974), são:

- Retirada estratégica: refere-se às situações em que o gerente precisa de um tempo para obter mais informações. O gerente sabe que corre o risco de perder. São situações delicadas;
- Panos quentes: refere-se as situações em que é preciso ter o apoio de todos. Muitas vezes, no ambiente de projetos, as equipes entram em estado de conflito e o gerente de projetos precisa agir para evitar que todos percam. É hora de manter a harmonia entre os membros das equipes;

- Compromisso: este modo de resolução de conflitos requer a colaboração dos envolvidos. È uma espécie de negociação com concessões. Muito aplicado em situações de redução de custos, melhoramento na logística de entrega de produtos, qualidade dos produtos/serviços do projeto, entre outras;

- Confronto: é aplicado quando é necessário ter a solução do problema para o bem de todos. Muitas vezes, as duas partes precisam vencer e a concessão vai ser o diferencial. Este modo requer a solução de problemas sem concessão, embora as moedas de troca possam ser utilizadas;

- Força: este modo de resolução de conflito é aplicado quando você sabe que tem razão, precisa vencer e tem poderes suficientes para isso.

A aplicação de cada modo de resolução de conflitos vai depender da situação a ser enfrentada pelo gerente de projetos. Considerando as situações apresentadas, vale a pena pensar qual é o modo ideal ou o mais próximo para cada uma delas.

Segundo a pesquisa de Thamhain e Willemon (Thamhain e Willemon, 1974), a forma mais utilizada pelos gerentes de projetos para resolver conflitos foi a negociação (confronto), enquanto a menos utilizada foi a retirada estratégica.

A aplicação de cada modo de resolução vai depender do poder do gerente e de sua articulação na empresa. Boa parte da literatura que estuda os poderes classifica-os em dois grandes grupos: um inerente a posição hierárquica do gerente de projetos e outro inerente ao próprio gerente.

De forma ampla, os poderes em uma organização podem ser identificados como:

- Formal: poder dado a um indivíduo, considerando sua posição hierárquica na empresa. Muitas vezes, o gerente de projetos precisa desenvolver seu empreendimento , hierarquicamente abaixo dos gerentes funcionais, que tem poder formal;

- Propriedade: poder que um indivíduo possui por ser dono do empreendimento em que está envolvido. Há casos em que o gerente precisa desenvolver parte ou todo o projeto para organizações familiares e, certamente, vai encontrar alguém que pode exercer esse tipo de poder;
- Tradição: baseia-se na execução de tarefas que historicamente são desenvolvidas, independentemente de se certas ou erradas. Em muitos projetos, há indivíduos que exercem poderes baseados na tradição pelas quais domina o processo. Por exemplo, o processo de aquisição, em algumas empresas, continua centralizado, tirando o poder do gerente de projetos;
- Informação: poder inerente ao indivíduo que é baseado na posse ou acesso do líder a informações consideradas importantes pelos liderados e nas relações do líder com pessoas importantes ou influentes;
- Competência: baseiam-se nas habilidades estratégicas, técnicas e interpessoais. Também inerente à pessoa;
- Referência: baseia-se na competência referencial do líder. Este tipo de poder é mais que o poder de competência, é como se fosse o estágio acima. Na verdade, indivíduos são reconhecidos pelas suas competências, mas destes somente alguns são referência.

Considerando-se a tipologia apresentada, naturalmente o gerente de projetos pode possuir mais que um poder e, evidentemente, os poderes que lhe darão maiores condições de influenciar residem naqueles inerentes à sua competência: poder de informação, competência e referência. Existem indivíduos que passam a vida toda buscando construir um nível de competência para absorver os mais diversos poderes.

Refletindo sobre os poderes, é possível que o gerente de projeto tenha que entender os poderes organizacionais, mas, também, procurar desenvolver os seus.

Inicialmente, para efeitos de reflexão, é bom que o gerente de projetos faça uma avaliação, mesmo que subjetiva, visando identificar seu grau de poder. É possível seguir os seguintes passos:

- Dê notas de 1 à 5 para cada tipo de poder. Muitas notas não se aplicam. Por exemplo, poder de propriedade certamente só é aplicável a um número específico de indivíduos;
- Identifique as potencialidades de cada poder, ou seja, o quanto você pode crescer para cada um deles;
- Coloque as novas notas referentes a um certo período de tempo;
- Faça uma soma total e veja se é possível atingir um novo escore após o período estabelecido;
- Enumere as ações que fará para prosseguir a nova pontuação;
- Administre seus poderes durante todo o período.

A tabela abaixo mostra um exemplo de avaliação de poderes de um indivíduo (ANEXO 7).

Algumas ações típicas para aumentar o poder de um gerente de projetos são:

- Fazer um treinamento de especialização ou curso de média duração, na área de gerenciamento;
- Buscar certificação de profissional em gerenciamento de projetos ou gerente de projetos;
- Estudar regularmente, através de grupos de estudos, por exemplo;
- Participar de grupos temáticos ligados as instituições de gerenciamento de projetos;
- Colaborar com entidades de classe sobre gerenciamento de projetos;
- Participar de congressos e simpósios;
- Participar de reuniões nas universidades quando o tema é gerenciamento de projetos;
- Desenvolver conhecimentos relativos aos setores com os quais habitualmente trabalha – aprimoramento técnico;
- Pesquisar literatura sobre gerenciamento de projetos e área de conhecimento específico;

- Estabelecer relacionamento com pessoas dentro da organização em que trabalha, no intuito de buscar informações relevantes referentes às possíveis decisões;
- Estabelecer contato com pessoas influentes, buscando levar confiança a elas;
- Dar palestras sobre os projetos, interna e externamente, quando possível.

Evidentemente, este processo é apenas parte de uma reflexão sobre os poderes do indivíduo, mas, sem dúvida, o gerente de projetos moderno irá precisar fazer uso deles constantemente durante o projeto.

## **7. Motivação de Pessoas**

Um dos papéis do gerente de projetos é motivar as pessoas que trabalham com ele. Motivação significa organização do trabalho e ambiente de trabalho de forma que as pessoas se sintam estimuladas a trabalhar tão eficientemente quanto possível (Dennis & Wixom, 2005).

Se as pessoas não estão motivadas, elas não terão interesse no trabalho. Elas trabalharão lentamente, serão mais propensas a cometer erros e não contribuirão para as metas mais amplas da equipe ou da organização.

Maslow (Maslow, 1954) sugere que pessoas são motivadas pela satisfação de suas necessidades e que estas são organizadas em uma série de níveis, conforme mostrado no (ANEXO 9). Os níveis mais baixos dessa hierarquia representam as necessidades fundamentais como se alimentar, dormir, etc., bem como a necessidade de sentirem seguras em um ambiente.

As necessidades sociais se referem à necessidade de se sentir parte de um grupo social. As necessidades de auto-estima se referem à necessidade de se sentir respeitado pelos outros, e as necessidades de auto-realização se referem ao desenvolvimento pessoal. As prioridades

humanas são satisfazer as necessidades de nível baixo, como a fome, antes das necessidades mais abstratas, de nível mais alto (Dennis & Wixom, 2005).

As pessoas que trabalham em organizações de desenvolvimento de software geralmente não estão famintas ou sedentas e não se sentem fisicamente ameaçadas pelo seu ambiente. Portanto, assegurar as necessidades de satisfação social, auto-estima e auto-realização é mais importante do ponto de vista do gerenciamento.

### **7.1. Necessidades pessoais**

Para satisfazer as necessidades sociais, é necessário dar às pessoas tempo de se reunirem com seus colegas de trabalho e fornecer lugares para eles se encontrarem. Isso é relativamente fácil quando todos os membros de uma equipe de desenvolvimento trabalham em um mesmo lugar, porém cada vez mais, os membros da equipe não estão localizados no mesmo prédio ou sequer na mesma cidade ou estado. Eles podem trabalhar em diferentes organizações ou em casa, na maior parte do tempo. Comunicações eletrônicas, como e-mail ou teleconferência, podem ser usadas para apoiar esse trabalho remoto. Entretanto, comunicações eletrônicas não podem servir para satisfazer as necessidades sociais (Dennis & Wixom, 2005). Se sua equipe está dispersa, você deve organizar reuniões pessoais periódicas de modo que as pessoas possam interagir diretamente com os outros membros da equipe. Por meio dessa interação direta, as pessoas se tornam parte de um grupo social e podem se sentir motivadas pelas metas ou prioridades desse grupo.

## **7.2.Auto-estima**

Para satisfazer as necessidades de auto-estima, é necessário mostrar as pessoas que elas são valorizadas pela organização. O reconhecimento público de realizações é uma maneira simples e eficaz de fazer isso. Obviamente, as pessoas devem também sentir que elas são remuneradas de acordo com um nível que reflita suas habilidades e experiências.

## **7.3.Auto-realização**

Finalmente, para satisfazer as necessidades de auto-realização é necessário dar as pessoas responsabilidade por seu trabalho, atribuindo-lhes tarefas difíceis (não impossíveis) e fornecendo um programa de treinamento no qual elas possam desenvolver suas habilidades.

## 8. Considerações Finais

Na área de Tecnologia da informação, é praticamente impossível atingir os resultados esperados se atuarmos de forma isolada. Desde a especificação de requisitos de um sistema, dependemos de outras pessoas, sendo que na maioria das vezes nessa fase lidamos com clientes, que tem a visão do negócio em si, porém não tem conhecimento técnico.

Neste momento, podemos nos deparar com barreiras na comunicação, que é um dos fatores de sucesso para o desempenho do trabalho em equipe. Caso as idéias expostas não sejam claras, provavelmente, corremos o risco eminente de não atender as necessidades do sistema, e principalmente, podemos ir contra as expectativas do cliente.

Quando iniciamos a parte do desenvolvimento, podemos perceber com maior ênfase como o trabalho em equipe pode ser crucial para o sucesso de um projeto. Se o gerente não souber selecionar as pessoas que atendam as especificações técnicas, o gerente encontrará sérios problemas para concluir o projeto em tempo hábil.

Além das capacidades técnicas, não podemos esquecer que estamos lidando com pessoas, que provavelmente tem personalidades e expectativas diversas em relação ao projeto.

Na equipe, poderemos encontrar pessoas que estão preocupadas em se desenvolver profissionalmente; que estão interessadas em receber uma promoção rápida e com boa compensação salarial, ou até mesmo alguns que estão lá por falta de opção (trabalhando só para receber a remuneração, sem se preocupar com resultados obtidos), entre outros.

Trabalhar em equipe é algo complexo, pois há momentos em que estamos passando por sérios problemas pessoais, e nem sempre conseguimos separar as dificuldades pessoais da rotina profissional. Dependendo, corremos o risco de sermos grosseiros com nossos companheiros de equipe, e até chegar ao ponto de não executarmos as tarefas de modo

satisfatório. Esse cenário prejudica, além do andamento do trabalho, a nossa imagem perante a equipe.

Na equipe, o papel do líder/gerente de projetos é fundamental, pois visando ao lucro, é ele quem mais precisa, que a equipe mantenha um bom clima. É ele quem possibilita a abertura de discussões de idéias entre os membros, como também é responsável por apontar os erros quando necessário.

Pela minha experiência, creio que as palavras “humildade”, “cooperação”, “compreensão”, “confiança” e “realização pessoal” precisam estar presentes no dia-a-dia de uma equipe.

**Humildade:** para escutar aos demais, compartilhar bons resultados, aceitar críticas (sejam elas positivas ou negativas) e principalmente saber reconhecer os erros e tentar corrigi-los.

**Cooperação:** para a área de TI, é imprescindível que saibamos compartilhar conhecimento e estar disposto a ajudar nas atividades.

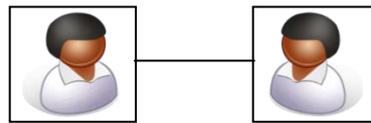
**Compreensão:** para o líder administrar os eventuais conflitos, e procurar alternativas para minimizar as diferenças entre os membros.

**Confiança:** é fundamental os membros terem motivos para apoiar as decisões do líder.

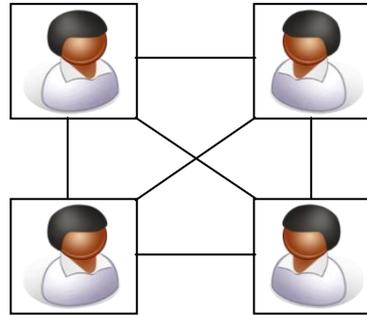
**Realização pessoal:** não há nada mais gratificante do que trabalhar com algo que motive, que gere expectativas profissionais. Nem sempre um bom salário é o principal motivo de estar contente com o trabalho.

## 9. Apêndices

### 9.1. Anexo 1 – Criação de equipes (complexidade da interação entre pessoas)



Equipe de duas pessoas



Equipe de quatro pessoas

## 9.2. Anexo 2 – Estrutura da equipe de projetos



### 9.3. Anexo 3 – Experiência no domínio da aplicação

Experiência no domínio da aplicação	Para que um projeto desenvolva um sistema bem sucedido, os desenvolvedores devem compreender o domínio da aplicação. É essencial que alguns membros da equipe tenham experiência no domínio.
Experiência em plataforma	Isso pode ser importante caso programação em baixo nível esteja envolvida. Por outro lado, não é um atributo crítico.
Experiência em linguagem de programação	Isso normalmente só é importante para projetos de curta duração, quando não há tempo suficiente para aprender uma nova linguagem. Enquanto aprender uma linguagem em si não é difícil, são necessários vários meses para se tornar proficiente no uso de bibliotecas e componentes associados.
Habilidade em resolver problemas	Isso é muito importante para os engenheiros de software que, constantemente, precisam resolver problemas técnicos. Contudo, é quase impossível julgar sem conhecer o trabalho de um membro potencial da equipe.
Formação educacional	Isso pode fornecer um indicador do que o candidato conhece e de sua capacidade de aprender. Esse fator se torna cada vez mais irrelevante a medida que os profissionais ganham experiência ao longo de vários projetos.
Capacidade de comunicação	O pessoal do projeto deve ser capaz de se comunicar verbalmente e por escrito com outros profissionais.
Capacidade de adaptação	A capacidade de adaptação pode ser julgada pela observação da experiência dos candidatos. Esse é um atributo importante, pois indica a capacidade de aprender.
Atitude	O pessoal do projeto deve ter uma atitude positiva a respeito de seu trabalho e ter uma boa disposição para aprender novas habilidades. Esse atributo é importante, mas de difícil avaliação.
Personalidade	Esse é um atributo importante, mas também de difícil avaliação. Os candidatos devem ser razoavelmente compatíveis com outros membros da equipe. Nenhum tipo específico de personalidade é mais ou menos adequado ao projeto.

#### 9.4. Anexo 4 - Avaliação Analítico – Conceitual e Dimensões Combinadas

Julgamento (decisão) <-> Percepção (análise)	Analítico: - Predomínio dos traços de percepção e racionalidade. - Ênfase na busca de informações antes de decidir - Tendência para o pensamento crítico e comportamento desafiador.	Conceitual - Predomínio dos traços de percepção e intuição - Ênfase na construção de modelos - Tendência para pensamento abstrato e visão do futuro
	Pragmático - Predomínio dos traços de julgamento e racionalidade - Ênfase na busca de decisão e na ação - Tendência para realização e a visão operacional	Interpessoal - Predomínio dos traços de julgamento, intuição e sentimento - Ênfase na busca de consenso e soluções por meio de pessoas - Tendência para relações humanas
Racionalidade <-> Intuição		

## 9.5. Anexo 5 – Tipos psicológicos

Extroversão	Direção da energia	Introversão
Atenção preferencial para o mundo exterior	←————→	Atenção preferencial para o mundo interior
Sensação	Tipo de informação preferida	Intuição
Preferência por informação concreta e detalhes	←————→	Preferência por informação abstrata e visão do conjunto
Pensamento	Critério de decisão	Sentimento
Análise lógica, neutralidade, objetividade	←————→	Considerações de ordem pessoal; atenção aos fatores pessoais
Julgamento	Modo de decisão	Percepção
Preferência por tomar decisões em lugar de buscar informações	←————→	Preferência por buscar informações em vez de tomar decisões imediatas.

## **9.6. Anexo 6 – Questionário sobre desenvolvimento contínuo.**

- O líder e facilitador da equipe estão cumprindo com seus papéis?
- É prazeroso trabalhar nessa equipe e seus componentes sentem que pertencer a ela constitui um benefício para seus objetivos de carreira?
- Há algo diferente que possamos fazer nesta equipe caso tivermos oportunidade?
- Quais as perguntas que os componentes da equipe tem sobre a própria equipe, seu objetivo e modo como irá operar?
- Quais as perguntas que os componentes da equipe tem sobre seus papéis individuais e coletivos dentro da própria equipe?
- Quais os prováveis objetivos e metas da equipe, bem como as expectativas dos componentes em relação aos seus papéis para atender tais objetivos?
- O que os membros da equipe esperam uns dos outros?
- Como as deficiências e não-participação de um dos componentes da equipe podem ser administrados? O que os componentes da equipe esperam do líder de equipe? E dos próprios componentes?
- Como as decisões serão tomadas na equipe? Como serão feitas as verificações de concordância e consenso?
- O que pode fazer a equipe, seu líder e componentes para criar e manter um ambiente de confiança, fidelidade, respeito, sinceridade e comprometimento?
- Como os conflitos serão administrados na equipe?

## 9.7. Anexo 7 - Questão enfocada em atividade

Questão enfocada	Atividade	Resultado
Quais são os fatores críticos de sucesso para a organização no momento?	Discussão de equipe, possivelmente com uma apresentação inicial de informações fatuais, por ex., posição financeira e de mercado ou o plano de negócios da empresa feito pelo líder da equipe ou por um consultor de fora.	Resumo dos fatores críticos de sucesso para a organização; entendimento e aceitação desses pontos pela equipe.
Onde nossa equipe pode contribuir melhor para atingi-los? Quais são as prioridades para a equipe?	Discussão de equipe, possivelmente com uma apresentação inicial das ideias do líder da equipe e razões das mesmas.	Resumos dos objetivos da equipe e fatores críticos de sucesso, com a contribuição e a aceitação de toda a equipe.
Com o que de melhor pode contribuir cada membro da equipe para se atingir os objetivos?	Reflexão individual ou discussão em pares ou grupos pequenos; seguida de apresentação de cada indivíduo para o grupo todo para os comentários.	Estabelecimento em esboços dos objetivos de cada membro da equipe, tendo sido entendido e com a contribuição e comprometimento de toda equipe.
Se cada um de nós alcançar nossos objetivos, nossa equipe terá feito algo significativo para o sucesso da organização?	Discussão da equipe	Motivação

## 9.8. Anexo 8 - Avaliação dos poderes dos indivíduos

Poderes	Hoje	Potencial	Amanhã
Formal	3	10	4
Propriedade	0	0	0
Tradição	0	0	0
Competência	4	10	6
Informação	7	10	8
Referência	2	10	3

## 9.9. Anexo 9 – Pirâmide de motivação



## Referências Bibliográficas

- MAXIMIANO, Antonio Carlos Amaru. Administração de projetos – Como transformar idéias em resultados. Editora Atlas, São Paulo, 3ª Ed., 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – O capital humano das organizações. Editora Campus, São Paulo, 9ª Ed., 2009.
- DENNIS, Alan; WIXOM, Barbara Haley. Análise e projeto de sistemas. Editora LTC, Rio de Janeiro, 2ª Ed., 2003.
- RABECHINI Jr, Roque. O gerente de projetos na empresa. Editora Atlas, São Paulo, 2ª Ed., 2007.
- MASLOW, Abraham. Motivation and personality. Nova Iorque, 1954. Livro digital.
- CLELAND, David I.; CLELAND, Lewis R.. Gerência de Projetos. Reichman & Affonso Editora, Rio de Janeiro, 2002.
- HARDINGHAM, Alison. Você S.A. - Trabalho em equipe. Editora Nobel, São Paulo, 2004.
- THAMHAIN, H.J; WILLEMONT, D.L. Conflict management in the Project life cycles. Sloan Management Review. 1974. Livro Digital