

PERFIL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA PESQUISA COM PROFISSIONAIS DA ÁREA

RESUMO

Este estudo aborda a questão relacionada às competências do gestor da área de projetos, buscando as principais referências e, a partir daí, com o objetivo de traçar o perfil desses gestores, identificar suas principais competências positivas e as que deverão ser desenvolvidas. Para isso, foi elaborado um questionário de pesquisa primária, e o mesmo foi aplicado, pelo critério de conveniência, aos colaboradores de empresas de diversos segmentos, que trabalham com projetos. Para tanto, de acordo com a classificação de Marconi e Lakatos (2010), foi elaborada uma pesquisa, qualitativa quanto à abordagem, descritiva quanto aos objetivos, e como procedimentos técnicos foi aplicada tanto a pesquisa bibliográfica, bem como questionário tipo *survey*. O questionário foi disponibilizado por meio de servidor *online* do Google (Google Formulários) e divulgado em redes sociais e profissionais. As questões buscaram identificar a idade dos gestores de projetos, cargos ocupados, formação dentro da área, endereçando as habilidades e competências identificadas na percepção de seus liderados. Foram obtidos 126 questionários respondidos, dos quais 17 foram descartados por não envolverem profissionais que atuam com projetos, o que proporcionou grande volume de informações, e que possibilitou identificar o perfil do líder, suas competências de destaque, e as necessidades de mudança provenientes de habilidades a serem desenvolvidas. As competências que se destacam nesses gestores de projetos são, de acordo com a percepção de seus liderados: negociação, tomada de decisões, liderança, comunicação e influência. Os entrevistados apontaram motivação, gerenciamento de conflitos, construção de equipes, liderança e comunicação como competências que devem ser desenvolvidas pelos seus gerentes de projetos. Este artigo apresenta, como estrutura, uma contextualização inicial, sendo apresentada, na sequência, a metodologia, seguida pela revisão da literatura. Posteriormente, é feita a análise dos resultados das entrevistas, com identificação das competências consideradas importantes, sob a avaliação dos membros das equipes de projetos, quanto as competências e habilidades que requerem maior capacitação por parte dos gestores. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que incluem principais elementos abordados, limitações da pesquisa, e sugestões para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; Gestor de projetos; Liderança; Perfil profissional; Projetos.

PROFILE OF LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT: A RESEARCH WITH MANAGEMENT PROFESSIONALS

ABSTRACT

The present paper addresses the issues related to the project manager's competencies, seeking the main references and, starting from this point, with the objective of tracing these managers profile, identify their main positive competences and pointing the ones to be developed. For this, a primary research questionnaire was built and applied, by the convenience criterion, to professionals of companies of diverse segments, who work with projects. To do so, according to the classification of Marconi and Lakatos (2010), a qualitative and descriptive research was conducted, and technical procedures were applied both to the bibliographic research as well as the survey questionnaire. The questionnaires were sent via Google's on-line server (Google Forms), and spread through social and professionals networking medias. The questions sought to identify Project managers' age, career positions, training within management area, addressing the skills and competencies identified in the perceptions of the team members. A total of 126 questionnaires were answered, of which 17 were discarded because they did not involve professionals who work with projects. The collected data provided a large amount of information, which enabled the identification of the leader's profile, his / her outstanding skills, and the need for change, and skills to be developed. The competencies that stand out in these project managers are, according to the perception of their leaders: negotiation skills, decision making, leadership, communication and influence on others. Respondents pointed to motivation, conflict management, team building, leadership and communication as competencies that should be developed by project managers. The article presents, as a structure, an initial contextualization, followed by the methodolog and the literature review. The data was analyzed, with the identification of the most relevant competencies, with the evaluation from the members of the project teams, as well as the skills and abilities that require more training on the competences of the managers.

Keywords: Project Management; Project Manager; Leadership; Professional Profile; Projects.

Daiane Souza Dias¹
Gabriela Perciuncula²
Juliana Maffia³
Pedro Domingos Antonioli⁴

¹ MBA em Gestão de Projetos pela Escola de Administração e Marketing de Campinas - ESAMC. Brasil: E-mail: daiane_dias@yahoo.com.br

² MBA em Gestão de Projetos pela Escola de Administração e Marketing de Campinas - ESAMC. Brasil: E-mail: gabrielaperciuncula@gmail.com

³ MBA em Gestão de Projetos pela Escola de Administração e Marketing de Campinas - ESAMC. Brasil: E-mail: jujumaffia@hotmail.com

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Professor da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: pedroantonioli@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A área de projetos no Brasil vem crescentemente ganhando mercado. A expansão dos grandes centros urbanos, aumento das relações com o exterior nas grandes empresas, expansão das indústrias e realização de grandes eventos internacionais no país, impulsionam ainda mais a expansão da área. Diante deste cenário, é necessário que as empresas tenham estrutura para atender às diferentes demandas dos seus clientes, entregar produtos e serviços inovadores, além da necessidade de se adaptar facilmente à competitividade do mercado. A gestão de projetos é fundamental para responder a esses requerimentos, e adequar a empresa ao dinamismo empresarial, por meio de uma gestão focada em objetivos e prioridades. Um projeto é, de acordo com Kerzner (2002), um empreendimento único, que tem objetivos identificáveis, consome recursos, e são realizados sob pressões de tempo, custo e qualidade. O Pmbok (2013) acrescenta que um projeto é um empreendimento temporário, no sentido de se criar um produto, serviço, ou resultado único. Já Carton et al. (2007) afirmam que, pela sua natureza, cada mudança é viabilizada por meio de projetos. Nesse sentido, Costa (2008) argumenta que as mudanças organizacionais dependem de pessoas, as quais necessitam de incentivos para que se comprometam e, como resultado, promovam flexibilidade, aperfeiçoamento, e aprendizagem. Vergara (2000) complementa, ao afirmar que as mudanças implicam na necessidade de se incentivar novas formas de comportamento, tanto de indivíduos como de equipes. Esse ambiente de mudanças é o que caracteriza o contexto dos projetos empresariais, o que exige um gerenciamento eficaz. Para o Pmbok (2013), o gerenciamento de projetos corresponde à aplicação de conhecimento, técnicas, metodologias, no sentido de apoiar todo o ciclo de vida de um projeto, em direção à consecução de seus objetivos. Carlton et al. (2007) afirmam que o gerenciamento de projetos é uma disciplina nova, e que, por essa razão, ainda é um conceito em evolução. É fundamental o investimento no projeto para que ele atinja um alto nível de maturidade, tendo em seus líderes o diferencial estratégico. Nesse sentido, Belassi e Tukel (1996) propõem um *framework* para classificar os fatores de sucesso em projetos sob quatro grupos: a) relacionado ao projeto, ou seja, ao cumprimento dos seus objetivos; b) relacionado ao gerenciamento do projeto, isto é, o relacionamento do gestor com os membros da equipe; c) relacionado à organização, a efetividade do projeto e os benefícios gerados com sua implementação, e; d) relacionado ao ambiente. Turner (1999) complementa ao afirmar que sete forças contribuem para o sucesso em projetos: contexto, atitudes e

comportamentos, patrocínio, definições, pessoas, sistemas e organização. Shenhar et al. (2002) confirmam a importância da liderança em projetos, ao estudarem 127 projetos em Israel, e constatarem 360 variáveis relacionadas à gestão. Portanto, há relação entre sucesso em projetos e características do gerenciamento, e tais elementos estão associados ao nível de maturidade da organização no gerenciamento de projetos. Dessa forma, a maturidade em gerenciamento de projetos é descrita, de acordo com Kerzner (2006), como o desenvolvimento de sistemas e processos replicáveis, e que uma vez aplicados ao gerenciamento de projetos, garantem maior probabilidade de sucesso. Nessa perspectiva, Neves et al. (2009) e Pmbok (2013) apresentam cinco níveis de maturidade: 1) linguagem comum: sem, no entanto, processos padronizados, no qual as repetições acontecem “por acidente”; 2) processo comum: no qual há suporte gerencial, e o estabelecimento de metas; 3) metodologia em uso: há controle dos processos, que são integrados; 4) *benchmarking*: no qual há uso de técnicas para o monitoramento, com participação dos *stakeholders*, e melhoria nos processos; 5) melhoria contínua: prevenção ativa de defeitos, e aplicação de estratégias para aumento de desempenho nos resultados do projeto.

Embora haja uma ampla discussão sobre quais são as habilidades necessárias aos profissionais de gestão de projetos, há também poucos artigos a respeito, deixando assim uma lacuna para pesquisas sobre o tema.

O objetivo deste estudo é o de identificar o perfil dos líderes de projetos. Para tanto, a questão norteadora dessa pesquisa é: “*Quais são as competências do gerente de projetos, na opinião dos membros da equipe envolvidos nestes projetos?*”

A justificativa para a realização do estudo, baseia-se na importância das pessoas nos contextos organizacionais, em especial nas equipes de projetos. O pressuposto é de que uma equipe coesa pode apresentar resultados significativamente superiores e o comportamento dos membros de uma equipe de projetos é influenciado pela atuação e postura do líder (Costa, 2008; Winter et al., 2006; Lloyd-Walker et al., 2016; Turner, 1999; Shenhar et al., 2002).

Com base na questão investigada, foi elaborada a seguinte estrutura para desenvolvimento do artigo, além desse primeiro capítulo introdutório: a) a estratégia de execução da pesquisa, que compreende tanto a classificação da pesquisa quanto os procedimentos adotados ao longo da sua realização, ambos descritos no capítulo 2 deste artigo; b) a fundamentação teórica, composta pelos conceitos de projetos e de gerenciamento de projetos, além de abordar aspectos relacionados às

habilidades e competências da liderança, em especial aplicados ao gestor de projetos, que são os assuntos abordados no capítulo 3; c) análise dos resultados, apresentada ao longo do capítulo 4, no qual são identificadas as competências e habilidades do gerente de projetos, sob a percepção de seus liderados; d) considerações finais, que são apresentadas no capítulo 5, onde são apresentados os principais elementos endereçados ao longo da pesquisa, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros na área.

2 METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa podem ser divididos, quanto a abordagem do problema, com base em Marconi e Lakatos (2010), em qualitativos ou quantitativos. Este estudo compreende uma pesquisa qualitativa. Embora haja a aplicação de questionário, o foco é no processo e nas suas relações de causa e efeito. Para se atingir o objetivo desse estudo, entendeu-se que o mais adequado seria, com base em Marconi e Lakatos (2010), que fossem utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, e uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de *survey online*, um método pertinente quando o pesquisador pretende obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas. Adicionalmente, quanto aos objetivos da pesquisa, considerando-se a classificação de Marconi e Lakatos (2010), esta é considerada uma pesquisa descritiva, uma vez que pretende identificar como é a liderança em gestão de projetos, sob a perspectiva dos liderados, isto é, quais são as habilidades e competências necessárias que eles percebem em seus gestores, bem como quais são consideradas elementos de melhoria. Nesse estudo, a pesquisa foi direcionada aos profissionais de diferentes organizações e segmentos da área de projetos. Estes profissionais atuam tanto em funções não gerenciais (assistentes de projetos, analistas, entre outros), como em gerenciais (líderes de projetos ou funcionários). A amplitude de cargos dos entrevistados foi fundamental para a pesquisa proposta, pois possibilitou identificar as principais características dos seus líderes diretos, sob a ótica dos subordinados, considerando-se diferentes variáveis. Para tanto, a definição da amostra de pesquisa adotou o critério de conveniência, uma vez que os pesquisadores, além de atuarem em ambiente empresarial, especificamente com gerenciamento de projetos, cursam o MBA nessa disciplina. Esses dois contextos foram considerados como focos, e determinantes para a aplicação do questionário.

O Google Formulários foi a ferramenta escolhida para a criação do questionário, pois

permitiu diferentes tipos de respostas, de forma *online*. Outra vantagem da ferramenta escolhida foi a conversão dos dados coletados para planilhas, facilitando a análise dos resultados. O questionário ficou disponível por meio de um *hyperlink* do Google, entre os dias 19 de Março e 05 de Junho de 2016, e a divulgação realizou-se por meio de rede social e profissional, como *Facebook* e *LinkedIn*. Nessas redes, a divulgação ocorreu principalmente em grupos com interesse e/ou assuntos relacionados à gestão de projetos. Outro meio de divulgação utilizado foi o envio para contatos profissionais dos pesquisadores. Com o objetivo de coletar maior número de dados de pessoas envolvidas com projetos, foi solicitado que os profissionais encaminhassem as pesquisas para sua equipe de trabalho.

O questionário aplicado foi dividido em três partes, sendo a primeira destinada à identificação do perfil dos entrevistados, descartando-se as entrevistas de respondentes que não atuavam com projetos. A segunda parte do questionário continha onze perguntas, com o propósito de caracterizar o líder do entrevistado. Após o fornecimento desses dados, o entrevistado avaliou as habilidades e as competências do seu líder, voltadas tanto para o gerenciamento de projetos quanto para a gestão da equipe. O formulário com as questões da pesquisa encontra-se no Apêndice A.

A amostragem contou com 126 respostas. Dessas, 17 disseram não atuar com projetos, e foram descartadas. Assim, os dados e análises apresentados no capítulo 4 são baseados nas respostas dos 109 entrevistados, que declararam trabalhar com projetos. Os dados coletados têm um grau de confiança de 95,5%, e uma margem de erro de 10%, tendo-se como base uma população superior a 100 mil profissionais.

3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Figueiredo e Figueiredo (2013) afirmam que um projeto é composto por um conjunto de tarefas interligadas, com o objetivo de se atingir um objetivo predeterminado. Heldman (2005) e Maximiano (2008) acrescentam que os projetos têm início e fim bem definidos, e que ao término produzem um resultado único. Nesse sentido, Siedschlag, Junior e Alves explicam a unicidade de projetos, uma vez que são empreendimentos únicos, algo que não tenha sido feito anteriormente. Shenhar e Dvir (2007) exploram a potencialidade de projetos para a obtenção de valor, tais como lançamento de produtos, ou mesmo melhorias em processos, ou ainda inovações. Dessa maneira, projetos são os elementos viabilizadores de mudanças empresariais. Nesse sentido, em especial por tais mudanças serem

profundas e rápidas, Siedschlag, Junior e Alves (2016) afirmam ser fundamental a utilização de um modelo de gerenciamento com base em prioridades e objetivos. Nesse sentido, Patah e Carvalho (2002) indicam que, para que seja aprimorado o desempenho dos projetos, uma empresa deve capacitar seus colaboradores na gestão de projetos. Kerzner (2002a, p.15) complementa, indicando que o gerenciamento de projetos se torna essencial por ser “[...]arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes”. Ainda de acordo com Kerzner (2006), o gerenciamento de projetos implica tanto no planejamento, quanto na programação e controle de tarefas, com foco nos objetivos a serem alcançados. Já Santos e Carvalho (2006), acrescentam a necessidade de controle para mitigação dos riscos que surgem durante o desenvolvimento dos projetos. Heldman (2005) enfatiza a necessidade de esforço na integração dos diversos componentes de um projeto, e, nesse contexto, o gestor (juntamente com sua equipe) é responsável por definir os processos a serem utilizados. Standing et al. (2006, p.1148), ao se referirem aos projetos de Tecnologia da Informação, afirmam que a alta taxa de insucesso nesses projetos é um dos principais problemas a serem enfrentados pelos gestores.

Nessa direção, Kerzner (2006) recomenda que sejam registradas as “lições aprendidas” dentro de cada projeto. Tal fonte de informação é base para consulta em futuros projetos, de forma a aumentar o nível de maturidade dessa organização na condução de projetos, mitigando os riscos negativos e potencializando os positivos, isto é, aumentando as chances de sucesso.

O Pmbok (2013) explica que o gerenciamento de projetos sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como profissão em meados do século XX, e que representa a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos, de forma efetiva e eficaz, tornando-se uma competência estratégica e fundamental para as organizações (Pmbok, 2013). Vargas (2000) explica ainda que o gerenciamento eficaz de projetos gera resultados perceptíveis no desempenho empresarial, tais como agilidade nos processos de negócios, e melhores decisões.

O Pmbok (2013) afirma que os projetos, para serem executados com eficácia, devem ser gerenciados considerando-se dez áreas de conhecimento: integração, escopo, custos, qualidade, compras, recursos humanos, comunicações, riscos, tempo, e partes interessadas (*stakeholders*). Estas áreas de conhecimento são estruturadas a partir de cinco processos cíclicos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Assim, o gerenciamento de projetos implica na gestão eficaz de diversos

elementos presentes durante todo o ciclo de vida destes projetos. Nesse sentido, Dey et al. (2007) explicam que atrasos em projetos não somente adicionam custos por penalizações a esta empresa por parte de clientes, mas também os provenientes de maiores preços dos produtos e serviços, além de possibilidade de perdas relacionadas à imagem da empresa e/ou produto. Pelo fato de os projetos serem realizados em organizações, com características e especificidades próprias, é importante que seja considerada a cultura desta empresa, que, de acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2008), reúne os comportamentos, crenças, valores e políticas desta organização. É a partir dessa cultura que serão desenvolvidas as diretrizes para a empresa, a começar pela forma como os colaboradores enxergam o negócio e agem dentro dele. Os autores definem ainda três competências presentes no ambiente organizacional: i) individual: relacionada à capacidade de entrega de cada membro da equipe; ii) relacionadas à equipe, como o entrosamento e o nível de maturidade para a solução de conflitos; iii) da própria empresa, que é responsável por propiciar um ambiente adequado à estruturação das atividades. Bouer e Carvalho (2005) explicam que há um conjunto de variáveis que influenciam o sucesso dos projetos, e estão relacionados à cultura organizacional e ao estágio de maturidade das empresas em relação ao gerenciamento desses projetos. Tais autores apontam como fatores críticos para o sucesso em projetos a valorização do trabalho em equipe, o estímulo ao desenvolvimento de uma cultura para projetos, a promoção da satisfação e a motivação dos integrantes da equipe, fundamentais para projetos bem-sucedidos. Winter et al. (2006), por outro lado, indicam que deve haver uma maior compreensão do papel dos gestores de projetos, muito mais prático nos dias atuais. Nessa direção, Lloyd-Walker et al (2016, p. 904) definem a mudança desse papel de “técnico treinado” para “gestor reflexivo”.

Assim, a composição de uma equipe que atenda às demandas de projetos de forma efetiva se torna primordial, e tal equipe está inserida em uma estrutura organizacional. Nesse sentido, Carvalho e Rabechini Jr (2008) apresentam três principais estruturas organizacionais ditas “puras”: funcional, matricial, e projetizada. Dessas, a estrutura funcional é a forma mais tradicional e adotada pela maioria das empresas. No tocante aos projetos, a estrutura matricial é a mais adotada (Pmbok, 2013). Nela, os recursos são alocados conforme a necessidade e *expertise*, mas continuam a responder ao gerente funcional, o que pode gerar conflitos, sendo mais indicada para projetos que envolvam a mesma área. Adicionalmente, os resultados dos trabalhos, tanto de Lloyd-Walker et al. (2016), quanto de Paton et al. (2010), indicam que muitos profissionais se

tomaram gerentes de projetos “por acidente”, e não por meio de uma formação cuidadosamente planejada, com a aquisição prévia de competências e habilidades. Assim, Lloyd-Walker et al (2016) analisaram a carreira de 75 gestores de projetos e identificaram que aqueles que continuam em papéis de gestores de projetos percebem tanto mudanças quanto oportunidades de carreira nas incertezas que vivenciam. Por outro lado, à medida em que o trabalho se torna mais “projetizado”, modificam-se as práticas associadas ao elemento humano em relação a esse gerenciamento (Lindgren; Packendorf, 2006). Da mesma forma, foi identificado um aumento de mulheres, tanto que buscam atuar como gerentes de projetos, como as que já o fazem.

Dessa maneira, o papel do gerente de projetos como facilitador se torna ainda mais essencial, uma vez que ele deve ser uma pessoa com visão macro de todos os recursos e etapas do projeto, sendo responsável por traduzir as estratégias em processos que levem ao desenvolvimento da empresa e das equipes. As suas principais responsabilidades são, de acordo com o Pmbok (2013), planejar o trabalho a ser realizado para atender às necessidades do projeto, coordenar pessoas e recursos de acordo com os planos estabelecidos, garantir que o escopo do projeto seja atendido por meio do acompanhamento e da mediação do progresso e da tomada de ações corretivas quando necessários, assegurar que os prazos e custos sejam cumpridos, assegurar que os produtos do projeto atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos, realizar a prospecção de tecnologias e avaliar a viabilidade de sua implementação.

Devido à importância desse profissional na execução dos projetos, muito tem sido discutido acerca das competências e habilidades que ele deve possuir para cumprir esse papel, que tem sido crescentemente valorizado e reconhecido pelas organizações.

Nesse sentido, Lloyd-Walker et al. (2016) afirmam que os gerentes de projetos acabam atuando em vários projetos em uma única organização,

mudando de um projeto para outro assim que este é concluído. Este fato não é evidenciado na literatura sobre gerenciamento de projetos, como observam McDonald et al. (2005). Um outro ponto identificado por Huemann (2010), e Soderlund; Bredin (2006) é que o gerenciamento de projetos deve atuar, colaborativa e cooperativamente, com a função de gestão de pessoas, no sentido de se garantir tanto as habilidades técnicas quanto as interpessoais, o que não ocorre sempre.

O Pmbok (2013) destaca que além das habilidades técnicas referentes ao tema que se estiver desenvolvendo, o Gerente de Projetos deve possuir as seguintes competências:

- **Conhecimento:** a formação e experiência com as ferramentas específicas para gerenciamento de projetos;
- **Desempenho:** a capacidade de colocar seus conhecimentos em prática;
- **Habilidade Interpessoal:** refere-se às características relacionadas ao comportamento e a sua habilidade de convergir os esforços para o desenvolvimento do projeto, equilibrando os recursos disponíveis e as restrições existentes.

Quando se trata de conhecimento e desempenho, tem-se algo mais palpável, pois podem ser adquiridos por meio do estudo e da vivência profissional. Porém, quando se fala em competências pessoais, entra-se num campo relacionado às habilidades de relações interpessoais, e que muitas vezes são mais sensíveis para serem medidas ou ensinadas. No entanto, essas habilidades podem desempenhar papel decisivo na relação com as partes interessadas e, conseqüentemente, na condução dos projetos. Vários autores abordam as principais competências e habilidades que um gerente de projetos deve apresentar (Pmbok, 2013; Kerzner, 2006; Shtub e Raz, 1996), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Competências do Gerente de Projetos

Competências e Habilidades	Guia PMBOK	Kerzner	Shtub et al
Liderança	X	X	X
Construção de equipes	X	X	
Motivação	X		
Comunicação	X		X
Influência	X		
Tomada de decisões	X		
Consciência política e cultural	X		
Negociação	X		X
Ganho de confiança	X		
Gerenciamento de conflitos	X	X	
Coaching	X		
Competência técnica	X	X	X
Planejamento	X	X	
Organização		X	
Empreendedorismo		X	
Administração		X	
Suporte Gerencial		X	
Alocação de recursos	X	X	
Relação com o cliente			X
Relação humana			X
Elaboração de orçamento			X

Fonte: Adaptado de Rabechini Jr (2008)

Assim, os autores afirmam que as competências dos gerentes de projetos vão muito além do conhecimento técnico, ou da metodologia de gerenciamento de projetos, pois ele desempenha papel importante na gestão de pessoas, fomentando e promovendo a interação entre as partes interessadas. Dessa forma, a liderança e outras habilidades relacionadas, tais como construção de equipes, motivação, influência e resolução de conflitos, assumem papel de destaque, pois podem influenciar, positiva ou negativamente, o desempenho da equipe do projeto e, conseqüentemente, dos resultados desse projeto.

Nesse sentido, a percepção é de que a liderança deva ser exercida com base no contexto encontrado, cenário característico da liderança situacional.

De acordo com Chiavenato (2011), a liderança situacional consiste da relação entre

liderança, motivação e poder, na qual o líder estará frequentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo ela dinâmica e flexível, de acordo com a necessidade de cada tarefa e comportamento dos recursos. Assim, a liderança situacional busca conciliar a tarefa a ser executada, concedendo orientação e direção aos colaboradores, o apoio emocional por meio de um relacionamento adequado, e o nível de maturidade dos colaboradores. Serafim (2013) explica que o modelo de liderança situacional proposto por Ken Blanchard relaciona o comportamento do liderado com a forma como o líder deve conduzir a delegação das tarefas, considerando duas dimensões:

- Da competência para realizar a tarefa: geralmente relacionada com competências técnicas ou outras;

- Do compromisso: entende-se motivação e confiança para realizar a tarefa.

Com base no nível em que está o liderado, o líder adapta o seu comportamento em duas dimensões: na direção, e no apoio. Quanto maior a direção, menor a autonomia e capacidade de decisão

do liderado. Quanto maior o apoio, maior o foco do líder em criar espaço para encorajar confiança e capacidade de resolver problemas do liderado. A Tabela 2 demonstra essa relação entre as características do liderado (executante), e propõe o comportamento adequado para o que líder obtenha resultados mais efetivos.

Tabela 2 - Mapa da liderança situacional

	Comportamento do Liderado		Comportamento do Líder			
	Competência	Compromisso		Direção	Apoio	
D1 Principalmente Entusiasta	Pouca	Elevado	S1 Direção	Alto (Líder Decide)	Baixo	O líder dá instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitora de perto.
D2 Aprendiz Desiludido	Pouca e Alguma	Baixo	S2 Treino	Alto (Líder Decide)	Alto	O líder continua a decidir e a monitorar mas explica decisões, aconselha, dá oportunidade para sugestões e questões do executante. Procura ativamente oportunidades para elogiar.
D3 Executante Capaz, mas Cauteloso	Moderada a Elevada	Variável	S3 Apoio	Baixo (Executante Decide)	Alto	O líder partilha ideias, promove o pensamento crítico e tomada de decisão através de perguntas, ajudando o executante a encontrar as suas próprias soluções. Encoraja e apoia.
D4 Realizador Autônomo	Elevada	Elevado	S4 Delegação	Baixo (Executante Decide)	Baixo	O líder passa a responsabilidade de decisões e implementação. Permite que o executante atue de forma independente. Reconhece o desempenho, facilita recursos e desafia-o.

Fonte: Objetivo Lua (2016)

Em momentos de crise, ao contrário do líder autocrático, o líder situacional é capaz de enxergar maneiras de lidar com as consequências do momento, mantendo a motivação e dando suporte à equipe. A liderança situacional pode trazer diversos benefícios às organizações, pois, ao se identificar o perfil dos colaboradores, o conhecimento e a maturidade de cada um, o líder pode fazer escolhas mais assertivas para desenvolver, motivar e gerenciar efetivamente a equipe. Chiavenato (2011) afirma que, devido à sua adaptabilidade, ela é capaz de se encaixar em diversas situações, sendo útil em diversos momentos que carecem do posicionamento de um líder flexível. Adicionalmente, o líder deve buscar o desenvolvimento de sua equipe, que, de acordo com Marques (2014), está relacionado à ciência do desenvolvimento, um processo conhecido como *coaching*, que utiliza técnicas de ciências psicológicas e neurociência para fazer com que o treinando possa organizar suas ideias e encontrar as respostas para seus problemas, com amadurecimento consistente e duradouro, habilidade aderente às características de trabalho do gestor de projetos, com momentos estruturados de interação e reflexão.

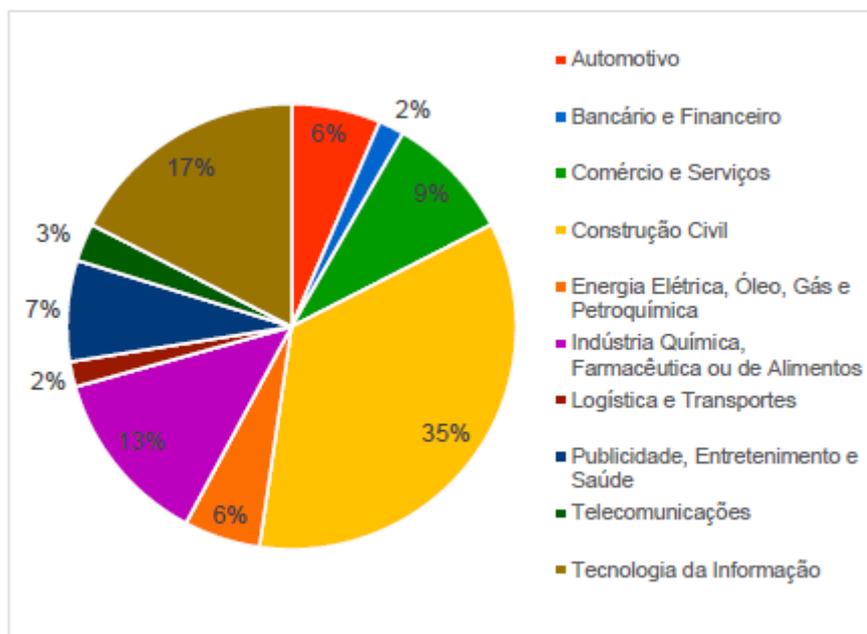
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

a. O perfil do entrevistado

O grupo de entrevistados foi composto por 63 homens e 46 mulheres, com idade média de 32 anos. O maior número de entrevistados está na faixa etária de 26 a 30 anos, correspondendo a 31% do total; as faixas etárias com menos de 25 anos; e a com respondentes entre 31 a 35 anos apresentaram 21% de entrevistados cada uma; seguidos por 9% de respondentes entre 36 e 40 anos, e 6%; tanto para respondentes entre 41 e 45 anos, quanto para respondentes entre 46 e 50 anos. Como se tratou de uma pesquisa aberta, foi possível verificar que o grupo com idade de até 35 anos foi o de maior incidência, totalizando 73% das avaliações realizadas.

A maioria das empresas nas quais os profissionais entrevistados atuam se encontra no segmento de Construção Civil, com 35% do total. Outros setores com participações significativas foram Tecnologia da Informação com 17%; Indústria Química, Farmacêutica ou de Alimentos com 13% e Comércio e Serviços com 9%. O gráfico da Figura 3 mostra somente os segmentos das empresas que receberam pelo menos uma resposta.

Figura 3 - Segmento das empresas



Fonte: Elaboração própria

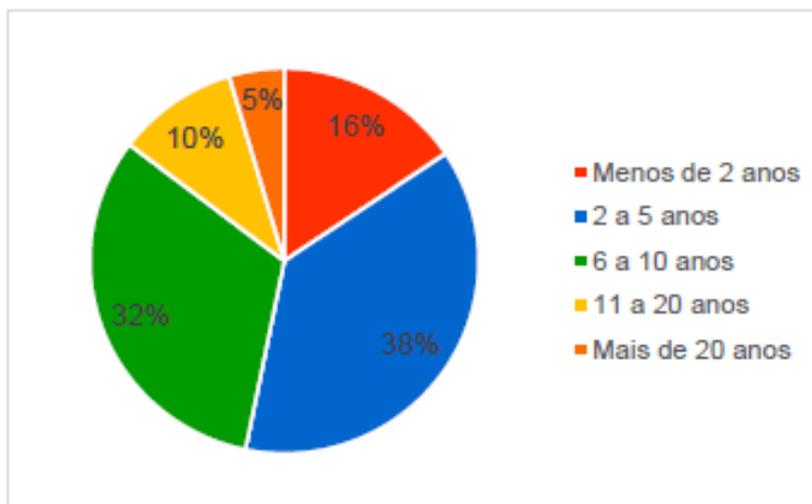
Com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, 39% tem especialização, 33% tem ensino superior completo, 17% estão cursando o ensino superior, 9% tem ou cursam mestrado, e somente 3% tem ou cursam doutorado.

A maioria dos entrevistados atua no cargo de gerente de projetos, com 24% dos respondentes, seguidos por 23% dos respondentes que atuam como coordenadores (de diversas áreas); e 17% como analistas diversos, além de 10% atuando como assistentes. Apenas 4% dos respondentes ocupam cargos de Diretoria, e 4% atuam como membros funcionais em projetos.

O gráfico da Figura 4 demonstra o tempo de vivência dos entrevistados em projetos. Nesse

sentido, observa-se mais de 50% possuem cinco anos ou mais atuando com projetos, havendo porcentagem baixa de respondentes com menos de dois anos de atuação com projetos. Os dados demonstram que a maioria dos respondentes conhece as situações de conflitos durante a execução de projetos, e que já vivenciaram contextos nos quais as habilidades interpessoais se tornaram essenciais para a continuidade do projeto, como descrito por Lindgren e Packendorf (2006).

Figura 4 - Tempo de experiência dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria

b. O perfil do líder atual

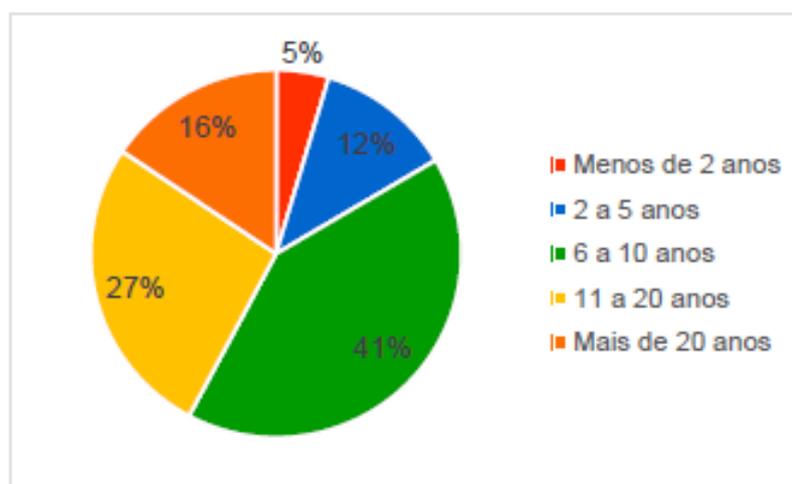
Com base na segunda parte do questionário, na qual os profissionais forneciam informações sobre o seu líder atual, foi possível identificar o perfil do líder desses entrevistados. Os cargos atuais dos líderes em ordem decrescente foram: gerente funcional, gerente de projetos, presidente/CEO, coordenador de projetos e diretor funcional, que, respectivamente, representam 22%, 19%, 18%, 16% e 13%. O restante, 12%, correspondem a categoria outros, na qual foram citados, engenheiro, gerente de programa, gerente de pessoas, sócio/proprietário, gerente de engenharia e supervisor.

A maioria dos líderes tem idade entre 31 e 45 anos, sendo 26% entre 31 e 35 anos, 22% entre 36 e 40 anos e 19% entre 41 e 45 anos. Os líderes

com idade acima de 51 anos representam 17%, e entre 46 e 50 anos representam 9%. O menor índice foi de líderes jovens, idade inferior a 30 anos, com 7%.

Sobre a formação desses líderes, somente 37% dos líderes dos entrevistados têm formação na área de projetos, e 63% não possuem essa formação específica, o que está em concordância com Lloyd-Walker et al. (2016) e Paton et al. (2010), de que a maioria dos profissionais entra na carreira de gerente de projetos “por acidente”, e não por um processo de carreira planejado. Quanto ao tempo de experiência do líder com projetos, concentram-se 41% entre 6 a 10 anos e 27% entre 11 a 20 anos. A Figura 5 apresenta a distribuição completa.

Figura 5 - Tempo de experiência do líder em projetos



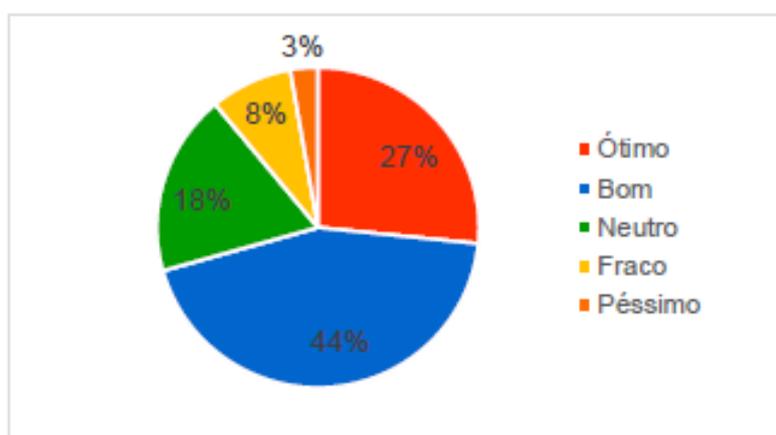
Fonte: Elaboração própria

4.3 Avaliação do líder atual

Os profissionais entrevistados avaliaram o seu líder atual de forma geral, considerando competências técnicas e comportamentais, numa questão com dados relacionados ao conhecimento sobre gestão de projetos, bom desempenho das

tarefas, habilidade para guiar a equipe e atingir metas e objetivos, classificando-o em ótimo, bom, neutro, fraco e péssimo. A maioria, 44%, classificou seu líder como “bom”. A classificação completa é apresentada na Figura 6.

Figura 6 - Avaliação do líder pelo entrevistado



Fonte: Elaboração própria

Eles apontaram se o líder atual não apresentava algumas das características nas quais ele o classificou na questão anterior. Quase metade dos líderes apresentam todas essas características, como mostra a Figura 12, em que 43% dos entrevistados responderam que seus líderes apresentavam todas as características, quando avaliaram que não havia nenhuma que não possuíam. Os resultados se encontram amparados nas competências e habilidades descritas por Pmbok (2013), Kerzner (2006), Shtub e Raz (1996), e sintetizados na Tabela 1.

Alguns entrevistados apontaram que seu líder não apresenta características de habilidade para guiar equipes (23%), conhecimento sobre gestão de projetos (19%), havendo relação com o fato de a maioria dos líderes não ter formação na área de projetos, o que pode ser inferido a partir dos conceitos apresentados por Lindgren e Packendorf (2006), de que à medida em que o trabalho se torna mais projetizado, as habilidades e competências em gerenciamento de projetos se tornam mais críticas.

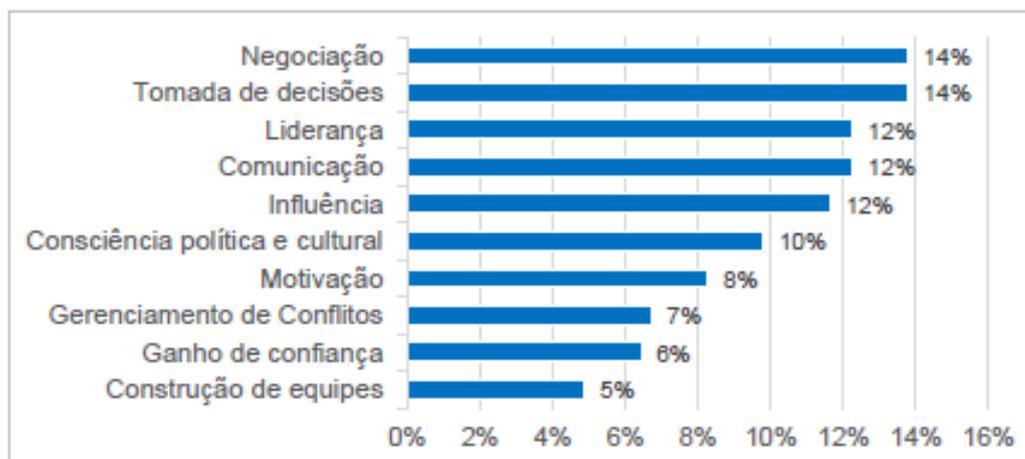
Um fator relacionado à habilidade para guiar as equipes é a frequência com que o líder fornece *feedback*. Essa avaliação mostrou que 29% dos líderes dão retorno sobre o trabalho de seus subordinados frequentemente, 19% com

periodicidade mensal, 29% na avaliação de desempenho e 23% não tem esse hábito, fato também evidenciado por Huemann (2010), Soderlund; Bredin (2006), indicando que o gerenciamento de projetos deve atuar, colaborativa e cooperativamente, com a função de gestão de pessoas.

Os líderes atuais dos entrevistados têm o hábito de encorajar sua equipe a buscar novos desafios, porém 48% não buscam recursos financeiros na empresa para auxiliá-los, contra 26% que buscam esses recursos. Além disso 27% dos líderes não encorajam a sua equipe a se renovar e buscar novos desafios, o que também ressalta a importância do relacionamento interpessoal, conforme descrito por Huemann (2010), e Soderlund; Bredin (2006).

Complementando as habilidades dos líderes, foi solicitado aos respondentes que indicassem as habilidades essenciais relacionadas à gestão de pessoas. Os entrevistados deveriam apresentar as três principais competências dos seus líderes, sendo consideradas: i) negociação (14%); ii) tomada de decisões (14%), iii) liderança (12%), iv) comunicação (12%), e influência (12%), conforme a Figura 7.

Figura 7 - Competências nas quais o líder se destaca



Fonte: Elaboração própria

Esses profissionais também apontaram as três competências que os seus líderes atuais precisam melhorar. Motivação, gerenciamento de conflitos, construção de equipes, liderança e comunicação foram as cinco competências mais citadas. Liderança e comunicação apareceram como destaque para alguns líderes e como necessidade de melhoria para outros. Novamente os resultados se encontram amparados pelos resultados dos trabalhos de Lindgren e Packendorf (2006), e Lloyd-Walker et al (2016).

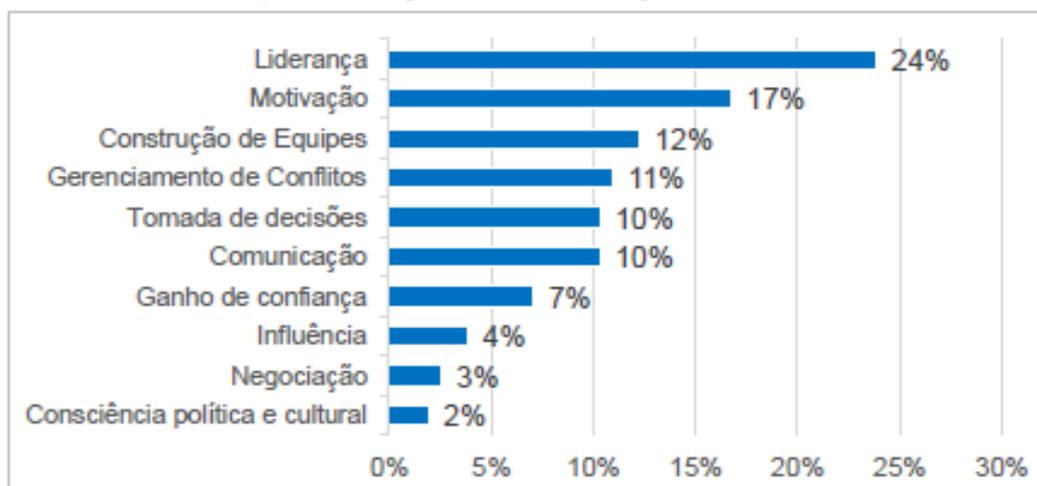
Finalizando essa etapa do questionário, foi avaliado se os líderes seriam referência para a carreira dos entrevistados e 56% desses profissionais têm o líder atual como referência para sua carreira, enquanto 44% não tem. Essa porcentagem pode ter relação com a falta de algumas competências apresentadas acima, consideradas distintas,

conforme descritas na Tabela 1 (Pmbok, 2013; Kerzner, 2006; Shtub; RAZ, 1996).

O volume de informações geradas possibilitou o levantamento de algumas questões acerca do perfil dos líderes na área de projetos. Entendeu-se que o tópico mais relevante seria sobre a avaliação das características do líder quando são ou não são referência para seus liderados, e se tal perfil é influenciado pela formação desses líderes em gerenciamento de projetos, demonstrando que dos líderes considerados como referência, 62% não possuem tal formação, o que corrobora com Lloyd-Walker et al. (2016) e Paton et al. (2010).

Um outro ponto avaliado foi em quais competências o líder se destaca quando ele é referência para seus subordinados, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Competências dos líderes que são referência



Fonte: Elaboração própria

Nessa análise, as principais competências são a liderança, motivação e construção de equipes, relacionadas diretamente a gestão de pessoas. Esses profissionais enxergam essas características como positivas e influenciando diretamente no tipo de profissional que gostariam de ser. Os resultados estão em concordância com a Tabela 1 (Pmbok, 2013; Kerzner, 2006; Shtub; RAZ, 1996).

Relacionando o tempo de experiência do líder em projetos com os entrevistados que veem seu líder como referência na sua carreira, percebe-se a existência de uma curva onde o ápice de referência é quando o líder tem de 6 a 10 anos de experiência, o que é aderente com Lindgren e Packendorf (2006), que afirmam que à medida em que o trabalho se torna mais projetizado, as habilidades e competências em gerenciamento de projetos se tornam mais críticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento de um projeto, o gestor influencia diretamente no resultado, e ocupa posição de referência para sua equipe (Huemann, 2010; Soderlund; Bredin, 2006; Kerzner, 2006). O conhecimento técnico deve estar vinculado com as habilidades de relação interpessoal para atingir um resultado satisfatório (Lindgren; Packendorf, 2006). Observando-se a importância dessas competências, verificou-se a necessidade de se identificar o perfil dos líderes que atuam no mercado, mas analisando-os pela ótica dos seus subordinados.

Pela pesquisa realizada para traçar o perfil dos líderes, observou-se que grande parte dos líderes têm entre 31 e 45 anos, e entre 6 a 20 anos de experiência em projetos. Eles ocupam cargos gerenciais, tanto funcionais como específicos de projetos. A maioria não tem formação específica em gestão de projetos. Entretanto, essa falta de conhecimento técnico não interfere em ser referência para a carreira da sua equipe (Lloyd-Walker et al., 2016; Paton et al., 2010).

As competências que se destacam nesses líderes são negociação, tomada de decisões, liderança, comunicação e influência. Porém, nos líderes que são referência para a carreira da sua equipe, destacam-se as competências de liderança, motivação, construção de equipes, gerenciamento de conflitos e tomada de decisões.

Os entrevistados apontaram motivação, gerenciamento de conflitos, construção de equipes, liderança e comunicação como competências que devem ser desenvolvidas pelos líderes (Huemann, 2010; Soderlund; Bredin, 2006). Os gestores atuais que não são referência têm outras competências a serem desenvolvidas, tais como tomada de decisões e negociação. Com relação ao *feedback* do líder aos

seus subordinados, é fundamental que este seja frequente, resposta de 64% dos respondentes.

Conclui-se, portanto, que o líder desempenha um papel fundamental e complexo na área, sendo responsável por motivar, decidir, liderar, comunicar e influenciar seus liderados, e isso independe de sua formação. Os liderados buscam líderes influentes e capazes de guiar suas equipes, mesmo sem a formação técnica, porém com as competências desenvolvidas e experiência adquirida.

Ainda restam pontos de discussão das competências e habilidades dos líderes na área de projetos sob a ótica de sua equipe. Assim, sugere-se futuros estudos nos quais se busque o significado de cada competência pelos profissionais, e se identifique os meios de motivações das equipes.

REFERÊNCIAS

- Belassi, W., Tukel, O.I.(1996) “A new framework for determining critical success/failure factors in project” *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
- Bouer, R., Carvalho, M. M.(2005) Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Revista Produção*, 15(3), 347 – 361, setembro – dezembro.
- Carton, F., Adam, F., Sammon, D.(2007) “Project management: a case study of a successful ERP implementation” *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 106-124.
- Carvalho, M. M., Rabechini Jr, R.(2008) *Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I.(2011) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (8ª ed.) São Paulo: Editora Elsevier – Campus.
- Costa, G. M.(2008) *Change management: uma abordagem prática e sistêmica*. Porto Alegre: Nova Prova.
- Dey, P. K., Kinch, J., Ogunlana, S. O. (2007) “Managing risk in software development projects: a case study” *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), 284-303.
- Figueiredo, F. C., Figueiredo, H. C. M.(2013) *Dominando gerenciamento de projetos com MS project 2002*. São Paulo: Ciência Moderna Ltda.

- Heldman, K.(2005) *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Huemann, M.(2010) “Considering human resource management when developing a project-oriented company: case study of a telecommunication company” *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369.
- Kerzner, H.(2002) *À procura da excelência em gerenciamento de projetos*. São Paulo: Willey.
- Kerzner, H.(2002) *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H.(2006) *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Lindgren, M.; Packendorff, J. (2006) “What’s new in new forms of organizing? On the construction of gender in project-based work” *Journal of Management Studies*, 43(4), 841-866.
- Lloyd-Walker, B., French, E., Crawford, L.(2016) “Rethinking researching project management: understanding the reality of project management careers”. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 903-930.
- Marques, J. R.(2014) *Coaching positivo - Psicologia positiva aplicada ao coaching*. Goiânia: Editora IBC.
- Maximiano, A. C.(2002) *Administração de projetos*. São Paulo: Atlas.
- McDonald, P., Brown, K., Bradley, L. (2005) “Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector” *Career Development International*, 10(2), 109-129.
- Patah, L. A., Carvalho, M. M.(2002) Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, PR, Brasil, 23-25.
- Paton, S., Hodgson, D.E., Cicmil, S.J.K.(2010) “Who am I and what am I doing here? Becoming and being a project manager” *Journal of Management Development*, 29(2), 157-166.
- Objetivo Lua (2016) *Consultoria e coaching. liderança situacional*. Recuperado em: 28 de maio de 2016, de: <<http://objetivolua.com/lideranca-situacional/>>.
- Rabechini Jr., R.(2008) *O gerente de projetos na empresa*. (3 ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Santos, J. A., Carvalho, H. G.(2006) *Referencial brasileiro de competências em gerenciamento de projetos*. Curitiba, Brasil: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos.
- Serafim, A.(2013) *O Modelo Hersey-Blanchard: como liderar eficazmente os seus colaboradores*. Recuperado em: 28 de junho de 2016, de: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchardcomo-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html>>.
- Shenhar, A.J., Tishler, A., Dvir, D.; Lipovetsky, S., Lechler, T.(2002) “Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach” *R&D Management*, 32(2), 111-126.
- Shenhar, A. J., Dvir, D.(2007) *Reinventando gerenciamento de projetos. a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: Editora M Books.
- Shtub, A., RAZ, T.(1996) Optimal segmentation of projects — Schedule and cost considerations. *European Journal of Operations Research*, 95(2), dezembro.
- Siedschlag, D., Junior, O.F.P.S., Alves, C.S.R.(2016) A contribuição do escritório de gestão de projetos – egp na gestão estratégica de uma universidade comunitária. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(3).
- Soderlund, J., Bredin, K.(2006) “HRM in project intensive firms: changes and challenges”. *Human Resource Management*, 45(2), 249-265.
- Standing, C., Guilfoyle, A., Lin, C., Love, P.E.D. The attribution of success and failure in IT projects, *Industrial Management & Data Systems*, v. 106, n. 8, p.1148-1165, 2006.
- Turner, R.(1999) *The handbook of project-based management*, (2nd ed.), McGraw-Hill, London,.
- Vargas, R.V.(2000) *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. (2a. ed.) Rio de Janeiro: Brasport.

Vergara, S. C.(2000) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (3. ed.) São Paulo: Atlas.

Winter, M., Smith, C., Morris, P.W.G., Ciemil, S.(2006) "Directions for future research in

project management: the main findings of a UK government-funded research network", *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649.

Apêndice A: Pesquisa sobre as competências do gerente de projetos.

2ª PARTE - PERFIL LÍDER ATUAL

As próximas perguntas são sobre o seu atual líder.

9. Em qual faixa etária o seu líder está?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a. Menor que 30 anos | d. Entre 41 e 45 anos |
| b. Entre 31 e 35 anos | e. Entre 46 e 50 anos |
| c. Entre 36 e 40 anos | f. Acima de 51 anos |

10. Cargo do seu líder atual?

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| a. Coordenador de Projetos | d. Diretor Funcional |
| b. Gerente de Projetos | e. Gerente Funcional |
| c. Presidente / CEO | f. Outros |

11. Seu líder tem formação em gestão de projetos?

- | | |
|--------|--------|
| a. Sim | b. Não |
|--------|--------|

12. Seu líder apresenta conhecimento sobre gestão de projetos, bom desempenho das tarefas, habilidade para guiar a equipe e atingir metas e objetivos?

- | | |
|-----------|------------|
| a. Ótimo | d. Fraco |
| b. Bom | e. Péssimo |
| c. Neutro | |

13. Alguma das características abaixo o seu líder NÃO apresenta?

- a. Conhecimento sobre gestão de projetos
- b. Bom desempenho das tarefas
- c. Habilidade para guiar a equipe
- d. Atingir metas e objetivos
- e. Nenhuma

14. Destaque abaixo as 3 principais habilidades dele que se destacam.

- a. Liderança
- b. Construção de equipes
- c. Motivação
- d. Comunicação
- e. Influência
- f. Tomada de decisões
- g. Consciência política e cultural
- h. Negociação
- i. Ganho de confiança
- j. Gerenciamento de Conflitos

15. Destaque abaixo as 3 principais habilidades que seu líder precisa melhorar.

- a. Liderança
- b. Construção de equipes
- c. Motivação
- d. Comunicação
- e. Influência
- f. Tomada de decisões
- g. Consciência política e cultural
- h. Negociação
- i. Ganho de confiança
- j. Gerenciamento de Conflitos

16. Qual a frequência que seu líder passa feedbacks a você?

- a. Frequentemente (sempre que há ocorrência)
- b. Em reuniões periódicas mensais
- c. Na avaliação de desempenho
- d. Raramente, pois não lembro quando ocorreu a última

17. Seu líder te encoraja a buscar novos desafios e se renovar (cursos e afins)?

- a. Sim e busca recursos para auxiliá-lo a custear
- b. Sim, mas não busca recursos
- c. Não encoraja

18. Você vê seu líder como referência para a sua carreira?

- a. Sim
- b. Não

19. Qual a experiência em projetos do seu líder atual?

- a. Menos de 2 anos
- b. 2 a 5 anos
- c. 6 a 10 anos
- d. 11 a 20 anos
- e. Mais de 20 anos