



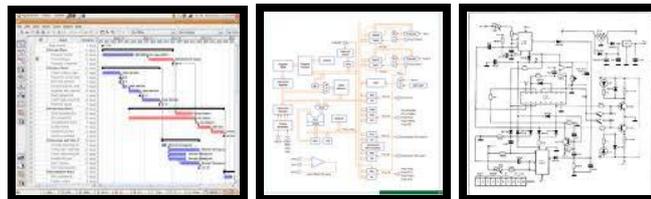
INSTITUTO FEDERAL  
SUL-RIO-GRANDENSE

**Instituto Federal Sul-rio-grandense**

# **APOSTILA SOBRE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS – II**

**Disciplina Projeto Integrador 2**

**Curso de Engenharia Elétrica**



***Prof. Eng. Eletric. Renato Neves Allemand, Dr.***

*ralleman@pelotas.ifsul.edu.br*

*Proibida reprodução sem autorização do autor. Todos os direitos reservados.*

# SUMÁRIO

- 1. Introdução**
- 2. Aspectos sobre Elaboração e Gestão de Projetos**
  - 2.1 Padrões de gerenciamento de projetos
    - 2.1.1 NBR ISO 10006:2006 (Gestão da Qualidade)
    - 2.1.2 PRINCE2 (*Projects IN a Controlled Environment*)
    - 2.1.3 PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*)
- 3. Aspectos sobre Trabalho em Equipe e Liderança**
  - 3.1 Fases do trabalho em equipe
  - 3.2 Características de uma equipe eficaz
  - 3.3 Liderança e estilos de liderança

## **BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO**

BIBLIOGRAFIA BÁSICA/BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

OUTRAS INFORMAÇÕES/SITES RECOMENDADOS

## 1. Introdução

Para o uso desta apostila de elaboração e gestão de projetos, recomenda-se atentar para o que segue:

- A apostila foi desenvolvida com a finalidade de abordagem nas disciplinas de Projeto Integrador I, II e III do Curso de Engenharia Elétrica do IFSul – Instituto Federal de Sul-rio-grandense, bem como outras disciplinas que necessitem de conteúdos nesta área.
- Por se tratar de uma apostila, que em essência traz uma abordagem superficial, recomenda-se aos alunos que sempre tenham em mente que o aprofundamento dos temas será requerido através de leitura de bibliografia específica e acesso a sites especializados.
- A elaboração e a gestão de projetos é um tema bastante complexo, haja vista existirem disciplinas nesta área de carga horária elevada, bem como até cursos de pós-graduação em nível de especialização. Por este motivo, se deve ter em mente que este trabalho tem por objetivo auxiliar os alunos no âmbito de introdução dos referidos assuntos que estarão a seguir abordados.
- O uso desta apostila é exclusivo para pessoas com autorização, ou seja, para alunos do IFSul, participantes de cursos de treinamento e capacitação licenciados pelo autor ou organizações do qual participa.

Como visão dos objetivos a serem alcançados nas três disciplinas, a tabela a seguir mostra a seqüência e abrangência dos conteúdos (e carga horária) e habilidades ao longo do tempo:

CONTEÚDOS	Proj. Integrador I (4º semestre)	Proj. Integrador II (6º semestre)	Proj. Integrador III (8º semestre)
<b>Conceitos sobre elaboração e gestão de projetos</b>			
• <b>Importância, conceito, gestão e metodologias de projetos</b>	<b>4 h-a</b>		
• <b>Padrões de gerenciamento de projetos (NBR 10006 e PRINCE2)</b>		<b>1 h-a</b>	
• <b>Padrões de gerenciamento de projeto (PMI/PMBOK)</b>		<b>6 h-a</b>	
• <b>Software MS-Project/OpenProj para elaboração de projetos</b>			<b>7 h-a</b>
<b>Conceitos sobre inovação</b>	<b>3 h-a</b>		
<b>Conceitos sobre propriedade industrial</b>	<b>3 h-a</b>		
<b>Conceitos sobre trabalho em equipe e liderança</b>		<b>3 h-a</b>	
<b>Conceitos sobre conflitos e negociação</b>			<b>3 h-a</b>

<b>HABILIDADES/COMPETÊNCIAS</b>	<b>Proj. Integrador I (4º semestre)</b>	<b>Proj. Integrador II (6º semestre)</b>	<b>Proj. Integrador III (8º semestre)</b>
Elaboração de projetos (através de roteiro de projeto da disciplina, PMBOK e MS Project/OpenProj, etc.)	(roteiro <u>básico</u> modelo da disciplina/ FAPERGS/FINEP, ênfase busca de verba e revisão teórica/estado da arte) (9 h-a)	(roteiro <u>intermediário</u> modelo PMBOK) (9 h-a)	(roteiro <u>avancado</u> modelo PMBOK e MS-PROJECT ou OPENPROJ) (9 h-a)
Elaboração de artigos científicos (respectivos aos projetos)	( <u>básico</u> , escrito em português) (1 h-a)	( <u>intermediário</u> , escrito em português) (1 h-a)	( <u>avancado</u> , escrito em português ou inglês) (1 h-a)
Prototipagem (durante o semestre corrente)	(desejável protótipo <u>conceitual</u> )	(desejável protótipo da fase <u>alpha</u> )	(desejável protótipo da fase <u>beta</u> )
Depósito de pedido de patente (P.I. e/ou M.U.) e programa de computador	(desejável)	(desejável)	(desejável)
<b>Carga horária por semestre (horas aulas presenciais)</b>	<b>20 h-a</b>	<b>20 h-a</b>	<b>20 h-a</b>

\* P.I. = Patente de invenção; M.U. = Patente de modelo de utilidade

## 2. Aspectos sobre Elaboração e Gestão de Projetos

### 2.1 Padrões de gerenciamento de projetos

A extensão e complexidade de gerenciamento de projetos, nos últimos anos, fez surgir padrões de gerenciamento, sendo os mais conhecidos:

- NBR ISO 10006:2006 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos
- PRINCE2 (Projects IN a Controlled Environment) – é um padrão desenvolvido pelo governo do Reino Unido
- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – desenvolvido pela PMI (Project Management Institute)  
([http://pt.wikipedia.org/wiki/Project\\_Management\\_Body\\_of\\_Knowledge](http://pt.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge)) e  
(<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>)

A seguir, cada um deles será visto, porém a ênfase será dada ao PMBOK, que é o padrão mais utilizado atualmente no mundo inteiro.

#### 2.1.1 NBR ISO 10006:2006 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos

Para a compreensão total desta norma, recomenda-se a sua leitura na íntegra, sendo que a mesma pode ser adquirida no site da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas ([www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)).

A seguir, os principais pontos da norma serão destacados:

(fonte: <http://qualidadeonline.wordpress.com/2010/02/22/iso-10006-as-diretrizes-para-a-gestao-da-qualidade-em-empreendimentos/>)

Esta norma pode ser utilizada para empreendimentos, cujos projetos apresentam complexidades variadas, pequeno ou grande porte, curta ou longa duração, podendo ainda servir para produto ou processo envolvido. Sempre será necessária uma avaliação de necessidades complementares, haja vista que a norma apresenta apenas diretrizes. Ainda as diretrizes podem ser aplicadas a projetos gerenciados por um indivíduo ou por uma equipe ou para um programa (grande projeto composto de projetos menores, mas inter-relacionados) ou para uma carteira de projetos.

No item 5.2. (Objetivo da Norma), consta que a ISO 10006 é um documento de diretrizes, portanto, não deve ser usada para fins de certificação ou registro. Seu objetivo é criar e manter a qualidade em projetos através de um processo sistemático que garanta que:

- As necessidades explícitas e implícitas dos clientes sejam entendidas e atingidas;

- As necessidades das partes interessadas sejam entendidas e avaliadas;
- As políticas de qualidade da organização sejam incorporadas no gerenciamento de projetos.

No item 5.3. (Descrição dos Processos de Gerenciamento de Projetos) se abordam os processos:

### **Processo Estratégico**

1.1 Processo Estratégico: Define a direção do Projeto e gerencia a realização de outros processos do Projeto.

### **Processos de Gerenciamento de interdependências**

2.1 Iniciação do Projeto e desenvolvimento do plano de Projeto: Avaliação dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas, preparando um plano do Projeto e iniciando outros processos.

2.2 Gerenciamento das interações: Gerenciamento das interações entre os processos durante o Projeto.

2.3 Gerenciamento das mudanças: Antecipação a mudanças e gerenciamento destas ao longo de todos os processos.

2.4 Encerramento: Conclusão dos processos e obtenção de retroalimentação (feedback).

### **Processos Relacionados ao Escopo**

3.1 Desenvolvimento conceitual: Definição das linhas gerais sobre o que o produto do Projeto irá fazer.

3.2 Desenvolvimento e controle do escopo: Documentação das características do produto do Projeto em termos mensuráveis e controle dos mesmos.

3.3 Definição das atividades: Identificação e documentação das atividades e etapas necessárias para se alcançarem os objetivos do Projeto.

3.4 Controle das atividades: Controle do trabalho efetivo realizado no Projeto.

### **Processos Relacionados ao Tempo**

4.1 Planejamento de dependência das atividades: Identificação das inter-relações, interações lógicas e dependências entre as atividades do Projeto.

4.2 Estimativa de duração: Estimativa da duração de cada atividade em conexão com atividades específicas e com os recursos necessários.

4.3 Desenvolvimento do cronograma: Inter-relação dos objetivos de prazo do Projeto, para confirmação do cronograma proposto ou para realizar as ações apropriadas para recuperar atrasos.

4.4 Controle do cronograma: Controle da realização das atividades do Projeto, para confirmação do cronograma proposto ou para realizar as ações apropriadas para gerar atrasos.

## **Processos Relacionados ao Custo**

5.1 Estimativa de custos: Desenvolvimento de uma estimativa de custos para o projeto. 5.2 Orçamento: Utilização de resultados provenientes da estimativa de custos para elaboração do orçamento do Projeto.

5.3 Controle de custos: Controle de custos e desvios ao orçamento do Projeto.

## **Processos Relacionados aos Recursos**

6.1 Planejamento de recursos: Identificação, estimativa, cronograma e alocação de todos os recursos principais.

6.2 Controle dos recursos: Comparação da utilização real e planejada de recursos, corrigindo se necessário.

## **Processos Relacionados ao Pessoal**

7.1 Definição de estrutura organizacional: Definição de uma estrutura organizacional para o Projeto, baseada no atendimento às necessidades de projetos, incluindo a identificação das funções e definindo autoridades e responsabilidades.

7.2 Alocação de equipe: Seleção e nomeação de pessoal suficiente com a competência apropriada para atender às necessidades do Projeto.

7.3 Desenvolvimento da equipe: Desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas para aperfeiçoar o desempenho do Projeto.

## **Processos Relacionados à Comunicação**

8.1 Planejamento da comunicação: Planejamento dos sistemas de informação e comunicação do Projeto.

8.2 Gerenciamento das informações: Tornar disponíveis as informações necessárias da organização do Projeto aos membros e outras partes interessadas.

8.3 Controle da comunicação: Controle da comunicação de acordo com o sistema de comunicação planejado.

## **Processos Relacionados ao Risco**

9.1 Identificação de riscos: Determinação de riscos do Projeto.

9.2 Avaliação de riscos: Avaliação da probabilidade de ocorrência de eventos de risco e impacto destes sobre o Projeto.

9.3 Desenvolvimento de reação ao risco: Desenvolvimento de planos para reação ao risco. 9.4 Controle de riscos: Implementação e atualização dos planos de risco.

## **Processos Relacionados aos Suprimentos**

10.1 Planejamento e controle de suprimentos: Identificação e controle do que deve ser adquirido e quando.

10.2 Documentação dos requisitos: Compilação das condições comerciais e requisitos técnicos.

10.3 Avaliação dos fornecedores: Avaliação e determinação de quais fornecedores devem ser convidados a fornecer produtos.

10.4 Subcontratação: Publicação dos convites à proposta, avaliação das propostas, negociação, preparação e assinatura de contrato.

10.5 Controle de contrato: Garantia de que o desempenho dos fornecedores atende aos requisitos.

### **2.1.2 PRINCE2 (Projects in a controlled environment)**

Projects IN Controlled Environments (PRINCE) é um método de gerência de projetos relativo à gestão, controle e organização de um projeto. PRINCE2 é uma marca registrada da OGC (Office of Government Commerce) do Reino Unido.

PRINCE2 foi originalmente desenvolvido pela CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), agora faz parte do OGC. Desde 1989 tem sido utilizado como um padrão para gerenciamento de projetos especialmente no Reino Unido. Este método foi desenvolvido inicialmente apenas para os projetos TIC, a versão mais recente, PRINCE2, é consistente com a gestão de todos os tipos de projetos. A última revisão foi publicada em 16 de junho de 2009 pelo OGC para ser nomeado esta versão como PRINCE2:2009 Refresh.

#### **Certificação**

Existem dois tipos de certificados com os exames correspondentes: PRINCE2 Foundation e PRINCE2 Practitioner.

Fonte: Wikipédia (<http://pt.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>)

Segundo o autor Hayrton Rodrigues do Prado Filho, em seu blog (<http://qualidadeonline.wordpress.com/?p=1025&preview=true>), consta uma descrição sucinta do PRINCE2, a qual usaremos na íntegra, abaixo.

“É um método não proprietário para gerenciamento de projetos, sendo adaptável a qualquer tipo ou tamanho de projeto e cobre o gerenciamento, o controle e a organização. Possui as seguintes características: controle e organização do início ao fim; regula a revisão de progressos baseada nos planos e no business case; tem pontos de decisão flexíveis; realiza o gerenciamento efetivo de qualquer desvio do plano; envolve a gerência e as partes interessadas em momentos-chave durante toda a execução do projeto; e é um bom canal de comunicação entre o time do projeto e o restante da organização.”

Os gerentes de projeto que utilizam o Prince 2 são capazes de utilizar uma estrutura para delegação, autoridade e comunicação e ter definidos todos os pontos durante o projeto. Desta forma, todos os riscos serão revistos e analisados e haverá uma sistemática natural para o gerenciamento de riscos.

A metodologia é baseada em oito processos e 45 subprocessos, os quais definem as atividades que serão executadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Juntamente com

esses, são descritos oito componentes que são como áreas de conhecimento que devem ser aplicadas de acordo com a necessidade, dentro das atividades de cada processo.

Apesar de não descrever quais ferramentas e técnicas devem ser aplicadas, o manual do Prince 2 fornece três técnicas que auxiliam no planejamento e controle dos projetos.

A figura 1 a seguir, mostra o PRINCE2:

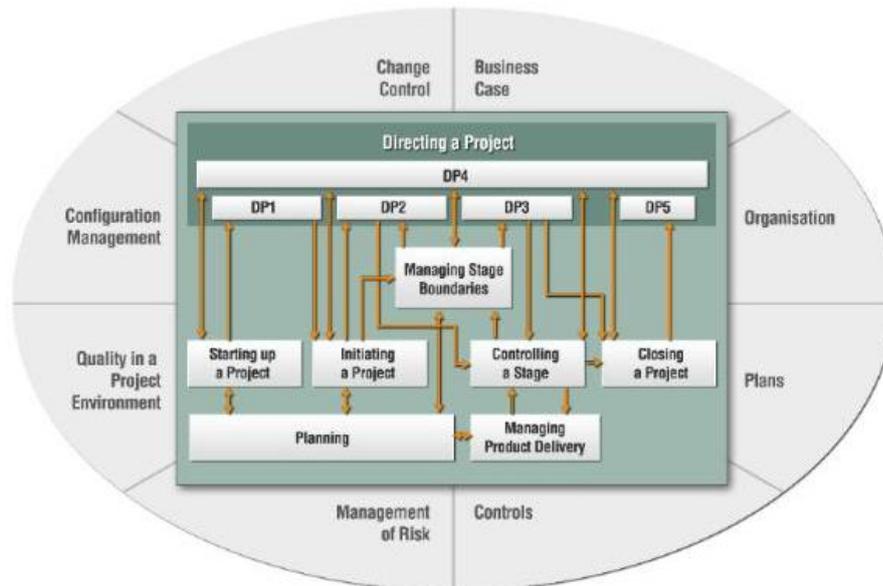


Figura 1: Processo PRINCE2

Fonte: <http://qualidadeonline.wordpress.com/?p=1025&preview=true>

A divisão dos subprocessos dentro dos oito processos macros inclui:

- **Começar um Projeto (SU)**

- Designar uma comissão Executiva e um Gerente do Projeto (SU1);
- Determinar a equipe do Projeto (habilidades, etc.) (SU2);
- Designar a equipe do Projeto (SU3);
- Preparar um documento do Sumário do Projeto (SU4);
- Definir abordagem do Projeto (SU5);
- Planejar o Estágio Iniciação (SU6)

- **Iniciação do Projeto (IP)**

- Plano de Qualidade (IP1);
- Plano do Projeto (IP2);
- Refinação do Caso de Negócios e Risco (IP3);
- Implementar controles do Projeto (IP4);
- Organizar os arquivos do projeto (IP5);

- Criar um Documento de Iniciação do Projeto DIP (IP6);
- **Direção do Projeto (DP)**
  - Autorização Inicial (DP1);
  - Autorização do Projeto (DP2);
  - Autorização do Estágio ou Plano de Execuções (DP3);
  - Fornece direção Informal (Ad-Hoc) (DP4);
  - Confirmação do fechamento do Projeto (DP5);
- **Controle de Estágio (CS)**
  - Autorização do pacote de trabalho (CS1);
  - Avaliação do Progresso (CS2);
  - Capturar Incidências problemáticas do projeto (CS3);
  - Examinar as Incidências problemáticas do projeto (CS4);
  - Revisão de situação (Status) dos Estágios (CS5);
  - Reportagem Destacar (CS6);
  - Fazer Ação Corretiva (CS7);
  - Escalar Incidências Problemáticas do Projeto (CS8);
  - Recepção do Pacote de Trabalho Completado (CS9);
- **Gerenciar a Entrega do Produto (MP)**
  - Aceitação do Pacote de Trabalho (MP1)
  - Executar o Pacote de Trabalho (MP2);
  - Entregar o Pacote de Trabalho (MP3);
- **Gerenciar os Limites do Estágio (SB)**
  - Planejar o Estágio (SB1);
  - Atualização do Plano do Projeto (SB2);
  - Atualização do Caso de Negócio do Projeto (SB3);
  - Atualização do Registro dos Riscos (SB4);
  - Reportar o Estágio Conclusão (SB5);
  - Produzir Plano de Exceção (SB6);
- **Fechamento do Projeto (CP)**
  - Desativar comissão (Decommission) do Projeto (CP1);
  - Identificar contínuos itens de Ações (CP2);
  - Revisão da Avaliação do Projeto (CP3);

- **Planejamento (PL)**

- Projetar o Plano (PL1);
- Definir e Analisar os Produtos (PL2);
- Identificar Atividades de Dependências (PL3);
- Estimacão (PL4);
- Programacão (Cronograma) (PL5);
- Analisar os Riscos (PL6);
- Completar o Plano (PL7).

Outros sites como <http://www.prmce2.com/> (site oficial), <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264> e <http://qualidadeonline.wordpress.com/?p=1025&preview=true> trazem mais informacões sobre o assunto, sendo necessria sua consulta, para um aprofundamento por parte do aluno.

### 2.1.3 PMBOK (*Project management body of knowledge*)



O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um guia para a gerência de projetos, publicado pelo *Project Management Institute* (PMI). Em português, chama-se Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Este guia é publicado desde 1987, numa tentativa de documentar e padronizar práticas e informacões aceitas como gerenciamento de projeto. A última é a 5ª Edição, *PMBOK Guide - Fifth Edition*, lançada em 2013.

O Guia PMBOK também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos possibilitando o intercâmbio eficiente de informacões entre os profissionais de gerência de projetos. É baseado em processos e subprocessos para descrever de forma organizada o trabalho a ser realizado durante o projeto. Essa abordagem se assemelha à empregada por outras normas como a ISO 9000 e o *Software Engineering Institute's*, CMMI. Os processos descritos se relacionam e interagem durante a condução do trabalho e a descrição de cada um deles é feita em termos de:

- Entradas (documentos, planos, desenhos etc.);
- Ferramentas e técnicas (que se aplicam as entradas);
- Saídas (documentos, produtos etc.)
-

A versão 2013 do guia cita 47 processos agrupados em cinco grupos e dez áreas de conhecimento.

Descrição dos grupos de processos de gerenciamento de projetos:

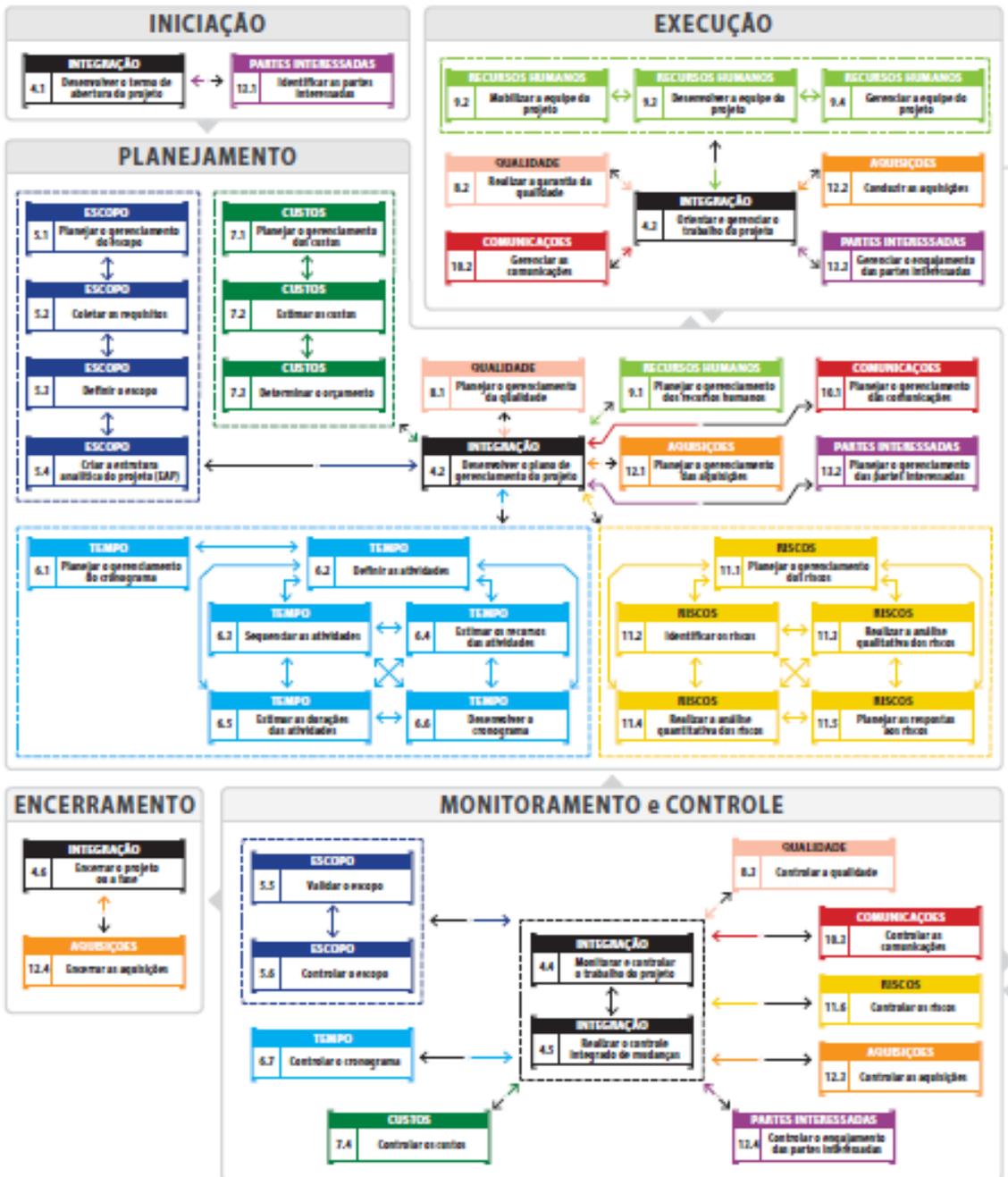
1. Iniciação
2. Planejamento
3. Execução
4. Monitoramento e controle
5. Encerramento

O guia envolve dez áreas do conhecimento:

- Integração: é a coordenação dos processos e interfaces das várias áreas de conhecimento;
- Escopo: assegura que tudo o que foi prometido seja entregue e que não haja mudanças durante a execução;
- Tempo: assegura que as tarefas sejam executadas no tempo previsto;
- Custos: assegura que o orçamento seja cumprido;
- Qualidade: assegura a conformidade com o que foi solicitado;
- Recursos Humanos: assegura o uso efetivo e otimizado do pessoal envolvido no projeto;
- Comunicação: assegura que as informações do projeto serão obtidas e disseminadas;
- Riscos: assegura que os riscos sejam identificados, analisados e administrados;
- Aquisições: assegura que os bens e serviços de fora da organização sejam adquiridos e
- Partes interessadas (*stakeholders*):

Como método de abordagem do PMBOK, serão utilizados slides em sala de aula bem como outros autores, bem como será proposto um exercício de elaboração de um projeto envolvendo as áreas de conhecimento escopo, tempo e custos, na disciplina Projeto Integrador II.

Para a compreensão inicial do fluxo de processos, consta o mesmo a seguir, sendo que se pode fazer o download deste em <http://www.ricardo-vargas.com/downloads/download-file/301>.



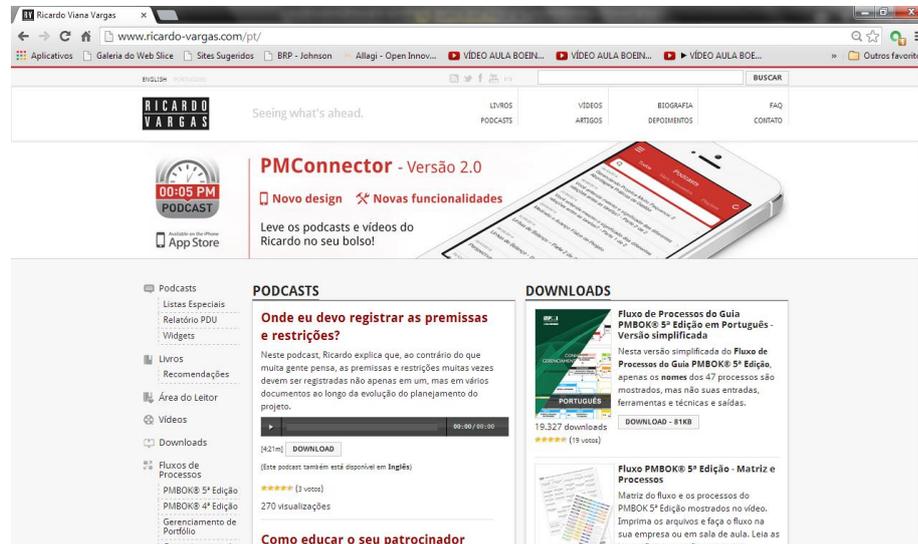
PMBOK® GUIDE 5ª EDIÇÃO - 47 PROCESSOS GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Baseado no PMBOK® Guide 5ª Edição (Versão em Português).  
 Copyright: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge - Fifth Edition (PMBOK® Guide), Project Management Institute, Inc. (2014). Copyright e todos os direitos reservados. O material desta publicação foi reproduzido com a permissão do PMI.  
 Nota: O fluxo dos processos representados é baseado em imagens do guia PMBOK®. Apesar algumas ligações não representadas no fluxo. Para ver as ligações detalhadas, por favor veja o fluxo dos processos do guia PMBOK®. Este fluxo não substitui a necessidade de se ler o guia PMBOK®. O guia PMBOK® contém uma explicação profunda de todos os processos, incluindo entradas, ferramentas e técnicas e saídas que não estão listadas neste fluxo.  
 Adaptação: Ricardo Vargus, MSc. CSM, Microsoft MVP, PRINCE2® and PPM Registered Consultant, MSP Practitioner, PMI-SP®, PMI-SP®, PMP®  
 Revisão: Wagner Maxson, Ekan-Norton, SC® Certified Graduate, MSc. PRINCE2® and PPM Registered Consultant, MSP Practitioner, PMI-SP®, PMP®  
 Design Gráfico: Sérgio Alves Lima Jardim, PMP®  
 Faça o download deste fluxo no site [www.ricardo-vargus.com](http://www.ricardo-vargus.com)

Torne-se um membro do PMI e baixe o download do PMBOK® Guide e todos os outros padrões do PMI em [www.pmi.org](http://www.pmi.org)



Ressaltando, no Brasil um profissional de destaque em gerenciamento de projetos é Ricardo Vargas, onde o aluno encontrará quantidade expressiva de material sobre gerenciamento de projetos como livros, vídeos, etc. O site é: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/>.



Recomenda-se fortemente que o aluno explore este site, devido a qualidade do material disponível, mas muitos outros autores também disponibilizam material sobre o tema.

### 3. Aspectos sobre Trabalho em Equipe e Liderança

Um projeto para ser elaborado e executado, necessita geralmente de um grupo de pessoas, ou uma equipe. Estas pessoas, na busca de um objetivo comum, necessitam ter a capacidade de "trabalho em equipe". Aparentemente as técnicas e o planejamento são as variáveis mais importantes para o sucesso de um projeto, mas em realidade, a maior importância está na qualificação da equipe de trabalho. E esta equipe necessita ser conduzida pelo gestor ou gerente de projeto, pessoa esta que necessariamente deve ser um líder.

#### 3.1 Fases do trabalho em equipe

Segundo Gido & Clements (2007), uma equipe tem quatro estágios de desenvolvimento, pois em muitos casos, pessoas que nem se conhecem ainda, trabalharão juntas num determinado projeto:

- Primeiro estágio: Formação
- Segundo estágio: Agitação
- Terceiro estágio: Normalização e
- Quarto estágio: Execução

Por causa da existência deste processo de Formação de uma equipe não se deve esperar resultados imediatos a sua implantação, haja vista a existência de ansiedade das pessoas envolvidas, desconhecimento das características dos outros, desconfiança e incertezas. No estágio da Agitação, entre outras situações que ocorrem, os membros da equipe testam os limites e a flexibilidade do gestor de projetos e as regras estabelecidas. Na Normalização, a equipe entre si, e com o gestor, encontra o modo de funcionamento onde a maioria dos conflitos pessoais já foi resolvida, bem como já estão bem conhecidos os objetivos do projeto, os recursos necessários para o seu alcance e também as dificuldades a serem enfrentadas. Na Execução, a equipe está altamente comprometida e com o desejo de que os objetivos sejam alcançados e há uma interdependência pessoal com autonomia grupal e os resultados são satisfatórios.

### **3.2 Características de uma equipe eficaz**

Para a obtenção do sucesso em um projeto, uma equipe de trabalho deve ter certas características que auxiliarão no alcance dos objetivos e são estas:

- Um claro entendimento do objetivo do projeto;
- Expectativas claras em relação ao papel e às responsabilidades de cada pessoa;
- Uma orientação aos resultados;
- Um alto grau de cooperação e colaboração e
- Um alto grau de confiança.

Igualmente, se pode citar que as barreiras para a eficácia de uma equipe de trabalho são:

- Metas pouco definidas;
- Definição incerta dos papéis e das responsabilidades;
- Falta de uma estrutura de projeto (recursos);
- Falta de comprometimento;
- Má comunicação;
- Má liderança e
- Rotatividade de membros na equipe do projeto.

### **3.3 Liderança e estilos de liderança**

#### Liderança

Tomaremos por base a abordagem teórica disponível no WIKIPEDIA.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-a numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Um chefe tem atividades determinadas por seu superior e as executa juntamente com seus subordinados, porém, um líder reúne juntamente com a figura de um chefe, a

figura de um motivador, sempre buscando que os objetivos sejam alcançados com melhores resultados para todos os envolvidos.

## Estilos de Liderança

- Liderança autocrática: Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
- Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.
- Liderança liberal ou Laissez-faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigí-los.
- Liderança paternalista: O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

Como visto, existem quatro estilos de liderança, porém, nenhuma pessoa possui apenas um estilo, mas sim, uma predominância de um deles e sujeito a possíveis variações, em decorrência de situações momentâneas que está vivendo.

Para uma organização, quanto mais líderes estiverem atuando, melhor, pois mais rápido e mais qualificadamente a mesma irá atingir seus objetivos e metas.

## Liderança Situacional

Através do Wikipedia, também podemos verificar esta outra modalidade de liderança:

“O conceito de liderança situacional consiste da relação entre estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada. Não existe um estilo de liderança adequado para todas as situações, mas ocasiões e estilos diferentes de gestores.

O modelo de liderança define o comportamento da tarefa, sendo o líder encarregado de dirigir as pessoas, ditando suas funções e objetivos a serem alcançados.

A liderança situacional mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará freqüentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo ela dinâmica e flexível. A liderança situacional busca utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada.

A liderança situacional busca conciliar a tarefa a ser executada, concedendo orientação e direção do líder aos colaboradores, o apoio emocional através de um relacionamento adequado e o nível de maturidade dos colaboradores.

A maturidade pode ser definida como a vontade e a capacidade de uma pessoa assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.”

Como se vê, na liderança situacional, o momento em que o líder se encontra, fará com que adote as medidas mais adequadas, conforme a complexidade e a demanda, sejam pelos objetivos do grupo, sejam por possíveis conflitos existentes de qualquer ordem estabelecidos.

Neste item, pudemos verificar – apesar da concisão e síntese da abordagem – a importância do assunto trabalho em equipe e estilos de liderança. Tais assuntos sempre serão importantes a você, pois seja na condição de membro de uma equipe ou como líder de uma equipe, terá que buscar a máxima eficiência e eficácia do grupo de pessoas. Especialmente na condição de líder da equipe, você deverá sempre buscar o melhor estilo de liderança para conduzir situações de pressão, de conflito, etc. que venham a se apresentar. Evidentemente que sugerimos a continuidade de estudos do assunto em literatura especializada.

## **BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO**

### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA - PROJETO INTEGRADOR II (conforme Plano de Ensino)**

PMI. A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE)  
- Fourth Edition, Brazilian Portuguese

VARGAS, Ricardo Viana. MANUAL PRÁTICO DO PLANO DE PROJETO - UTILIZANDO O  
PMBOK GUIDE 4ª Ed. Ed. Brasport, 4ª Ed. 2009.

BATITUCCI, Marcio Dayrell. EQUIPES 100% - O NOVO MODELO DO TRABALHO  
COOPERATIVO NO 3. MILÊNIO. Makron Books, 2002.

### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR - PROJETO INTEGRADOR II (conforme Plano de Ensino)**

HELDMAN, Kim. GERÊNCIA DE PROJETOS - GUIA PARA O EXAME OFICIAL DO PMI.

Campus, 5ª Ed, 2009.  
NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. GERENCIAMENTO DE PROJETOS - TEORIA E PRÁTICA - DE ACORDO COM A 4ª ED. 2009 DO PMBOK DO PMI. Zamboni, 4ª Ed. 2009.  
HUNTER, James C. O MONGE E O EXECUTIVO - UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA. Sextante, 2004.  
MAXWELL, John C. O LÍDER 360°. Thomas Nelson Brasil, 2010.  
MAGINN, Michael D. EFICIÊNCIA NO TRABALHO EM EQUIPE. Nobel, 1996.

### OUTRAS INFORMAÇÕES

IZAGUIRRES, Baltazar. COMUNICAÇÃO AVANÇADA: A ARTE DE NEGOCIAR. Porto Alegre. SEBRAE/RS, 2003.  
CHIAVENATTO, Idalberto. INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO – Compacta. 3ª edição, Campos, 2004.  
CÔRTE REAL, Mauro. MARKETING DE TECNOLOGIA. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999. SEBRAE Nacional; SEBRAE/MG. TÉCNICAS PARA NEGOCIAÇÕES: COMO CONDUZIR NEGOCIAÇÕES EFICAZES – MANUAL DO PARTICIPANTE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG; Brasília: SEBRAE Nacional, 2003.  
WIKIPEDIA. CONFLITO. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Conflito>>. Acesso em 30/06/2011.  
WIKIPEDIA. LIDERANÇA. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Liderança>>. Acesso em 30/06/2011.  
WIKIPEDIA. NEGOCIAÇÃO. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Negocia%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 30/06/2011.

### SITES RECOMENDADOS

Project Management Institute:  
<http://www.pmi.org>  
<http://www.pmir.org.br>  
Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos:  
<http://www.abgp.org.br>  
Associação Brasileira de Gestores e Coordenadores de Projetos:  
<http://agesc-brasil.org/>  
CNPq  
<http://www.cnpq.br>  
FAPERGS  
<http://www.fapergs.rs.gov.br>  
FINEP  
<http://www.finep.gov.br>  
SEBRAE  
<http://www.sebrae.com.br>  
Revista Inovação em Pauta (FINEP)  
[http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/revista\\_ini.asp](http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/revista_ini.asp)