

WANTUIR FELIPPE DA SILVA JUNIOR

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM PROJETOS

IDENTIFICANDO A LIDERANÇA NATURAL
DE UM INDIVÍDUO PARA SITUAÇÕES
ESPECÍFICAS NA JORNADA DO PROJETO

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar um processo de raciocínio que contribua no aumento da percepção de líderes e gestores de projeto no reconhecimento dos perfis cognitivos de liderança natural dos membros de equipe e potenciais atributos a serem utilizados e/ou aprimorados para otimizar resultados em projetos.

INTRODUÇÃO

Um clichê muito utilizado no mundo corporativo acerca do uso efetivo da competência é “Ter a pessoa certa, no lugar e momento certo para fazer as coisas certas”. É interessante observar que associada a essa expressão, ao longo de décadas, as organizações desenvolveram uma crença limitante junto a seus colaboradores dizendo que líderes competentes são indivíduos capazes de mostrar a direção e também a forma de resolver problemas. Tal crença traz como consequência sobrecarga e impacto no desempenho dos líderes colocando seus colaboradores no papel de meros figurantes dentro de um desafio.

Um raciocínio menos arcaico que visa a minimizar tal crença é enunciar que os líderes competentes são indivíduos capazes de dizer a direção e delegar aos colaboradores a descoberta da melhor forma de seguir nessa direção. Tal raciocínio traz como oportunidade o exercício da autonomia, porém muitas vezes não são desenvolvidos os critérios que fomentam a prática, como, por exemplo, a capacidade de cada indivíduo, o que decidir sem escalar, qual a natureza das

situações, importância da adesão de outras partes interessadas, importância da qualidade técnica ou comercial das decisões, etc.

Outros vislumbram uma tendência do desmantelamento das estruturas estabilizadoras de comando organizacional e apostam na independência. Esse raciocínio abre a possibilidade de fortalecer um entendimento equivocado em colocar independência e autonomia como sinônimos no ambiente coletivo. Faço apologia ao discurso de Ricardo Guimarães quando diz: “Autonomia significa que o indivíduo tem consciência de que faz parte de um todo maior e por isso pode falar pelo todo, podendo assim ocupar cargos de responsabilidade na hierarquia. Independência é quando o indivíduo não se reconhece como parte do todo e olha só para sua parte, colocando o todo do sistema em risco de colapso”.

Todos esses raciocínios trazem “fragmentos” proveitosos para reflexão sobre o desafio contemporâneo que exige ações multifuncionais do indivíduo. Também são úteis no clássico e válido modelo de “liderança situacional” que estimula o líder a alterar seu estilo de atuação, conforme a situação encontrada, sendo ele dinâmico e flexível.

HERANÇA DO COMPORTAMENTO PRIMITIVO

Todas as ações e decisões humanas são orquestradas por um único princípio: a sobrevivência! Essa é a razão natural de o ser humano economizar energia. Esse é um princípio oculto de difícil percepção e considerável impacto, presente no comportamento humano. Somos seres biologicamente econômicos e consequentemente nosso comportamento físico e emocional é primariamente econômico também. Sua origem está no maquinário interno humano, comandado por um sistema autônomo do nosso cérebro que foi condicionado no ambiente adaptativo ancestral. Ou seja, num mundo que não entregava facilmente seus recursos para nossa espécie. Um ambiente rústico, voraz e carente das facilidades e tecnologia atual. De acordo com diversos estudos científicos e evidências arqueológicas, o *homo erectus* surgiu na savana africana há cerca de 2 milhões de anos atrás e o *homo sapiens* por volta de 200 mil anos. Nesse período nossa espécie era formada por grupos de caçadores-coletores nômades, ou seja, o primeiro modo de subsistência consistia na recolha do que a natureza oferecia espontaneamente. Nesse ambiente, o homem primitivo aprendeu que as chances de sobrevivência eram maiores se pertencesse a um grupo, pois, sendo de energia limitada, era percebido que resolver os problemas ou desafios nesse ambiente dispndia menos energia através da coordenação social e partilha de informação. Como consequência desse comportamento e reforçado pelo princípio bioeconômico, o homem primitivo desenvolveu uma estratégia comportamental adaptativa condicionando o cérebro a perceber, aprender, recordar e pensar sobre todas essas informações capturadas dentro desse contexto.

É sabido que nossas ações e decisões têm sua origem fundamentada em três pilares:

- Heranças genéticas;
- Experiências particulares e subjetivas (interpretações individuais);
- Influências socioculturais (que incluem crenças).

Se considerarmos que o mundo contemporâneo teve seu início através da agricultura, há cerca de 10 mil anos atrás (período que o homem primitivo deixou de ser nômade) e que 50% do nosso comportamento é regido por fatores genéticos, é possível concluir que 99,5% (partindo do *homo erectus*) ou 95% (partindo do *homo sapiens*) do funcionamento biológico do nosso cérebro, à escala evolutiva, ainda está na idade da pedra.

O homem primitivo era constantemente desafiado a resolver problemas relacionados à sobrevivência que exigiam evolução cognitiva na forma de resolvê-los. Porém, como o ser humano é um recurso limitado, é natural o desempenho decair e/ou usar energia adicional quando se acumulam tarefas. A sobrevivência naquele ambiente era exposta a um risco maior caso as ações não fossem divididas.

Herdamos, portanto, um cérebro ancestral, o qual assume inconscientemente que continuamos a ser caçadores-coletores na Savana Africana. Essa herança traz basicamente duas consequências para o modelo mental atual, uma limitante e uma oportunidade:

- **Armadilhas Cognitivas (limitante):** Mecanismos de defesa instintivos e bioeconômicos herdados geneticamente de nossos ancestrais primitivos. Esses mecanismos geraram atalhos mentais que funcionaram muito bem no mundo ancestral, salvando a espécie. Porém no mundo contemporâneo esses atalhos na maioria das vezes podem sabotar o pensamento investigativo, reflexivo e crítico de grande relevância na análise de cenários futuros, inclusive para o contexto empresarial e projetos (escrevi um artigo tratando desse assunto cujo título foi “Armadilhas Cognitivas no Julgamento e Decisões em Projetos” na Project Design Management, edição n. 75, jun./jul., 2017).
- **Competências Comportamentais (oportunidade):** Características e perfis herdados geneticamente, aperfeiçoados para agir a um determinado propósito relacionado à solução de problemas específicos. Nossos ancestrais deixaram sua marca em nossos cérebros com uma soma de vocações cognitivas que nos adaptaram para sobreviver. Essas competências permanecem perfeitamente válidas para o mundo atual e são passíveis de confirmação através da observação do comportamento dos indivíduos. O desdobramento aqui apresentado visa a explorar o lado positivo desse legado, isto é, tem foco nas competências. Competências essas que podem ser direcionadas para uso efetivo nos desafios impostos naturalmente em projetos.

OS PROBLEMAS DO MUNDO

ANCESTRAL PERDURAM NO MUNDO

CONTEMPORÂNEO

É interessante observar que os principais problemas estruturais relacionados àquela época continuam presentes nos dias atuais e nos projetos empresariais. O que mudou foi o contexto e a adição de tecnologias, mas a razão “sobrevivência” seja do indivíduo, seja do grupo (estendido contemporaneamente para uma organização ou um país), continua imaculada. São eles:

1. Encontrar Recursos;
2. Distribuir Recursos;
3. Construir Alianças;
4. Gerir atritos e conflitos dentro e entre grupos;
5. Combater (lutar e defender);
6. Transmitir informações e conhecimentos.

Quando observamos as etapas de um projeto (**Figura 1**) que é composto por fases e processos sequenciais (ou sobrepostos) com níveis de interações e intensidade singular em seu progresso, é perceptível que a lógica e os desafios em cada momento dos projetos são semelhantes e que é possível partilhar lições e experiências cíclicas (agradáveis ou desagradáveis) relacionadas aos problemas estruturais enfrentados por nossos ancestrais.

Apesar de todos os problemas estruturais estarem presentes em todas as etapas de um projeto é possível perceber que alguns são mais intensos em determinados momentos (**Figura 2**), como, por exemplo:

1. **Iniciação (encontrar recursos):** Projetos são viabilizadores de uma estratégia maior da organização. Normalmente grandes organizações possuem portfólio de projetos, então o seu projeto é um entre vários outros que passará por critérios de aprovação e priorização para conseguir a liberação de recursos. Em muitos casos os gestores são engajados previamente ao projeto (nos diálogos estratégicos) e os mesmos precisam demonstrar viabilidade em suas justificativas para garantir recursos, sendo que através de diversos ciclos de negociação buscam obter sua quota. Em vários casos o recurso liberado é menor que o recurso solicitado e para o desafio ficar ainda mais interessante, durante o andamento do projeto, o gestor precisa encontrar e engajar outros recursos necessários, porém não disponíveis dentro da organização. Quando a organização é menor o desafio pode ser mais dramático, pois além de passar pelo ciclo de diálogos estratégicos, a maior parte dos recursos só será possível através da busca de investimentos externos à organização. Nessa fase também ocorre estruturação inicial da base de informações (justificativas e potenciais benefícios) que proverá a fundação do projeto associada aos recursos.

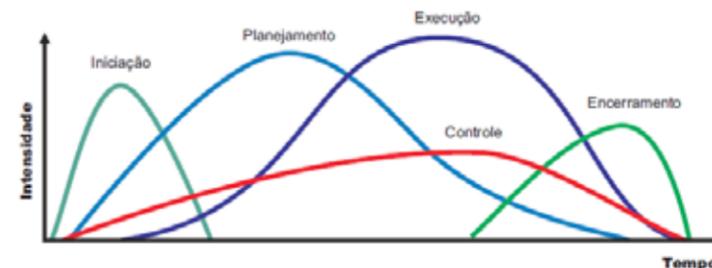


Figura 1 - Etapas em um projeto

2. **Planejamento (construir alianças + distribuir recursos):** Metade do sucesso de um projeto está no estabelecimento de um planejamento sagaz. A fase de planejamento é um momento ímpar para o gestor eliminar a subjetividade, estabelecer “como” o trabalho será feito, por quem e quando, incluindo construção de referências, acordos, controles e regras. Essa fase é oportuna para construção de alianças relacionadas à integração do trabalho com as partes interessadas (internas e externas) da organização, decomposição hierárquica do trabalho e distribuição adequada dos recursos orientada às entregas pactuadas. Não é raro ocorrer em projetos um planejamento superficial em tempo acelerado acarretando retrabalhos, fruto de ausência da inteligência preventiva.

3. **Execução (gerir atritos e conflitos dentro e entre grupos):** A execução é a “hora da verdade”. Nessa fase é possível claramente observar a força ou a fraqueza do que foi entendido ou construído sobre níveis de autonomia ou independência. Todo projeto sempre estará sujeito a desvios e todo ser humano terá suas interpretações individuais sobre a origem e potenciais ações remediadoras sobre os mesmos. Essa é a receita de “bomba perfeita” para o surgimento de conflitos entre os stakeholders num projeto. É preciso lucidez, imparcialidade e frieza para recordar a estratégia maior do coletivo. O desafio chave dessa fase é garantir foco e entendimento conjunto sobre a direção que o projeto deve seguir e clareza sobre o que ceder ou não ceder para o atingimento dos benefícios coletivos.

4. **Controle (combater – lutar e defender):** Benefícios foram pactuados e expectativas geradas no início do projeto mediante estratégias traçadas. Referências, regras e acordos foram estabelecidos para servirem de apoio às decisões quando os desvios surgirem. Essa confluência de informações é usada (ou deveria ser usada) ao longo do projeto para argumentar e defender posicionamentos relacionados aos benefícios coletivos e combater posicionamentos e interesses individuais que podem levar o projeto a resultados globais desfavoráveis. As decisões em projetos normalmente ganham atenção e são justificáveis quando se trata de grandes desvios, porém na maioria das vezes o controle de pequenos desvios é negligenciado e, portanto, não combatidos na mesma intensidade. Poucos gestores de projeto têm a percepção de que várias situações relacionadas aos menores desvios são as responsáveis, ao longo do

tempo, por efeitos colaterais de grande relevância nos resultados finais. O desafio de desenvolver para o mercado produtos e serviços oriundos do projeto possui outro tipo de “combate” travado nessa fase, relacionado aos concorrentes, desaceleradores (ex: governo ou reguladores) e bloqueadores (ex: ONGs ou sindicatos). Corriqueiramente todos esses stakeholders passam por uma releitura simplista (falta de uma leitura contextual adequada sobre conflito de interesses na etapa de planejamento) e são encapsulados pelo termo “time-to-market”, ou seja, o velho discurso sobre a luta contra o tempo do projeto.

5. Encerramento (transmitir informações e conhecimentos): Nos corredores das organizações é comum ouvir a seguinte frase: “Aqui não se encerra projeto, abandona-o”. Como dito anteriormente, o ser humano tem uma tendência em economizar energia e usá-la para a própria sobrevivência – um comportamento observável em ações remediadoras nas situações de perigo eminente. Conhecimento e lições têm seu valor em médio e longo prazo em contexto isento do perigo eminente, em que é preciso um pensamento reflexivo, investigativo e crítico, um modelo mental secundário na arquitetura da cognição humana. Ninguém discorda que a transmissão de conhecimento e lições é fator crítico, entretanto não é trivial na prática orquestrar e manter ativo tal hábito quando a organização não é lastreada pela inteligência preventiva nas raízes de sua cultura. A qualidade das decisões é elevada quando a organização aprende verdadeiramente a alimentar o fluxo do conhecimento coletivo dentro da estrutura organizacional, nas fases de projetos e entre projetos. Ricardo Magalhães traduz isso como “Um sistema vivo, aberto, interativo, que aprende e evolui sem parar, e as pessoas não podem ser peças de engrenagem que se repetem sem pensar – têm que ser células vivas, sensíveis, críticas interativas, que trocam ideias e sugerem soluções”. Infelizmente muitas organizações querem “processualizar” o conhecimento coletivo sob a popular bandeira intitulada “gestão do conhecimento”, por meio de abordagens infantis ou equivocadas.

Então, qual abordagem é oportuna para identificar a propensão de liderança natural de cada indivíduo na resolução dos 6 (seis) problemas estruturais supracitados existentes nas etapas dos projetos?

Parece salutar voltar às origens do homem primitivo e investigar quais competências comportamentais foram lapidadas para resolver os problemas que ainda

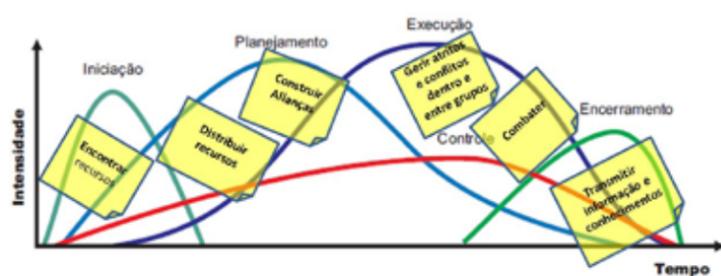


Figura 2 - Etapas em um projeto versus problemas estruturais

permanecem e são desafiadores no mundo contemporâneo. Também é oportuno o exercício da observação junto à equipe de trabalho para entender os estilos naturais de liderança predominantes “no agir” dos indivíduos. Assim é possível identificar, perceber e aproveitar características disponíveis, prontas para uso, e relacioná-las a alguma competência apta a resolver um dos problemas estruturais supracitados.

OS PROBLEMAS ESTRUTURAIS E A RELAÇÃO COM OS ESTILOS DE LIDERANÇA NATURAL

A identificação e compreensão dos perfis cognitivos dos líderes ancestrais relacionados a cada problema específico, nesta argumentação e experimentação, têm como base o trabalho de Mark Van Vugt e Paulo Finuras, grandes pesquisadores no ramo do comportamento humano (que inclui aspectos biológicos, psicológicos, antropológicos e sociológicos). O trabalho desses autores está aqui sendo canalizado para tratarmos de maneira promissora aspectos e desafios relacionados à gestão de recursos humanos em projetos.

Possuímos uma memória evolutiva que nos torna mais sagazes que nossos antepassados, porém vale lembrar que nosso cérebro está experimentando o modelo do mundo contemporâneo há apenas 0,5% a 5% do tempo que estamos na terra. Somado a isso o ser humano está vivenciando mudanças em velocidade e intensidade extremamente superiores e sofrendo exigências relacionadas à produtividade que demandam multifuncionalidade do indivíduo. Todavia grande parte dos nossos pensamentos, sentimentos e ações estão subordinados ao funcionamento inato de origem relacionada ao modelo de sobrevivência ancestral (herança genética).

Grande parte das organizações desafiam seus líderes a desenvolverem suas competências para que sejam capazes de resolver todos os problemas de “sobrevivência”. Porém se entendermos a base do comportamento é possível fazer a coordenação e o uso da liderança natural, reduzindo substancialmente a carga de trabalho multifuncional com potencial aumento significativo de entregas e resultados em projetos.

OS 6 (SEIS) PERFIS COGNITIVOS DE LIDERANÇA ANCESTRAL

Cada perfil de indivíduos com sua predominância de características aqui mencionadas remete à possibilidade do uso de habilidades observáveis já existentes em situações e contextos específicos. Essa abordagem une a identificação do problema a ser resolvido com o comportamento necessário para se fazerem eficazes as ações voltadas à solução (Figura 3). Esse raciocínio pode ser a base da coordenação, partilha de informação e alcance de objetivos em equipes de projeto.

Mark Van Vugt deu um nome para cada perfil (arquetipo) para apresentar a predominância de algumas características ou atributos proeminentes. São eles (adaptados e traduzidos por Finuras):

- **O Guerreiro ou Combatente:** Lutava e defendia o grupo contra ameaças externas que nos ambientes adaptativos ancestrais tinham a ver com predadores e/ou grupos externos de outras comunidades ou grupos errantes.
- **O Vigilante ou Explorador:** Explorava novos territórios. Era um misto de sentinela e explorador do grupo. Alguém hábil a “ir à frente” na procura de novos recursos para o grupo (água, alimento ou abrigo). Eram resistentes e sabiam lidar com frustrações. Capazes de assumir riscos, com forte sentido de curiosidade, impacientes, inteligentes e abertos a novas experiências.
- **O Diplomata:** Possuía uma capacidade exímia para estabelecer ligações e alianças com outros grupos, fundamental para explorar, partilhar recursos e territórios ou para juntar esforços na luta contra outros grupos. Distinguem-se socialmente pela sutileza no trato e inteligência.
- **O Árbitro:** Era fundamentalmente um pacificador. Mantinha o grupo unido e se necessário restaurava a harmonia interna. É crível que as sociedades ancestrais fossem caracterizadas por conflitos vários que aumentariam à medida da dimensão do grupo. Normalmente tinham mais idade, experiência, estabilidade emocional, capacidades oratórias acima da média, empatia e sobretudo um sentido de imparcialidade, equidade e justiça.
- **O Gestor:** Seu papel era o de garantir a eficiente distribuição de recursos, organização de atividades e que “as coisas fossem feitas”. Geria a água, a comida, supervisionava a organização dos acampamentos e locais de abrigo. Assegurava a mobilização para trabalhos coletivos. Possuía capacidade de organização acima da média. Era organizado e justo.
- **O Professor:** Era aquele que possuía e transmitia informação e conhecimentos importantes às crianças e aos recém-chegados ou integrados no grupo. Teriam sido os primeiros especialistas no mundo natural (conheciam o que e onde plantar, colher e comer e quais remédios criar a partir delas). Sabiam usar as relações sociais e o “conhecimento tácito” que possuíam a partir da experiência pessoal e coletiva que transmitiam aos outros. Não eram líderes ativos dos grupos, mas beneficiavam os grupos com seu conhecimento e podiam ter sido os primeiros

conselheiros. Seriam muitas vezes carismáticos, com uma inteligência e dotes oratórios e de argumentação acima da média.

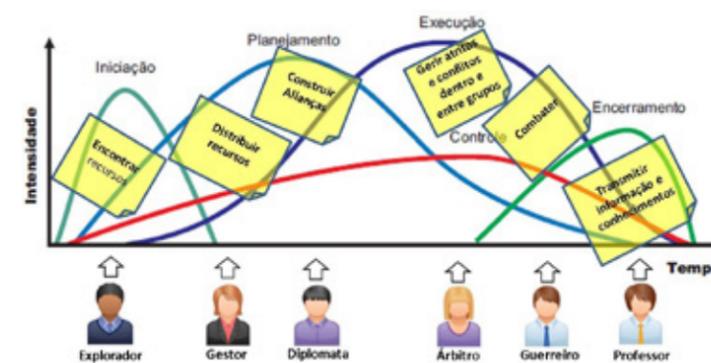


Figura 3 - Etapas em um projeto, problemas estruturais e perfis cognitivos

Não é raro observar situações em projetos em que, por exemplo, uma pessoa com o perfil de “guerreiro” é enviada para reuniões cuja finalidade é construir alianças ou quando ingenuamente é esperado que uma pessoa com perfil de “professor” lidere uma gestão de crise. A grande questão não é desenvolver pessoas em todas características durante o projeto e sim reconhecer perfis cognitivos de liderança natural dos membros de equipe e potenciais atributos a serem utilizados e/ou aprimorados para otimizar resultados em projetos. Dificilmente, para não dizer nunca, você terá em sua equipe alguma pessoa que tenha todas as características desenvolvidas no mais alto nível. Portanto, é necessário identificar e reforçar os pontos fortes de cada membro da equipe no intuito de ganhar o “jogo” através da coordenação e do uso do conjunto. Nos desafios impostos num projeto você não ganha o jogo apenas com um excelente jogador – você ganha na engenhosidade do arranjo do time, ou seja, no uso adequado de cada característica durante o “jogo”.

É essencial que o líder do projeto direcione sua atenção para determinadas características de cada membro de sua equipe com o objetivo de potencializá-las durante o projeto. O exercício diário de aguçar seus sentidos para tais características trará resultados extraordinários para o sucesso do projeto.

No “jogo” do projeto, o líder precisa treinar seu espírito de observação e conclusão, sendo fundamental aguçar a percepção dos sentidos, especialmente o da visão e da audição, obtendo assim um aumento exponencial de sua sensibilidade de entendimento e discernimento, conquistando como retorno desse investimento a descoberta do que está oculto, confuso ou obscuro na caminhada de seu projeto.

Infelizmente um mal que atinge a saúde corporativa, principalmente nas grandes organizações, é a complacência de autoexecutivos com o desserviço que pseudolíderes fornecem dentro de um time de trabalho. Por exemplo: se um líder-gestor não entender que existem em sua equipe líderes-seguidores (explorador, diplomata, árbitro, guerreiro ou professor) providos de seus instintos naturais e que são esses instintos que determinam como vão responder ao mesmo – segundo Finuras, os indivíduos percebem quando não há a necessidade clara de “liderança” e tendem a reagir negativamente às tentativas de influência que são percebidas como intrusivas e abusadoras. É duro para um líder-seguidor receber instruções ou determinações de baixa maturidade de um pseudolíder sobre um assunto que o mesmo já domina instintivamente. ▶

Um líder legítimo não precisa dominar todo tipo de conhecimento, mas agir como um facilitador na coordenação social e partilha da informação.

Sendo assim, quais são os atributos passíveis de observação nos indivíduos para que um líder possa condicionar sua atenção no intuito de utilizar adequadamente as competências dos membros de seu time?

Finuras disponibiliza algumas “pistas” ou atributos cognitivos passíveis de observação nos indivíduos que estão relacionados aos perfis de liderança (gestor, explorador, diplomata, árbitro, guerreiro ou professor). Partindo de sua plataforma investigativa, fiz alguns ajustes e conjugações em tais atributos no intuito de criar um alicerce para desenvolvimento de um método no ambiente de projetos, porém garantindo a integridade das informações chave. Esses atributos foram embaralhados propositalmente para execução do exercício proposto no método. Esses atributos são passíveis de ser observados, sendo eles percebidos em maior ou menor grau pelo comportamento nos indivíduos em determinados contextos e ambientes. São eles:

1. Participa ativamente com o grupo na "luta" contra os obstáculos.
2. Não confunde igualdade com justiça ou equidade. Trata de forma desigual o que não é igual. Quando necessário, define incentivos e estímulos para cada pessoa e para a equipe.
3. Estabelece relações ganha-ganha com outros grupos. Partilha recursos e ganhos.
4. Dá e procura feedback. Vê todas as oportunidades como boas para aprender e ensinar.
5. Resolve conflitos para pacificar o grupo (mantém a união). Pratica a imparcialidade e garante a coesão do grupo.
6. Mantém-se atento ao que se passa. Recolhe e cruza informações.
7. Ensina, transmite, acompanha e corrige.
8. Sabe com quem pode e deve aliar-se e quando deve fazê-lo.
9. Equilibra a aversão à perda com a capacidade de avaliar o custo "a fundo perdido" quando precisa avançar.
10. Procura sinais de mudanças antes de elas acontecerem.
11. Tem clareza sobre os custos de oportunidade de cada decisão. Executa análise das relações custo-benefício.
12. Define linhas que não podem ser ultrapassadas.
13. Define regras e pontos de controle não redundantes.
14. Mantém relações positivas com os vários poderes.
15. Não desiste. Vai em frente, está aberto a novas experiências: assume riscos!
16. Vigilante das regras à medida que aumenta a dimensão do grupo.
17. Procura novas oportunidades ou percebe como pode criá-las.
18. Mostra sua expertise sempre que necessário sem perder a humildade.
19. Assertivo. Direto, franco e sincero.
20. Aproveita os erros para momentos de aprendizagem conjunta.
21. Luta pelos seus e defende o grupo em todas as oportunidades.
22. Conhece e aplica as regras. Esclarece aquilo que é negociável e o que não é.
23. Reconhece as relações de poder dentro e fora da organização.
24. Quando necessário, mobiliza recursos e demonstra do que é capaz.

Esses 3 (três) conjuntos de parâmetros (problemas estruturais, perfis cognitivos de liderança ancestral e atributos cognitivos percebidos) formam a essência do método aqui proposto.

MÉTODO

O método desenvolvido tem por objetivo ser um instrumento de apoio aos executivos ou líderes de projeto que intencionam compreender adequadamente o comportamento de seus colaboradores e estabelecer qual o melhor arranjo da equipe para enfrentar os desafios relacionados aos problemas estruturais que recorrentemente se manifestam nas diversas situações durante um projeto.

O método traz como diferencial um olhar não holístico para com o indivíduo, ao invés de buscar um entendimento completo relacionado ao desenvolvimento de competências (análise de pontos fortes, pontos fracos, necessidades, motivadores, traços de personalidade, temperamento, etc.), visando a saber apenas que atributos e características o indivíduo já possui de forma natural e prontos para serem utilizados em prol do resultado coletivo. Ou seja, o objetivo não é desenvolver pessoas e sim direcionar o perfil de liderança natural de cada indivíduo para o problema específico que beneficiará a equipe na jornada do projeto. A aplicação do método tem como prerequisite a participação de pessoas que se conheçam e trabalham juntas por algum tempo, pois parte da dinâmica requer o conhecimento prévio (comportamental) entre as pessoas.

O método possui quatro etapas e é aplicado por meio de um workshop em que o líder e sua equipe têm a oportunidade de imergir num pensamento reflexivo sobre a compreensão de si mesmo e dos demais. Essa compreensão pode elevar o nível de maturidade sobre a real aplicação do conhecimento coletivo.

Na primeira etapa (com layout e ambiente adequadamente preparado para fomentar debates e reflexões), é feito o nivelamento dos participantes nos conceitos e fundamentos da liderança ancestral, sendo os seguintes aspectos expostos e debatidos:

- **cognição e liderança;**
- **comportamento humano relacionado à bioeconomia e economia comportamental;**
- **problemas básicos dos seres humanos aplicados em projetos;**
- **perfis cognitivos relacionados à prevenção e solução de problemas.**

Na segunda etapa do workshop é estimulada uma atividade exclusiva, reservada a cada indivíduo, cujo propósito é exercitar princípios de autoconsciência relacionados a níveis de autoconfiança e a auto-

firmação. Cada indivíduo recebe a lista com os vinte quatro atributos de perfis cognitivos (supracitados) e é desafiado a identificar um número limitado, preestabelecido, de atributos os quais ele julga que são de maior destaque em seus comportamentos de rotinas e situacionais. Nessa etapa é interessante observar que os atributos identificados estão relacionados aos diversos perfis cognitivos de liderança. Isso é natural, pois todo ser humano de alguma forma é desafiado a atuar em problemas distintos, porém o nível de esforço e atenção são bem heterogêneos e geralmente, guardadas as exceções, os atributos identificados estão relacionados a dois dos seis perfis cognitivos. Após tal identificação um debate é estimulado e uma troca de percepções ocorre de modo muito rico e produtivo.

Na terceira etapa cada participante recebe um material complementar para fazer um exercício de consciência social, ou seja, são estimulados a trabalhar a empatia e a orientação (interesse) para com os outros membros da equipe. Cada indivíduo recebe a lista com os mesmos vinte quatro atributos de perfis cognitivos e é desafiado a identificar um número limitado, preestabelecido, de atributos os quais ele julga que são de maior destaque nos comportamentos de rotinas e situacionais de cada um dos outros membros da equipe. O modelo desse exercício foi desenhado de tal forma que a confidencialidade de cada julgamento é preservada e as informações chegam a cada indivíduo para que particularmente possam executar a compilação das percepções. A compilação é feita por meio de um gráfico que acomoda as compreensões de si mesmo (autoconsciência) e as compreensões dos outros para com a pessoa (feedbacks dos comportamentos percebidos pelos outros).

Na quarta etapa é estimulado um grande debate entre o time em que cada indivíduo pode exteriorizar o que achar oportuno sobre o resultado da compilação. Nesse momento é impressionante observar e absorver a quantidade de relatos superpositivos de diagnóstico das percepções, descobertas, surpresas, possibilidades e potenciais novos resultados possíveis de serem alcançados pelo time se alguns pequenos detalhes na coordenação social e partilha da informação forem remodelados.

RESULTADOS

A aplicação do workshop foi experimentada em dois times de projetos e, mediante os resultados e benefícios percebidos, oficialmente o workshop foi incluído no processo de capacitação de uma determinada organização. Associado a isso um trabalho de divulgação junto aos líderes é feito recorrentemente para estimular a participação nesse evento periodicamente programado. Avaliações de reação foram executadas e ficou claro que tais reflexões estimulam transformações na maneira de pensar e tratar questões de cunho comportamental e maturidade emocional, cuja relevância é inegável sobre os efeitos colaterais nos resultados coletivos esperados dos projetos.

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

O exercício contínuo da observação dos comportamentos e a sincronização efetiva da liderança natural de cada indivíduo pode levar a equipe a um novo nível de maturidade e conquista de benefícios coletivos. Os indivíduos são incentivados de forma orgânica a viverem princípios como: Considerar as necessidades e os interesses dos que dependem de si acima dos próprios interesses, almejar a excelência das qualificações, proceder de modo responsável

em relação às atribuições, e por fim criar hábitos relacionados a ações prudentes na atuação em conjunto com os outros membros da equipe.

É oportuno executivos e líderes meditem cuidadosamente sobre o recurso humano disponível que têm em mãos e criar intimidade com cada um deles – isso requer investimento de tempo e esforço. Também é salutar lembrar que é preciso aguçar a percepção e sensibilidade para os potenciais membros da organização (no processo de contratação). É preciso não vacilar ou ter dúvidas sobre esses fatos, pois será vital para a perpetuação da corporação cultivar hoje sua equipe de amanhã. ■

REFERÊNCIAS

- FINURAS, P.** (2015). Primatas Culturais: Evolução e Natureza Humana, Lisboa: Edições Sílabo.
- KERZNER, HAROLD** (2011). Gerenciamento de projetos: Uma abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle. São Paulo: Blucher.
- KAHNEMAN, D.** (2011). Rápido e Devagar: Duas formas de pensar, Rio de Janeiro: Objetiva.
- Guia PMBOK** – PMI (Project Management Institute)
- Guimaraes, R.** Citação de referências e documentos eletrônicos. Thymus - Natura: Contexto de Mundo Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EdPS5LjT6Ts>> Acesso em: 23/02/2009 as 08:00hs.

SOBRE O AUTOR



Wantuir Felipe da Silva

Wantuir Felipe da Silva Junior tem 28 anos de experiência na indústria aeronáutica, sendo 18 anos em atividades de gestão de projetos. Conhecimento e experiência prática aderentes aos conceitos e fundamentos PRINCE2, PMI, IPMA, Métodos Ágeis e Ciclo Deming. Atualmente consultor, mentor, instrutor e responsável pela Organização & Métodos (PMO) em Gestão de Projetos no Desenvolvimento Integrado de Produto na Embraer (DIP). Criador dos métodos: Lean Scope Overview (entendimento, desdobramento e gerenciamento de escopo de projetos), Lean Risk Overview Matrix (identificação e gerenciamento de riscos de projetos), Lean Project Direction - LPD (gestão de progresso e decisões em projetos), E2I2 - Extreme Experience In Innovation (desenvolvimento de soluções criativas de engenharia em design de produtos e serviços), Risk Strainer (framework que facilita segregação entre riscos e issues, direcionando tratativas), Wandala (gestão de interesses e desdobramento de requisitos de projetos), EAP Rapport (Integração e comunicação em projetos), Blended Modelo 7S & TOC (desdobramento estratégico para projetos), Spock Analysis (julgamento e decisões associados a desvios em projetos).