

## Enquadramento

No quotidiano das organizações, além de pensarem em recursos e aspetos técnicos, os gestores de projetos devem refletir sobre o relacionamento com os seus liderados. Daí que, a liderança na GP seja essencial para o êxito de uma iniciativa numa organização focada nos propósitos do negócio. No caso do setor bancário, quando se inicia um projeto de melhoria de um produto ou serviço, a liderança na GP é fundamental para conscientizar a equipa. Para isso, deveriam possuir certas características de personalidade que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança (Costa, 2011).

É através da liderança que o gestor de projeto tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipa, procurando o aprimoramento da prática profissional e principalmente o alcance do sucesso nos negócios da organização. Quando um projeto é bem-sucedido e consegue alcançar os objetivos propostos na sua criação, normalmente o gestor é considerado o grande responsável por este desfecho e merecedor dos louros da conquista (Kerzner, 2006; Santos, 2012).

No contexto de GP, o gestor de projeto executa um conjunto de ações de natureza diversa. Considerando o conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas ao gestor de projeto, a liderança é uma ferramenta essencial para a prática profissional, Soto (2002) realça que o exercício da liderança implica conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudança constante.

Sbragia, Maximiano, & Kruglianskas (1986) realçam que nas situações de projeto, muito embora o poder formal seja importante (e possa estar refletido em aspetos como autorizar promoções e aumentos de salários) os gestores de projeto normalmente requerem mais poder que permitam assegurar que todos seguem os processos e procedimentos estabelecidos.

Sob este ponto de vista, os autores defendem que o uso exclusivo de poder pelo gestor de projeto pode levar a conflitos, resultando mais em queixas do que em comprometimentos. Portanto, o líder de projetos deve desempenhar uma gestão inovadora, procurando meios que possibilitem a melhoria da qualidade do serviço, maior satisfação para a equipa liderada,

bem como o alcance dos objetivos organizacionais.

O gestor de projetos tem a função de liderar a equipa e de fazer com que todos entendam e cumpram os requisitos. O comportamento dos liderados implica que o líder adote estilos de liderança focados no trabalho e nas relações entre os seus liderados. Nesse sentido, é necessário que os gestores de projetos, atentem para a necessidade de desenvolver excelentes estilos de liderança.

Estilos de liderança

No que diz respeito aos estilos de liderança, é importante começar por realçar que ao longo do tempo foram desenvolvidas teorias sobre o processo de liderança nas organizações e sobre as relações entre o líder e liderados. Segundo Acioly (2007) estas podem ser classificadas em:

- teoria das relações humanas dos traços de personalidade (comportamentais),
- teorias sobre os estilos de liderança,
- teorias situacionais ou contingenciais de liderança e
- teorias neo-carismáticas.

Num estudo sobre estilos de liderança, Zulch (2014) frisa que o estilo de liderança resulta da personalidade do líder, da maturidade dos liderados e das necessidades do ambiente.

Banov (2013) realça que o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados. Embora existam inúmeros estudos nesta área, ainda existe a oportunidade de explorar a relação entre um estilo de liderança e os resultados obtidos pelos seus liderados. É interessante entender que um líder eficaz será capaz de adaptar um estilo ou combinação de estilos de liderança de acordo com as circunstâncias. O estilo de liderança será diferente de líder para líder e de projeto para projeto, mas a comunicação com as pessoas continua a ser uma parte intrínseca da liderança (Kerzner, 2006).

Segundo Gonçalves & Mota (2011) Os gestores têm responsabilidades de liderança. Muitas vezes são selecionados (ou não) em função do seu estilo de liderança. De acordo com os mesmos autores, os gestores/líderes com maior facilidade para adaptar seu estilo de liderança apresentam um impacto positivo sobre a qualidade e produtividade das

organizações. Contudo, o líder deve ter o correto discernimento de saber quanto de suporte deve ser dado ao liderado, em função do seu nível de maturidade e da tarefa a ser realizada. O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenação do envolvimento de toda equipa nas sugestões, bem como, na definição de objetivos e metas.

Segundo Andrade & Alencar (2016) e Goulart (2011) os estudos realizados por Kurt Lewin, Ronald Lippett e outros autores em 1939, onde realizaram diversas experiências que analisavam o processo de decisão na liderança, em particular na sua componente de tomada de decisão, apresenta conclusões continuam válidas até hoje. Uma dessas conclusões refere-se às características dos estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, e que são:

- Autocrático;
- Democrático ou participativa;
- Laissez-faire.

Os três estilos acima referidos mostram uma conduta dos líderes no ambiente organizacional interno e nas relações de trabalho em geral, e que nos dias atuais têm grande aceitação nos meios organizacionais.

No estilo autocrático de liderança, a característica marcante é a centralização de todas as ações do grupo ou equipa de trabalho. O líder autocrático toma as decisões por conta própria e define o que precisa ser realizado, como e quando deve ser realizado, cabendo a seus liderados apenas cumprir as suas decisões (Vergara, 2003).

No estilo democrático, a principal característica é a descentralização do poder, sendo as decisões do líder tomadas com a participação do grupo ou equipa de trabalho. O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. Esse líder aprecia o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões e incentiva essa participação.

Segundo Goulart (2011) o líder oferece feedback constante ao grupo ou equipa de trabalho de modo que estes estejam sempre bem informados sobre o andamento dos processos a que estão ligados e se sintam mais responsáveis pelo sucesso do trabalho, sem se descartar da sua responsabilidade pelas atividades e pelo sucesso na procura dos objetivos e metas da organização. Especificamente, o líder incentiva os membros a determinar metas e procedimentos, e estimula a auto-realização (Goulart, 2011).

Por fim, no estilo *laissez-faire*, o líder praticamente não atua como tal, pois transfere a sua responsabilidade para os liderados chegando mesmo a conferir-lhes os poderes de decisão. Segundo Boonyachai (2011) este estilo de liderança permite ao grupo desenvolver as suas próprias decisões, uma vez que a divisão de tarefas e os critérios para a execução ficam a cargo do grupo, por vezes, sem a participação do líder. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, o líder não se envolve com as emoções e sentimentos do grupo, deixando-os com pouca direção. Este é considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determina funções e resolva conflitos. O líder nesse caso não interfere nas decisões de trabalho do grupo deixando para estes a decisão de o que, como e quando realizar as tarefas.

Vergara (2003) ressalta que um bom líder tem habilidade de mudar a cada situação quando necessário, e é preciso ter variedade de comportamentos para se adaptar e adequar a cada situação. Independentemente a forma de liderança que o líder desenvolva, ele deve envolver os liderados e conduzi-los ao cumprimento da tarefa que lhe foi atribuída.

Fiorelli (2014) alerta a necessidade contínua da preparação dos líderes para orientar, preparar e coordenar as atividades de seus liderados, facto que pode influenciar de forma decisiva nas relações interpessoais internas da organização, nos resultados organizacionais e na motivação dos colaboradores.

De acordo com o PMI (2013) cada organização possui uma cultura e um estilo exclusivo, que se refletem em diversos fatores dentro da organização, como normas, crenças, expectativas e valores compartilhados, políticas e procedimentos, visão das relações de autoridade, ética do trabalho e horas de trabalho. Essas culturas e estilos organizacionais possuem influência direta no projeto.

Em relação aos estilos de liderança a serem adotados, Goncalves (2015) salienta que na prática o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser desenvolvida, a situação e as pessoas, pois ele tanto determina o cumprimento de ordens, como sugere aos liderados a realização de atividades. Tem ainda a capacidade de consultar a equipa antes de tomar alguma decisão. O desafio está, portanto, em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas. Partindo de tais abordagens, acredita-se que a postura e as atitudes negativas dos líderes podem causar as mais adversas reações nos liderados, não sendo diferente na GP. A forma negativa de atuação afeta, significativamente,

as estratégias organizacionais ou do projeto, diminuindo a eficiência e a eficácia da equipa e, por conseguinte, o andamento de um projeto.

Líder versus gestor de projetos

O modelo de gestão de mudança organizacional exigido neste novo milénio é cada vez mais influenciado pelo líder. Uma organização de sucesso precisa de profissionais que desempenhem diferentes funções para que tudo funcione sem sobressaltos. Alguns destes papéis são facilmente definidos, enquanto outros podem ter limites. As diferenças de comportamento entre o líder e o gestor, no que toca às suas visões da realidade e do contexto das organizações e na sociedade é um dos exemplos.

A profissão de um gestor coloca-se numa ótica mais central na orgânica, normas e procedimento da organização, de maneira a adotar as melhores medidas para alcançar os objetivos propostos através dos recursos existentes; enquanto o papel do líder é mais humano. Além de serem profissionais estratégicos, apoiam-se nas suas capacidades, habilidades e nas pessoas sob seu comando, procurando alcançar com motivação e entusiasmo os objetivos traçados (Haim, 2003).

Chiavenato (2005) na prossecução de mais uma distinção entre líder e gestor salienta que ao liderar uma equipa, os líderes são as pessoas que são capazes de contagiar as pessoas através do seu carisma e criatividade para conduzi-las às mudanças necessárias, diminuindo os impactos das mudanças. Ao passo que os gestores são as pessoas que fazem com que as organizações mantenham a sua identidade, o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo.

O líder precisa de conhecer não só a organização, mas os seus liderados. O caráter e a personalidade do líder são o ponto central. Os líderes precisam de gerar eficácia nas organizações, pois é nelas que se destacam as diferenças individuais. O trabalho do líder é conduzir as pessoas e administrar as suas diferenças, logo cada individuo tem aspirações pessoais, preferências, características de personalidade e objetivos distintos. O líder é o responsável pela criação do ambiente em que as pessoas trabalham e irão procurar soluções para os problemas. Sob o ponto de vista clássico, a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações partilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”. Muitas vezes o líder percorre caminhos que ele mesmo desconhece e por isso a importância de se preparar (Chiavenato, 2005). Ainda de acordo

Chiavenato (2005) ensinar o que se sabe, praticar o que se ensina e perguntar o que é ignorado faz de cada um de nós um líder de verdade. Portanto, um líder deve garantir que os liderados assumam responsabilidade pelos seus atos, construindo equipas e garantindo o desenvolvimento das suas competências técnicas para a conquista de resultados.

Segundo Passos (2008) os verdadeiros líderes possuem as seguintes características: Saber como agir e o que fazer; Ser visível aos membros da equipa e estar à frente de tudo; Colocar-se à disposição para ouvir; debater e recolher informações junto dos membros da equipa para a tomada de decisões; Ser capaz de encontrar as melhores habilidades dos membros da equipa; Ser justo e paciente; Trabalhar com afinco para desempenhar bem o papel de líder.

A partir do pensamento de Warren Bennis, e com base no trabalho de Bennis, (1996) sobre a diferença entre gestores e líderes, como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele, apresenta-se em seguida os atributos principais que caracterizam cada um destes papéis. Esta pretensão visa ajudar a compreender por que algumas pessoas se saem bem quando lhes é dado o papel de líder, enquanto outras têm mais sucesso quando são solicitadas a desempenhar o papel de gestor.

TABELA 1- A DIFERENÇA ENTRE LÍDERES E GESTORES

<i>Gestor</i>	<i>Líder</i>
<i>Administra</i>	Inova
<i>É uma cópia</i>	Um Original
<i>Mantém</i>	Desenvolve
<i>Prioriza sistemas e estruturas</i>	Prioriza pessoas
<i>Depende de controlo</i>	Inspira confiança
<i>Tem uma visão de curto prazo</i>	Perspetiva de futuro

<i>Pergunta como e quanto</i>	Pergunta o quê? e porquê?
<i>Vive com os olhos voltados para o possível</i>	Vive com os olhos no horizonte
<i>Imita</i>	Inventa
<i>Aceita o status quo</i>	Desafia
<i>É o bom soldado clássico</i>	É comandante
<i>Faz as coisas bem</i>	Faz a coisa certa

Fonte: (Bennis, 1996)

A gestão dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerem e guiam a equipa do projeto (Roldão, 2013). A equipa do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto.

O PMI (2013) realça que uma equipa de alto desempenho pode ser alcançada usando comunicações abertas e eficazes, desenvolvendo a confiança entre os membros da equipa, administrando conflitos de forma construtiva e estimulando soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa. O gestor de projetos é um profissional integralmente responsável pelo empreendimento que gere, mas independentemente das competências sobre processos, deve igualmente ter competência de gestão de pessoas.

O PMI (2013) identifica a responsabilidade do gestor de projeto com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos e o profissional responsável pela entrega final do produto ou serviço resultante do projeto conforme as expectativas acordadas (principalmente as restrições), satisfazendo o cliente final, *sponsor* e equipas. Para exercer o seu papel como gestor de projeto, o profissional deverá habituar-se a ter uma orientação mais para as pessoas do que para as tarefas.

Maximiano (2010) descreve que os princípios de liderança para líderes de projetos são:

- Conhecer a si mesmo e procurar a autoestima;

- Ser tecnicamente competente;
- Procurar assumir responsabilidade por suas ações;
- Tomar decisões seguras e oportunas;
- Servir de exemplo;
- Conhecer os membros da equipa e zelar pelo bem-estar deles;
- Manter os membros da equipa informados;
- Desenvolver o sentido de responsabilidade entre os membros da equipa;
- Capacitar as equipas;
- Assegurar que as pessoas estão aptas a realizarem as suas tarefas;
- Aceitar somente as tarefas que estejam dentro da capacidade da equipa.

Entende-se que o gestor de projetos não se torna um bom profissional apenas pelas suas capacidades técnicas na sua área de aplicação, facto comum em diversas organizações.

A motivação é um fator chave na preparação de futuros líderes e uma habilidade que é comum a gestores e líderes. Sem motivação, não pode haver líderes ou gestores. O gestor de projeto deve promover e despertar as motivações de sua equipa (Santos, 2012).

Kerzner (2006) afirma ainda que além de gerir conflitos, o gestor ainda desenvolve o papel motivacional da sua equipa, e talvez essa seja a tarefa mais difícil entre as atividades do líder, pois pessoas diferentes sentem necessidades distintas, e suprir necessidades individuais não é nada fácil, pois a organização tem políticas padronizadas, que procuram responder à maior proporção de colaboradores.

Este contexto permitiu salientar que por um lado cada vez mais são formadas equipas para trabalharem em projetos e por outro os membros da equipa têm de trabalhar em conjunto para assegurar o sucesso do projeto.

Segundo Miguel (2009) o gestor de projeto deve aplicar o seu conhecimento de GP, a todos os projetos, nomeadamente: coordenar e integrar atividades, ao longo de linhas funcionais múltiplas, a sua ação deve ser pedagógica no sentido de fomentar o uso das boas práticas de GP junto dos *stakeholders*. Colocar em prática esses princípios é um exercício diário e exige do profissional dedicação, sacrifício e visão. Só assim é que certamente se alcançarão os objetivos e resultará no sucesso do projeto e da organização.

Schelp (2005) acrescenta que o gestor de projeto deverá sacrificar o gosto pelos detalhes técnicos em benefícios da dedicação às relações humanas, abdicar de execução pessoal das

tarefas em favor da delegação. Na posição de gestor de projeto deve estar preparado para o desempenho de um papel bastante amplo. Deste modo, os benefícios advindos das boas práticas de GP abrangem diversos níveis da organização, membros das suas equipas e clientes em geral.

Segundo Goncalves (2015) à medida que aumenta a maturidade da equipa é necessário que o gestor se preocupe menos com a coordenação e controlo do grupo. O gestor de projetos é reconhecido como um gestor de um grande número de diferentes interfaces, com um relacionamento bastante dinâmico entre si. E para lidar com estas interfaces e com a responsabilidade inerente do cargo, espera-se que o gestor de projetos seja flexível para mudar de estratégia e rápido para reorganizá-la.

Finalmente, depois de explorados os aspetos que dizem respeito ao papel do líder e gestor com foco em GP são apresentadas as principais características do gestor de projetos no ambiente bancário que podem facilitar ou comprometer a eficácia da liderança.

(Imagem D.R. de [Wokandapix](#) por [Pixabay](#))

#### Referências:

- Acioly, A. P. L. (2007). *Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua Influência na Manutenção e Promoção da motivação dos Funcionários*. Trabalho de conclusão de curso Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Florianópolis.
- Andrade, P. V. D. de, & Alencar, L. H. (2016). Competencias dos Gerentes de Projetos: Uma Revisão de Literatura. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, (1), 1-15.
- Banov, M. R. (2013). *Psicologia no gerenciamento de pessoas*, São Paulo, 3ª Edição-Atlas.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas.
- Boonyachai, Y. (2011). *An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions*. thesis, Southern Cross University, Australia.
- Costa, A. P. (2011). *Liderança Para Projetos*. Administração de Empresas. Trabalho de fim do curso, Administração de Empresas, Instituto de Ensino Superior de Bauru.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 6 reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro.
- Fiorelli, J. O. (2014). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 9ª. ed. São Paulo: Atlas.

- Gonçalves, M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura, *21*(3), 404-416.
- Goncalves, H. S. (2015). Atribuição de Estilos de Liderança em Gestão de Projetos. *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Perspectivas Globais Para a Engenharia de Produção*, (2), 1-11.
- Goulart, E. J. (2011). Estilo de liderança e stress : uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política E Administração Da Educação*, *27*(2), 265-283.
- Haim, M. (2003). *Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização*. Dissertação (Mestrado)-Gestão Empresarial-Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2ª edição Porto Alegre: Bookman.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de Projetos. Como Transformar Ideias em Resultados*. 4ª ed. São Paulo-Atlas.
- Miguel, A. (2009). *Gestão Moderna de Projetos - Melhores Técnicas e Práticas (7ª Edição Atualizada e Aumentada)* Lisboa-FCA - Editora de Informática, Lda.
- Passos, M. L. G. P. (2008). *Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas: combinado boas práticas com simplicidade*, 1ª edição São Paulo: Brasport.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th edition)* Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Roldão, V. S. (2013). *Gestão de Projetos-Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*, Lisboa 4ª Edição Monitor-Projetos e Edições, Lda.
- Santos, L. F. (2012). *Desenvolvimento de Projetos - Um Estudo de Caso Sobre Formação de Equipe*. Projeto de graduação-Gestão de Projetos, Universidade Federal do Paraná-Curitiba.
- Schelp, M. X. (2005). *Gestão Estratégica de Projetos através de Gerenciamento de Portfólios de Projetos - Estudo de Caso em uma Empresa de Autopeças*, (1999), 2885-2892.
- Sbragia, R., Maximiano, A. C. A., & Kruglianskas, I. (1986). O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração*, *21*(3), 1-8.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson.
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (119), 172-181.