

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Camila Teixeira Rodrigues

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR
DE PROJETOS: a visão de líderes da área de
Engenharia e Projetos**

Taubaté – SP

2016

Camila Teixeira Rodrigues

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR
DE PROJETOS: a visão de líderes da área de
Engenharia e Projetos**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Gerência de Projetos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Taubaté – SP

2016

CAMILA TEIXEIRA RODRIGUES

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR DE PROJETOS: a visão de líderes
da área de Engenharia e Projetos**

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof.^a Dr.^a Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof.^a Dr.^a. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof.^o Ms. Paulo Henrique da Costa Sodré

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Para a minha família.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível.

A Deus, que me concedeu o dom da vida, com saúde e perseverança para batalhar pelos meus objetivos.

A minha professora e orientadora, Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, pelo auxílio, disponibilidade de tempo, material e por importantes orientações a mim dedicadas para a elaboração e conclusão deste projeto.

Aos meus pais, Waldir Rodrigues e Ivonilde Teixeira Rodrigues, e para toda a minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

RESUMO

A gestão de projetos consolidou seu espaço no mundo contemporâneo. Entende-se que esse posicionamento se deve ao fato de que o contexto atual de rápidas e constantes mudanças, somado à globalização, às exigências crescentes dos consumidores, dentre outros fatores, leva as organizações a buscarem a inovação de produtos e serviços. A maneira pela qual as organizações implantam suas inovações é através de projetos. No âmbito da gestão de projetos, diversas manobras são efetuadas para assegurar o bem-estar de um projeto ao longo de sua execução. Isso ocorre devido às constantes variações que são empregadas e ao dinamismo das atividades. Neste cenário, nota-se o papel do gerente de projetos como essencial para o sucesso desses empreendimentos. Assim, entender as competências necessárias aos gestores torna-se importante. Diante destas considerações, este trabalho se propôs a identificar quais as competências necessárias para um gestor de projetos exercer a função de líder perante a sua equipe na obtenção do sucesso do projeto. O método utilizado consistiu em um estudo de campo exploratório com quatro gestores de um projeto específico de uma empresa de Engenharia e Projetos de Guaratinguetá (SP). Um questionário foi aplicado com o intuito de identificar as principais competências em um líder ao gerenciar projetos na própria visão dos líderes. Os resultados provenientes da pesquisa revelaram que o gestor de projeto deve ser transparente e comprometido com suas responsabilidades, sabendo delegar, dar *feedback*, ter uma comunicação aberta com a equipe e escutá-la. Deve ser um líder confiável e que conduza o grupo ao alcance dos objetivos. A pesquisa aponta também que o excesso de burocracia nas organizações é uma grande dificuldade a ser enfrentada pela liderança. Identificou-se, assim, a necessidade de promover treinamento aos gestores para que seja possível a realização de sessões de *feedback* construtivas junto aos seus subordinados de uma forma mais confortável. Os resultados encontrados neste trabalho auxiliarão gestores e futuros gestores de projetos a exercer seu papel de líder com o nível de responsabilidade que a função exige, assim como ajudar no constante desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: liderança. Competências. gestor de projetos.

ABSTRACT

NECESSARY COMPETENCES FOR THE PROJECT MANAGER: The Vision of Leaders of the Engineering and Projects Area

Project management has consolidated its space in the contemporary world. It is understood that this position is due to the fact that the current context of rapid and constant changes, globalization, increasing demands of consumers, among other factors, lead organizations to seek innovation products and services. The way organizations deploy their innovations is through projects. In the scope of project management, several maneuvers are performed to ensure the well-being of a project throughout its execution. This is due to the constant variations that are employed due to the dynamism of the activities. In this scenario, the project manager's role is essential to the success of these projects. Thus, understanding the skills needed by managers becomes important. In view of these considerations, this work aims to identify the competencies needed for a project manager to play the role of leader before the team in achieving project success. The method used consisted of an exploratory field study with four managers of a specific project of an Engineering and Projects company of Guaratinguetá. The questionnaire was applied in order to identify the main competencies in a leader when managing projects in the leaders' own vision. The results of the research revealed that the project manager must be transparent and committed to his responsibilities, knowing how to delegate, give feedback and have an open communication with the team, knowing how to listen to it. You must be a trusted leader and lead the group to the achievement of the goals. The research also points out that the excess of bureaucracy in organizations is a great difficulty to be faced by leadership. However, it was identified the need to promote training to managers so that they can conduct constructive feedback sessions with their subordinates in a more comfortable way. The results found in this work will help managers and future project managers to play their role of leader with the level of responsibility that the role demands and help in the constant professional development.

Key words: leadership. Competence. project management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Competências para o profissional.....	18
Quadro 2. Atributos desejáveis no gerente.....	18

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As expectativas dos membros da equipe em relação ao líder	21
Figura 2. Representação para o ciclo de vida de um projeto	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Características necessárias ao líder	29
Gráfico 02. Papel do líder.....	30
Gráfico 03. A empresa espera do líder	31
Gráfico 04. Habilidades adquiridas no dia a dia	32
Gráfico 05. Formação acadêmica	33
Gráfico 06. Traços pessoais natos	33
Gráfico 07. Ter alguém como modelo.....	34
Gráfico 08. Lidar com pessoas diferentes	35
Gráfico 09. Mão de obra reduzida.....	35
Gráfico 10. Excesso de burocracia	36
Gráfico 11. Falta de informação	37
Gráfico 12. Acúmulo de função	38
Gráfico 13. Falta de qualificação técnica das pessoas.....	38
Gráfico 14. Falta de maturidade das pessoas.....	39
Gráfico 15. Desconhecimento da estratégia da empresa por parte do líder	40
Gráfico 16. Baixo poder de decisão.....	40
Gráfico 17. Remuneração inadequada para a função	41
Gráfico 18. Falta de interesse por parte dos subordinados	42
Gráfico 19. Cobrança de resultados.....	42
Gráfico 20. Dificuldade em dar <i>feedback</i> aos subordinados	43
Gráfico 21. Tenho um estilo e procuro fazer com que o grupo se adapte a meu estilo.....	44
Gráfico 22. Tenho um estilo, mas procuro me adaptar para atender ao que a empresa espera	45
Gráfico 23. Tenho um estilo para meus subordinados e outro para minha liderança.....	45

Gráfico 24. Procuo me adaptar a cada situação	46
Gráfico 25. Visão dos liderados em relação à liderança, perspectiva do líder	47
Gráfico 26. Visão de como outros lideres veem um novo líder, perspectiva dos líderes....	48
Gráfico 27. Como a direção da empresa o vê como líder.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemas	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Delimitação do estudo	15
1.4 Relevância do estudo	15
1.5 Organização do trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Conceitos de competência	17
2.2 Conceitos de liderança	20
2.3 Desenvolvendo lideranças	23
2.4 Conceitos de gestão de projetos	25
3 MÉTODO	27
3.1 Tipo de pesquisa	27
3.2 População e amostra	27
3.3 Instrumento	27
3.4 Procedimento para coleta de dados	28
3.5 Procedimento para análise de dados	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1 Perfil dos entrevistados	29
4.2 A visão dos gestores com relação à liderança	29
4.3 A formação da liderança	31
4.4 Problemas enfrentados pela liderança	34

4.5 A visão dos liderados em relação à liderança	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A – Pesquisa de perfil de liderança na gestão de projetos	54
ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética.....	58
ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional.....	59
ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual	61

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual de intensas mudanças e competições mercadológicas, as empresas estão sendo obrigadas a inovar o ciclo de vida dos seus produtos e serviços para se adequar a esse ambiente competitivo.

A Gestão de Projetos não é mais percebida como um sistema de interesse exclusivo do plano interno das organizações. Trata-se agora de uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes. Cada vez mais os profissionais são demandados a criar valor através da gestão de seus projetos. Um dos fatores básicos para que os desafios sejam superados são as competências de seus gestores e profissionais. Cada vez mais as competências de uma organização constituem o diferencial das próprias organizações, de seus líderes e de suas equipes.

Empresas buscam identificar aptidões individuais que se associam às metas organizacionais, analisam o conhecimento, as habilidades e as atitudes desenvolvidas pelo líder que constitui a base de competências exigidas para oferecer respostas frente a aplicação de recentes formas de gestão.

Maximiano (2005) afirma que as competências são qualificações necessárias para o desempenho eficaz do líder de projetos; em outras palavras, as competências podem ser definidas como conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais contribuirão significativamente para o êxito do empreendimento.

Deste modo, este trabalho teve como objetivo identificar quais as competências necessárias ao gestor de projetos que mais contribuem para o sucesso do projeto.

1.1 Problema

Quais as competências dos líderes que mais contribuem para o sucesso do projeto?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar, segundo a perspectiva dos próprios gestores, quais as competências necessárias para a liderança na gestão de projetos.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho, buscou-se:

- Identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para a gestão de projetos;
- Analisar como tais competências são desenvolvidas para a formação de líderes.

1.3 Delimitação do estudo

Projetos são empreendimentos que, na maioria das vezes, envolvem vários departamentos de uma organização, várias empresas, e necessitam de um conjunto de habilidades e competências multidisciplinares de seus gestores para o seu planejamento e execução. Este trabalho delimitou-se em levantar quais são as competências necessárias a estes líderes e gestores dentro de uma empresa de Projetos no setor de Engenharia, localizada na cidade de Guaratinguetá (SP), e analisar como tais competências podem contribuir para o sucesso do projeto, não sendo contemplados os respectivos processos produtivos nos quais estão inseridos, e sim as competências desenvolvidas para o gerenciamento do projeto baseados em suas experiências.

1.4 Relevância do estudo

A pretensão deste trabalho foi de contribuir com os futuros líderes e gestores de projetos, ajudando-os a entender quais são as competências necessárias para a liderança de sua equipe, uma vez que muitos líderes/gerentes, apesar de grandes conhecedores da parte técnica, enfrentam sérios problemas nas relações pessoais, o que acaba por atrapalhar o desenvolvimento de seus projetos. Assim sendo, é de grande valia o conhecimento de tais competências, a fim de agregá-las no seu dia a dia para a obtenção do sucesso no projeto.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho foi estruturado em capítulos cujo conteúdo foi ordenados da seguinte maneira:

No capítulo 1 é apresentada uma breve introdução, na qual é descrita o problema que resultou a realização deste trabalho, os objetivos, a delimitação do assunto, bem como a sua relevância.

O capítulo 2 traz uma breve revisão de literatura com definições sobre Gestão de Projetos, Liderança e Competências.

No capítulo 3 é descrito o método utilizado na elaboração deste trabalho, um estudo de campo exploratório, em que os seus resultados são apresentados no capítulo 4.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais desta monografia.

Este trabalho encerra-se com as referências bibliográficas, apêndice e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo da revisão da literatura deste trabalho é expor os conceitos pertinentes à liderança e as competências necessárias aos líderes e gestores para o gerenciamento de projetos.

2.1 Conceitos de competência

A palavra “competência” tem sua origem latina em “*competentia*”, que significa estar autorizado a julgar ou ter o direito de falar. A competência inclui o conhecimento, os comportamentos, habilidades e experiências pessoais necessárias para ter sucesso em determinado papel (Revista MPM, 2012).

Pode-se dizer que habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa. Ela envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona com a aplicação prática desses conhecimentos e aptidões. A partir do conhecimento e das habilidades chega-se às competências (CHIAVENATO, 2005).

Para Dutra (2011), as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização.

Os gerentes de projetos e outros profissionais que atuam nessa área dependem de quatro competências. A primeira delas é o *conhecimento*: a compreensão da teoria, dos conceitos e práticas da gerência de projetos; a segunda é a *destreza*: a capacidade de usar técnicas e recursos da profissão para se obter resultados adequados; a terceira é a *habilidade*: a capacidade de integrar e usar de modo eficaz o conhecimento e as aptidões; a quarta é a *motivação*: a capacidade de desenvolver e manter os valores, atitudes e aspirações adequados que ajudam os *stakeholders* a trabalhar em conjunto para o aperfeiçoamento do projeto. (CLELAND; IRELAND, 2002).

Fleury e Fleury (2001) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 22). O Quadro 01 apresenta uma definição do que seria cada um desses verbos mencionados na definição de competência.

Quadro 1. Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber Mobilizar Recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber Comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber Aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter Visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

Para Valeriano (1998), os atributos desejáveis do gerente do projeto, classificados quanto ao conhecimento, as habilidades e as atitudes, podem ser vistos no quadro a seguir:

Quadro 2. Atributos desejáveis no gerente

Atributos Desejáveis no Gerente do Projeto		
Conhecimentos	Conhecimento organizacional	Conhecimento do sistema administrativo-financeiro da organização
		Conhecimento do sistema de administração de RH da organização
		Conhecimento da organização e de suas práticas, políticas e valores
		Consciência de custo e das implicações administrativas das decisões técnicas

		Conhecimento dos produtos, missões e mercados ou clientes da organização
	Conhecimento técnico	Conhecimento em áreas correlatas à especialização
		Competência técnica na área de especialização
		Domínio de métodos de pesquisa
Habilidades	Habilidades de comando	Capacidade de planejamento, organização e controle
		Capacidade de liderança
		Capacidade de autoanálise
		Capacidade de alocação de recursos
		Capacidade de gerar confiança no superior
		Escolha do estilo de liderança adequado
		Habilidade de tomada de decisão
	Outras habilidades	Capacidade de trabalhar em equipe
		Criatividade
		Habilidade de relacionamento pessoal
		Capacidade de redigir com clareza, precisão e concisão
Atitudes	Posicionamento em relação a aspectos internos e externos	Interesse por questões administrativas
		Disciplina de trabalho
		Entrosamento com pessoal externo à organização
		Ambição profissional
	Estratégia de ação	Hábito de começar o ataque do problema pela revisão da literatura
		Hábito de leitura sistemática de textos técnicos

Fonte: Valeriano (1998, p. 149)

Conforme Pierry (2006), não se pode buscar competências individuais baseando-se apenas numa visão genérica da organização e seus objetivos organizacionais; é necessário que sejam identificadas quais são as competências que o indivíduo possui para desenvolvimento de determinada tarefa, e desenvolver as competências necessárias para a maximização de seu desempenho. É importante que o mercado tenha uma visão clara das competências necessárias a um Gestor de Projetos, porque quanto mais próximas forem estas competências do gestor com o ambiente em que ele será inserido, maior a probabilidade do projeto ter um resultado positivo.

2.2 Conceitos de liderança

O processo de liderança vem sendo estudado há mais de um século e ainda é um assunto que gera discussões, pesquisas e muitas vezes o torna-se um tema confuso e contraditório.

Existem inúmeras definições sobre o conceito de liderança, porém podemos partir do princípio que, para ser líder, é necessário despertar em seus liderados além do senso de responsabilidade, a confiança, pois para que haja dedicação de todos é imprescindível que esse vínculo seja estabelecido entre todos. Ser líder é confiar na sua equipe, e essa confiança advém da delegação da autoridade. Por meio da delegação, o líder obtém maior comprometimento de todos os membros que compõem a equipe.

De acordo com PMBOK (2013), em termos gerais, liderança é a capacidade de executar por meio de outros. Respeito e confiança, no lugar do medo e da submissão, são os elementos-chave para uma liderança eficaz.

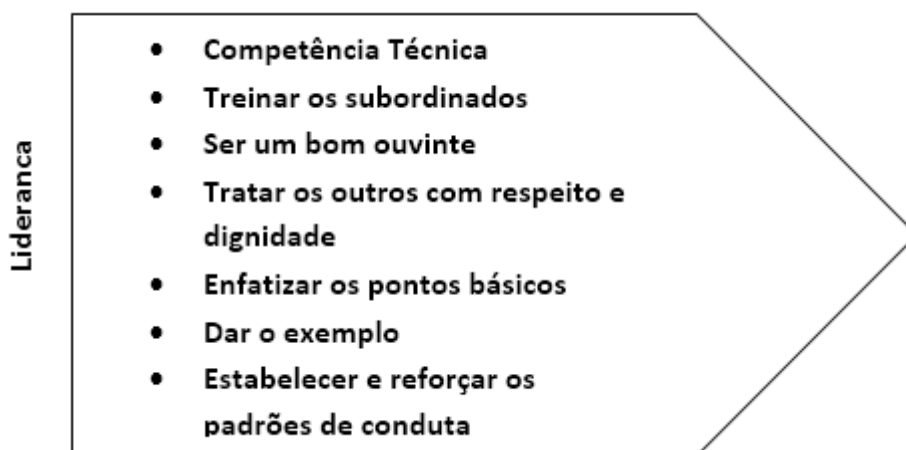
Segundo Maximiano (2005), “a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações” (MAXIMIANO, 2005, p. 283).

A postura que o líder deve transparecer é a de ser capaz de empolgar e contagiar pessoas para o alcance dos objetivos, pois ele não está interessado no poder, mas sim nos resultados que serão obtidos (BOTELHO, 1991).

Conforme Cleland e Ireland (2002), a liderança em projetos pode ser definida como a arte de influenciar os outros a desempenhar tarefas de um projeto através do fornecimento de objetivo, direcionamento, motivação e treinamento para os indivíduos e a equipe do projeto. A liderança de projetos incorpora os mais altos padrões de honestidade e integridade no trato com as pessoas, com a finalidade de construir lealdade e confiança.

Na Figura 01 são apresentadas as expectativas dos membros das equipes em relação aos líderes, segundo Cleland e Ireland (2002), as quais serão descritas a seguir.

Figura 01. As expectativas dos membros da equipe em relação ao líder



Fonte: Cleland e Ireland (2002)

- **Competência técnica demonstrada:** os líderes precisam demonstrar competência no desempenho da função de gerentes de projetos e devem fazer isso através da disciplina. A equipe espera e demanda que seus líderes sejam confiantes e seguros da sua habilidade em planejar e executar projetos.
- **Treinando subordinados:** os líderes devem ir além dos programas formais de treinamento, buscando reforçar os princípios e práticas da profissão. Eles devem dedicar algum tempo para compartilhar as experiências e benefícios do seu conhecimento, o que ajuda a construir as habilidades das pessoas sob o seu comando.
- **Ser um bom ouvinte:** os líderes precisam ouvir os membros da equipe com a mesma atenção que ouviriam um gerente sênior. Tal prática possibilita identificar e solucionar questões importantes. Os líderes conhecem os membros da sua equipe através desta prática.
- **Tratar os outros com respeito e dignidade:** os líderes devem sempre demonstrar preocupação e compreensão para com os membros da equipe e tratá-los de uma maneira melhor do que aquela que espera ser tratado. O líder está numa posição em que deve demonstrar mais respeito e dignidade aos membros da equipe do que estes a ele.
- **Enfatizar os pontos básicos:** os líderes precisam demonstrar total domínio das principais habilidades de gerência do projeto, tais como organização, planejamento, divisão do trabalho, acompanhamento da execução e tomada de decisões. Estas e outras habilidades devem ser ensinadas aos membros da equipe através de ações e de demonstrações repetitivas.

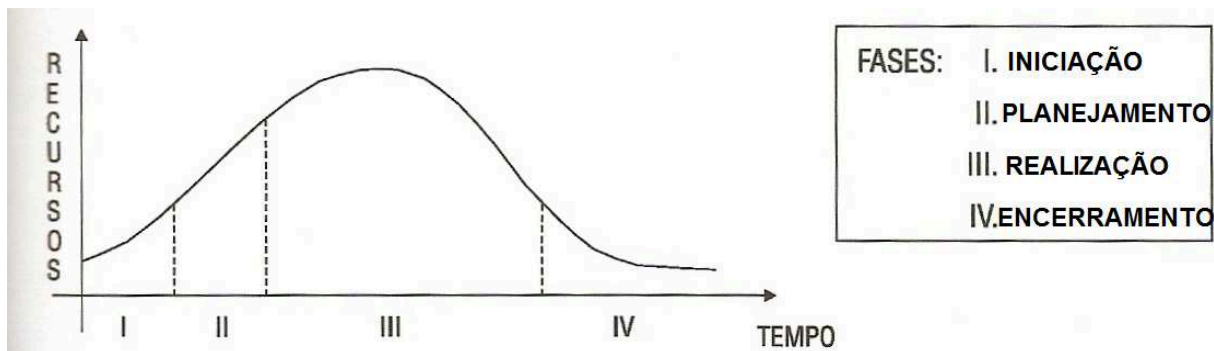
- **Dar o exemplo:** os líderes devem estabelecer e agir consistentemente de acordo com valores altos, pois através do exemplo eles encorajam a equipe a comprometer-se com tais valores e a seguirem seus passos.
- **Estabelecer e reforçar os padrões de conduta:** os líderes precisam conhecer e reforçar os padrões de conduta estabelecidos pela organização a qual servem. As regras fundamentais de segurança, de conduta junto aos colegas e os padrões de trabalho devem ser reforçados, e quaisquer desvios devem ser corrigidos imediatamente.

Os líderes não comprometem os conceitos fundamentais de liderança e não aceitam um desempenho que não seja o melhor possível. Através dos exemplos e valores, e exigindo o máximo de desempenho e qualidade por parte da equipe, eles prosperam e completam com êxito os projetos sob seu comando.

Segunda PMBOK (2013, p. 284), a liderança é importante em todas as fases do ciclo de vida do projeto.

Os projetos sempre apresentam um início e um fim determinados. Entre o início e o fim do projeto ele sofre todo um desenvolvimento, uma estruturação, uma implantação e, finalmente, uma conclusão (MENEZES, 2009).

Figura 02. Representação para o ciclo de vida de um projeto



Fonte: Menezes (2009 p. 47)

Na fase de **iniciação**, os projetos são definidos e selecionados. Logo após, são autorizados por meio de um documento denominado **termo de abertura do projeto**. A fase de **planejamento** inclui definir o escopo do projeto, identificar recursos, desenvolver a programação e orçamento e identificar riscos que, somados, estruturam o **plano-base** para execução do trabalho. Na fase de **realização**, o plano de projeto é executado e tarefas de trabalho são realizadas a fim de produzir todas as **entregas do projeto** e atingir seu objetivo. Durante essa fase, o progresso do projeto é monitorado e controlado para garantir que o trabalho

permaneça dentro da programação e do orçamento; o escopo é completamente atendido de acordo com especificações e todas as entregas atendem aos critérios de aceitação. Da mesma forma, quaisquer mudanças necessitam ser documentadas, aprovadas e incorporadas dentro de um plano-base atualizado, se necessário. Na fase de **encerramento**, avaliações do projeto são conduzidas, lições aprendidas são identificadas e documentadas para ajudar a melhorar o desempenho em futuros projetos e os **documentos de projeto** são organizados e **arquivados** (CLEMENTS; JACK GIDO, 2013).

É preciso investir em liderança porque precisamos de profissionais capazes de transformar situações difíceis em soluções práticas e lucrativas, transformar agrupamentos em grupos e despertar todo o potencial que as pessoas têm (BOTELHO, 1991).

2.3 Desenvolvendo lideranças

Anteriormente, considerava-se a liderança como uma qualidade nata de algumas pessoas, e quem não a possuía teria que se contentar em ser eternamente liderado. Hoje se sabe que, embora alguns tenham de fato qualidades natas de liderança, é possível treinar a maioria das pessoas para exercer lideranças dentro de determinados contextos. A maioria das pessoas pode ser treinada para atuar eficazmente como líder de equipes. Nem todos podem ser treinados para atuar eficazmente como líder de grandes e complexas organizações, quanto mais como líder de uma nação. Liderança é um dom que alguns têm em maior proporção do que outros, mas pode ser desenvolvido. Os cursos de liderança procuram identificar o estilo pessoal de cada um e ensinar como ele deve agir para conseguir liderar e não apenas chefiar os subordinados (LACOMBE, 2009).

Uma coisa é desenvolver qualidades de liderança, outra é tornar-se um grande líder de uma grande e complexa organização.

As pessoas nascem com algumas características de personalidade: algumas são mais dominantes que outras; umas mais otimistas, outras mais pessimistas; umas gostam mais de matemática do que poesia. Apesar dessas disposições natas poderem ser compensadas com treinamento e outras formas de educação, é difícil alterar inclinações profundas. Assim, o mais importante atributo para liderança é o desejo de liderar: querer ser líder. Habilidades e competências gerenciais podem ser desenvolvidas nas pessoas, mas a paixão para liderar uma organização não pode. Seria fútil esperar que todos os administradores fossem grandes líderes. A liderança de grandes e complexas organizações acaba sendo uma rara exceção confinada a poucos indivíduos (LACOMBE, 2005).

De acordo com Wagner III (2000, p. 354), a liderança dificilmente pode ser conseguida por meio de ensinamentos obtidos em um curso, embora isso possa trazer alguma contribuição, especialmente no que diz respeito à liderança de equipes. As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos. Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, a capacidade para liderar deve ser aprendida no próprio trabalho.

A suposição de que se pode aprender a administrar fez surgir inúmeros cursos de administração. Alguns alunos desses cursos melhoraram significativamente sua competência para administrar, embora complementado pelo treinamento no trabalho. Da mesma forma, o treinamento de liderança pode proporcionar melhorias, mesmo que nem todos se tornem grandes líderes (ROBBINS, 2002).

A formação de lideranças deve ser uma preocupação constante de qualquer organização. No entanto, nem sempre é fácil. Calcular o retorno sobre este investimento é muito difícil, embora seja talvez um dos que proporcionem maior retorno. Uma das formas de assegurar a formação de lideranças é subordinar o principal executivo de recursos humanos ao principal executivo da empresa e atribuir-lhe, entre outras, a missão específica de formar líderes. Pessoas visionárias são importantes; mais importantes, porém, são aquelas que se caracterizam por desenvolver o talento que existe nas empresas, os verdadeiros exploradores do potencial de outras pessoas (ROBBINS, 2002).

Uma das maneiras de formar lideranças é criar oportunidades de desafios para os jovens administradores. Outras maneiras de desenvolver as habilidades necessárias para ser um gestor de projetos eficaz, conforme Clements e Gido (2011), são:

1. Ganhar experiência: trabalhe no maior número de empresas que puder. Cada projeto apresenta uma oportunidade de aprendizado. Da mesma forma, procure ter várias funções em cada projeto. O propósito de variar os projetos e as funções é expôr-se ao maior número possível de gestores de projetos, clientes e outras pessoas com experiência em projetos.
2. Peça o *feedback* de outras pessoas: se quer melhorar suas habilidades de resolver problemas pergunte a um mentor, por exemplo, se ele tem observado alguma coisa que você poderia fazer para melhorar nas situações de resoluções de problemas. Se ele lhe disser que você tem uma tendência para chegar a conclusões precipitadas, tente levar mais tempo para descobrir todos os fatos ou ouvir o ponto de vista das outras pessoas.
3. Faça uma autoavaliação e aprenda com os próprios erros.
4. Entreviste os gestores de projetos com habilidades que você queira desenvolver: pergunte-lhes como desenvolveram essa habilidade e que sugestões lhe dariam.

5. Participe de programas de treinamento: existem muitos seminários, *workshops*, vídeos, CDs e materiais de estudo sobre habilidades. Há também cursos e seminários sobre o tema gestão de projetos.
6. Faça parte de organizações: associar-se ao *Project Management Institute* lhe dará oportunidades de participar de encontros e conferências com outras pessoas envolvidas com gestão de projetos.
7. Leia: procure artigos sobre como aperfeiçoar suas habilidades.
8. Seja voluntário: o ambiente de trabalho não é o único local onde você pode desenvolver suas habilidades. Pense em envolver-se com uma organização de voluntariado, na qual você possa não só contribuir para a comunidade, mas também desenvolver habilidades de liderança.

O aprendizado e o desenvolvimento são atividades para a vida toda – não existe um limite. A organização tem de reservar fundos para treinamento e atividades de desenvolvimento de pessoal. Porém, o principal responsável por desenvolver estas habilidades é o próprio profissional, o maior interessado. É ele quem deve tomar a iniciativa e fazer acontecer.

2.4 Conceitos de gestão de projetos

A todo o momento, dezenas de projetos são idealizados, porém para que eles sejam desenvolvidos é importante gerir todos os processos que irão resultar na conclusão do projeto.

Segundo Kerzner (2006), a gestão de projetos pode ser definida como o “planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito” (KERZNER, 2006, p. 15).

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMBOK, 2013, p. 05).

Ainda segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em 05 grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa (KERZNER, 2006).

A responsabilidade do gerente é “assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, prazo e custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos” (MAXIMIANO, 2000, p. 510).

Segundo PMI (2013), a compreensão e aplicação do conhecimento, das ferramentas e técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para o gerenciamento de projetos eficazes. Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

1. **Conhecimento:** refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre o gerenciamento de projetos.
2. **Desempenho:** refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
3. **Pessoal:** refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge os objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada.

De maneira geral, comparando os autores aqui estudados, eles entram em convergência ao afirmar que se demanda do gerente de projetos um conjunto de competências amplo e complexo para que consigam realizar com sucesso o que deles se espera. Eles são o elo entre a estratégia e a equipe.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

Para Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas em torná-lo mais explícito.

Foi realizado um estudo de campo exploratório, com coleta de dados através da aplicação de um questionário. Para Munhoz (1989, p. 84), o conceito de pesquisa de campo designa todo o estudo que é feito de maneira direta, ou seja, junto às próprias fontes informativas, sem o uso de dados secundários extraídos de publicações.

3.2 Área de realização, população e amostra

Com o objetivo de buscar esclarecimento para o problema do estudo, a pesquisa foi realizada em uma empresa de Engenharia e Projetos, localizada na cidade de Guaratinguetá (SP).

Considerando que cada projeto tem sua peculiaridade, o questionário foi aplicado a quatro colaboradores que ocupam cargos de liderança e coordenação de equipes e projetos na referida empresa, apesar do seu quadro de funcionários ter cerca de oitenta colaboradores.

3.3 Instrumento

O instrumento escolhido foi um questionário de perguntas fechadas (de múltipla escolha para que a coleta de dados e a obtenção dos resultados fossem otimizadas), que foi aplicado em líderes e gestores de projetos. Para Lakatos e Marconi (2008), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por várias perguntas, que o indivíduo preenche sem a presença de um entrevistador e apresenta a vantagem de atingir um grande número de pessoas em curto espaço de tempo.

O questionário encontra-se no Apêndice A e foi construído com base nos objetivos específicos propostos nesta pesquisa, tendo sido adaptado de Uris (1972) e Carvalho (2010) com o intuito de entender como os gestores enxergam suas competências e quais as competências necessárias ao gerenciamento de projeto.

3.4 Procedimento para coleta de dados

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (Anexo A) e a assinatura pela representante legal da empresa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (Anexo B), foi iniciada a coleta de dados e todos os funcionários respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual (Anexo C).

O questionário aplicado aos gestores foi enviado por e-mail (para que não atrapalhasse as execuções de suas respectivas atividades). Cada participante da pesquisa teve um prazo de 07 dias úteis para responder e enviar de volta por e-mail digitalizado.

3.5 Procedimento para análise de dados

A análise dos dados coletados por meio de questionário foi efetuada de acordo com os parâmetros de abordagem quantitativa. Assim, foram tabuladas e cruzadas as informações para a identificação dos resultados obtidos. Foi utilizada planilha em Excel como recurso para tabulação. A análise e interpretação dos resultados foram baseadas nos conceitos da revisão literária.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentadas as competências necessárias ao gestor de projetos na visão dos próprios gestores para o melhor desenvolvimento e evolução do papel de liderança na organização em que estão inseridos.

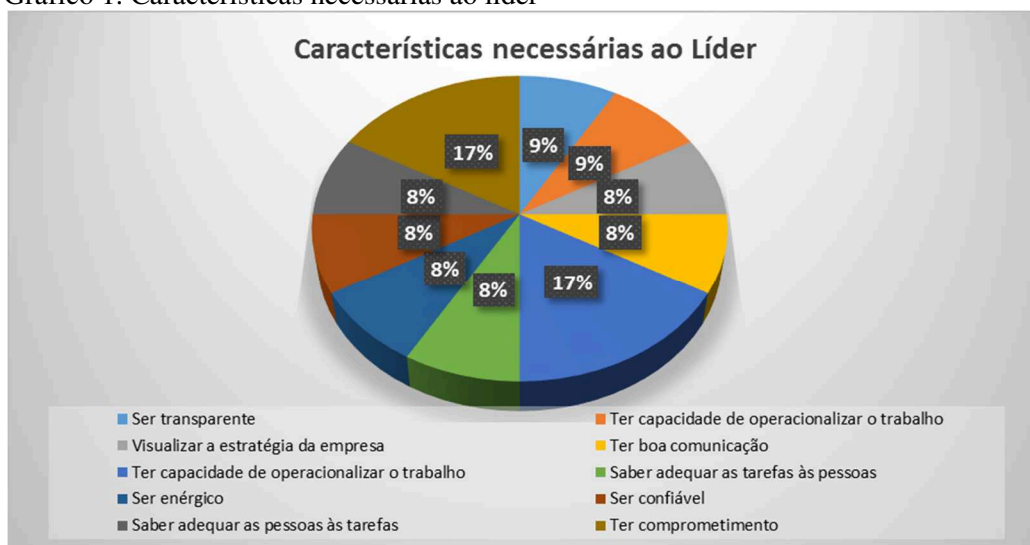
4.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 04 coordenadores, sendo 100% deles do sexo masculino, em um público com faixa etária entre 40 e 70 anos. Todos os entrevistados declararam ter, pelo menos, o Ensino Superior completo e mais de 15 anos de experiência em coordenação e gestão de projetos.

4.2 A visão dos gestores com relação à liderança

O Gráfico 1 demonstra a visão dos gestores relacionada às características que são necessárias ao líder na gestão de projetos, em que podemos constatar que 17% dos entrevistados afirmaram que os líderes precisam ser comprometidos com o seu projeto e sua equipe, e outros 17% também afirmaram que ter capacidade de operacionalizar o trabalho é importante. Este resultado confere com o argumento de Robbins e Decenzo (2004) quando afirmam que o líder deve ter disposição para assumir responsabilidades, sendo verdadeiros e consistentes em suas ações, bem como também vai ao encontro com a característica apontada por William Polard (*apud* LACOMBE, 2009) em sua pesquisa, em que foi comprovado que o líder deve comprometer-se com os projetos e fazer as coisas acontecerem.

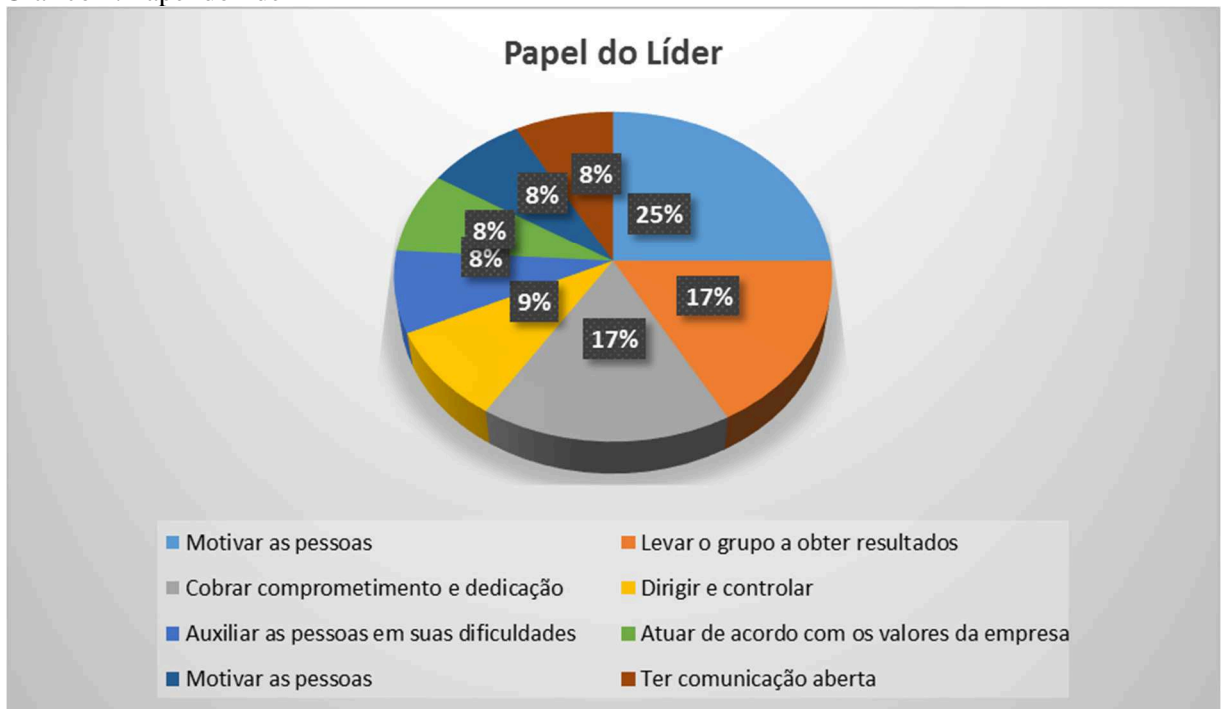
Gráfico 1. Características necessárias ao líder



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

No Gráfico 2 é apresentada a definição dos gestores sobre o papel da liderança. 25% dos envolvidos apontaram o papel do líder como motivador de pessoas, 17% como o responsável por conduzir o grupo a atingir os seus resultados e outros 17% dos líderes entendem que o papel do mesmo também é o de cobrar comprometimento e dedicação de sua equipe. Estes resultados estão de acordo com os argumentos de Robbins (2005) uma vez que o autor enfatiza que a motivação é essencial para a condução do grupo, e também com os argumentos de Chiavenato (2005) que diz que os processos de motivação estão sendo considerados um importante investimento pessoal e um meio eficaz para o alcance de objetivos. Conforme Lacombe (2009), para Bengt Karlöf o líder faz as pessoas cooperarem fornecendo diretrizes para o que deve ser feito.

Gráfico 2. Papel do líder



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

No Gráfico 3 é reportado como os gestores entendem sobre o que a empresa espera de sua liderança. 33% dos gestores acreditam que a empresa espera que o líder conduza o seu grupo para atingir os resultados esperados e 25% apontam que espera que o líder seja capaz de desenvolver as pessoas. Os resultados vão ao encontro da ideia de Maximiano (2005) ao dizer que o líder deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos, auxiliando a manter seu funcionamento eficaz, bem como à ideia de Robbins e Decenzo (2004), que afirmam que o desenvolvimento da equipe contribui para a melhoria no desempenho geral. Para Robbins (2002), os líderes que

demonstram comportamento orientado para o desenvolvimento satisfazem os subordinados e são vistos como competentes.

Gráfico 3. A empresa espera do líder



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

4.3 A formação da liderança

Segundo Dutra (2011, p.156), “é a habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio. Envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento”. Baseado neste conceito, foi questionado aos gestores no que consistiria a formação de um líder. O Gráfico 4 demonstra claramente que metade dos entrevistados concordaram em dizer que a formação de um líder consiste em habilidades adquiridas diariamente, principalmente no que tange a área de gerenciamento de projetos, em que a única certeza que eles têm é que tudo muda o tempo todo. Este resultado está em concordância com Chiavenato (2005) quando menciona que as habilidades envolvem conhecimentos e aptidões pessoais, e estão interligados diretamente com a aplicação prática dos mesmos.

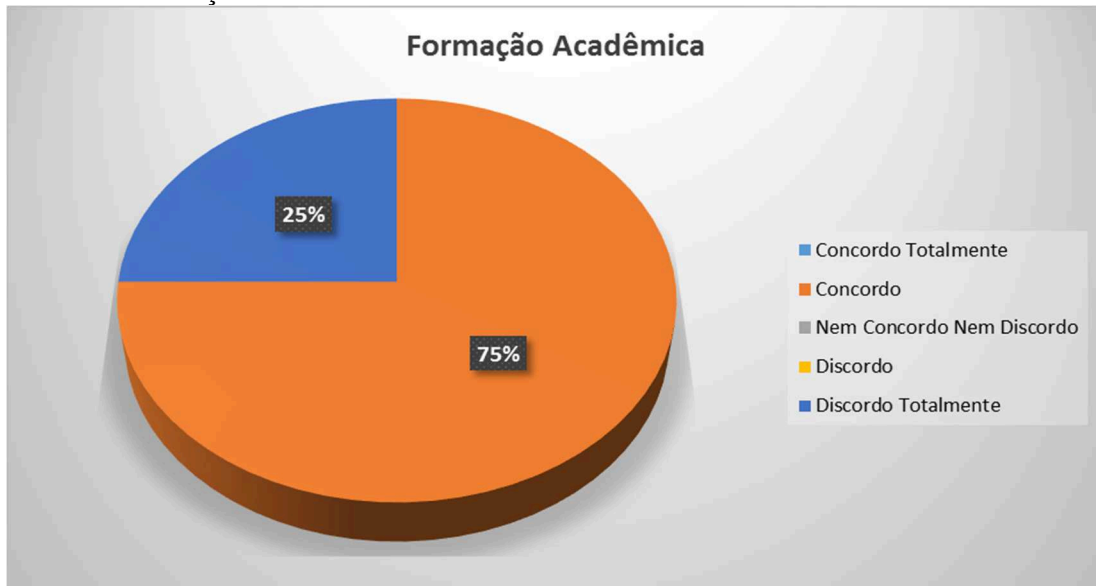
Gráfico 4. Habilidades adquiridas no dia a dia



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

No Gráfico 5 foi questionado aos gestores se era relevante ou não ter uma formação acadêmica para a liderança de equipes, e em quase a sua totalidade os gerentes responderam que é importante ter uma formação acadêmica, visto que o gerente de projetos muitas vezes é o elo entre a estratégia da empresa e a equipe. De acordo com PMBOK (2013), os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada. Para Lacombe (2009), líderes são aprendizes perpétuos, ou seja, a aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa, e além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprenderem.

Gráfico 5. Formação acadêmica



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Com relação aos traços pessoais natos, o Gráfico 6 vem demonstrar que apenas 25% dos gestores são indiferentes a este aspecto, porém 50% concordam totalmente que a liderança é um talento natural e que pode ser desenvolvido ao longo do tempo e da carreira. Conforme Chiavenato (2005), cada pessoa possui seus próprios traços de personalidade, ou seja, cada pessoa apresenta um comportamento diferente a cada situação. Lacombe (2009) afirma que, embora alguns tenham de fato qualidades natas de liderança, é possível treinar a maioria das pessoas para exercer lideranças dentro de determinados contextos. Liderança é um dom que alguns têm em maior proporção do que outros, mas pode ser desenvolvida.

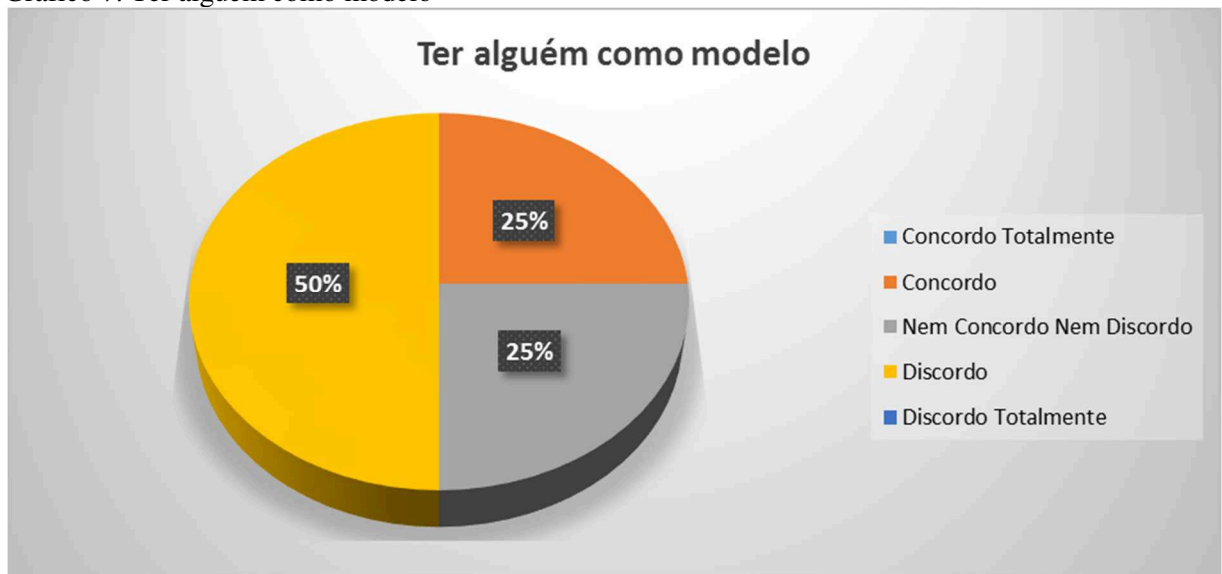
Gráfico 6. Traços pessoais natos



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente (MAXIMIANO, 2005). Quando questionados sobre a importância em se ter um líder como exemplo, de acordo com o Gráfico 7, 50% dos entrevistados disseram que ter a imagem de um líder como modelo para seguir e se inspirar é de grande relevância pois muitos dos gestores tomam suas ações inspiradas nas atitudes de seus grandes exemplos. Este resultado valida o que diz John Gardner (*apud* LACOMBE, 2009) ao afirmar que o líder serve de símbolo para os liderados.

Gráfico 7. Ter alguém como modelo



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

4.4 Problemas enfrentados pela liderança

Com tantas atribuições, as dificuldades de um líder podem ser as mais diversas possíveis. Desta forma, a seguir serão expostas algumas destas dificuldades que podem ser facilmente encontradas pela liderança.

No Gráfico 8 fica claro que, na visão dos gestores de projetos, é importante o líder saber lidar com os mais diversos tipos de relações interpessoais. Com isso, pode-se confirmar o que diz Rabechini (2009) quando enfatiza que os conflitos em projetos ocorrem não só entre o gerente e suas equipes, mas também entre os vários interessados, e a responsabilidade em administrá-los sem dúvida é do gerente, ou seja, do líder do projeto. Em entrevista para Webber (1997), Alain Gomez (1997), presidente e CEO de uma empresa multinacional, afirma que a liderança requer uma mente aberta e disposição para se entrosar com diferentes pontos de vista.

Gráfico 8. Lidar com pessoas diferentes



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Já na questão da mão de obra reduzida, conforme segue demonstrado no Gráfico 9, 25% dos entrevistados classificam como de muita importância a dificuldade de se trabalhar com mão de obra reduzida, pois são várias as atividades a serem realizadas dentro de um projeto, e se os recursos forem direcionados de maneira errada isso pode gerar prejuízo para o projeto. Robbins e Decenzo (2004) sugerem que o líder deve controlar seus recursos e o ambiente da organização para que os recursos sejam utilizados de forma coerente.

Gráfico 9. Mão de obra reduzida

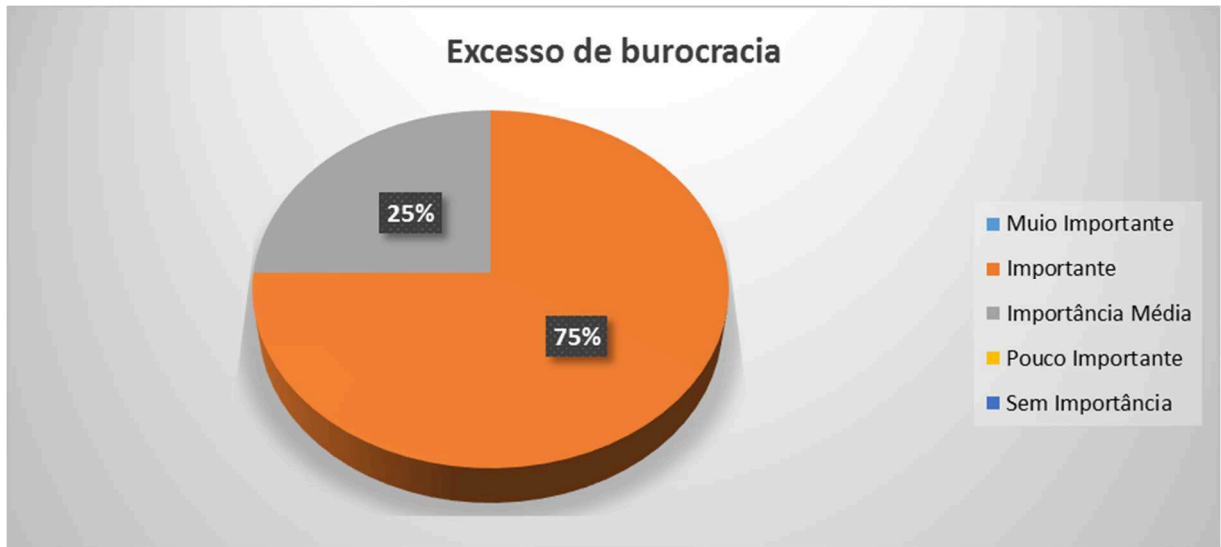


Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

A seguir, no Gráfico 10, relativo ao item excesso de burocracia, de acordo com os entrevistados, 75% classificam como uma dificuldade relevante, pois este é um problema que caracteriza rigidez da organização e sua resistência à mudança. As regras e as operações

padronizadas funcionam muito bem desde que hoje seja exatamente igual a ontem. Mas quando surgem casos que não se enquadram precisamente nas regras, o sistema fracassa. Para Lacombe (2009), quando ocorre a burocratização, a organização carece de eficiência e de eficácia, os resultados tornam-se medíocres ou negativos.

Gráfico 10. Excesso de burocracia



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

A falta de informação apresentada no Gráfico 11 foi classificada em 100% dos gestores como um aspecto muito importante, pois se as empresas quiserem reagir rapidamente às mudanças verificadas no mercado, elas têm que colocar cada vez mais responsabilidade, autoridade e informação nas mãos das pessoas que estão mais próximas aos produtos e aos clientes. Em entrevista para Schrage (1997), Jack Welch afirma que as empresas não são complicadas. As complicações surgem quando as pessoas não têm acesso às informações de que necessitam.

Gráfico 11. Falta de informação



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

A seguir, no Gráfico 12, pode se constatar que 50% dos entrevistados afirmam que o acúmulo de função é considerado um desafio ou problema importante. Na abordagem de Fleury e Fleury (2001), a competência pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo. Ou seja, quando o líder delega certa autoridade ao liderado, o que não significa perder o controle, ele dá oportunidade a sua equipe de evoluir e executar novas tarefas utilizando-se de seus conhecimentos, habilidades e competências, objetivando o sucesso para o grupo. Agindo desta forma, o líder poderá focar o seu tempo e sua energia em assuntos que demandam maiores urgências, enquanto sua equipe tem a oportunidade de desenvolver e realizar mais tarefas.

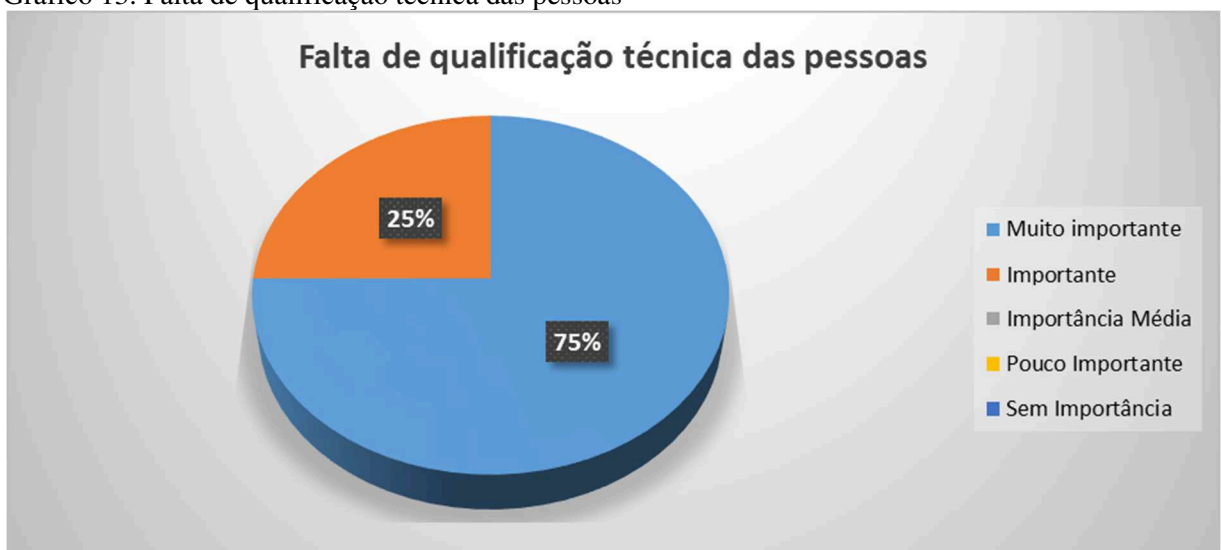
Gráfico 12. Acúmulo de função



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

O Gráfico 13 mostra que 75% dos gestores consideram como uma dificuldade muito importante a falta de qualificação técnica das pessoas da equipe, pois a falta de conhecimento técnico generalizada pode gerar um impacto negativo na execução do projeto. Normalmente, os membros da equipe conhecem melhor do que o líder as tarefas que estão sendo realizadas. Quanto mais competência dos liderados, menos necessidade de intervenção do líder. Chiavenato (2010) comenta que treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimento, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos.

Gráfico 13. Falta de qualificação técnica das pessoas



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Pode-se dizer que um indivíduo atingiu a maturidade profissional quando, independentemente dos anos de atuação no mercado ou em determinada empresa, ele já vivenciou diversas situações, lidou com pessoas diferentes, participou de projetos variados e teve que solucionar conflitos que o levaram a desenvolver habilidades para enfrentar os desafios de sua carreira com inteligência, tato e coerência. Quando os gestores foram questionados sobre a imaturidade das pessoas, conforme mostra o Gráfico 14, 50% declararam ser uma dificuldade muito importante, pois este comportamento afeta diretamente o clima da equipe, gerando possíveis conflitos e desgastes, tirando o foco no objetivo principal. Pierry (2006) afirma que é importante desenvolver competências emocionais ou afetivas, sendo emocionalmente inteligente, ou seja, fazendo o uso de atributos emocionais na solução de problemas. Anthony Mersino (PMP, 2009) define inteligência emocional como a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e os dos outros, fazendo a distinção entre eles e usando essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa.

Gráfico 14. Falta de maturidade das pessoas



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Com relação ao desconhecimento da estratégia da empresa por parte do líder, no Gráfico 15 podemos concluir que os gestores, em sua maioria, apontam como de muita importância que o líder entenda qual é o propósito comum que deve ser alcançado para que ele consiga transmitir à equipe e conduzi-la da melhor forma possível a atingir o objetivo da organização. Para Lacombe (2009), uma característica fundamental para o líder é a visão clara aonde quer chegar e a capacidade de comunicá-la. O que vem ao encontro com o que afirmam Robbins e Decenzo (2004) quando dizem que um dos papéis do líder é possuir conhecimentos relacionados ao cargo, isto é, possuir informações suficientes sobre a organização em que está inserido, pois desta forma ele adquire meios para auxiliá-lo na tomada de decisões.

Gráfico 15. Desconhecimento da estratégia da empresa por parte do líder



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

No mundo corporativo, uma das principais dificuldades do líder é tomar a decisão certa, na hora certa e sob condições adequadas. Maximiano (2000) afirma que existem diversas situações imprevistas e que exigem do gerente a rápida capacidade de decidir uma direção frente aos inúmeros problemas que surgem no dia a dia. No Gráfico 16, os gestores pontuam como uma dificuldade importante o item do baixo poder de decisão por parte do líder, porque eles sabem que para tomar a decisão mais correta e coerente a situação deverá ser analisada de maneira ampla, verificando os prós e os contras, bem como as pessoas envolvidas. As decisões devem ser analisadas sempre com cautela, evitando ações de maneira emocional e por impulso. Um bom líder sabe que de boas escolhas nascem excelentes resultados na empresa.

Gráfico 16. Baixo poder de decisão



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Quando questionados sobre a remuneração inadequada para a função, no Gráfico 17, 50% dos líderes classificaram como uma dificuldade importante, afirmando que a remuneração é determinante para dedicação do colaborador. O que diferencia da opinião de Maximiano (2005), quando aponta que a motivação é específica. O valor ou importância das recompensas é relativo e depende de cada pessoa. Botelho (1991) está de acordo com o afirmado por Maximiano, pois para ele não basta apenas oferecer determinada quantia pelos serviços prestados, é necessário manter os subordinados realizados e motivados com as atividades que desempenham, pois este fato proporciona muito mais retorno, lucros e produtividade à organização.

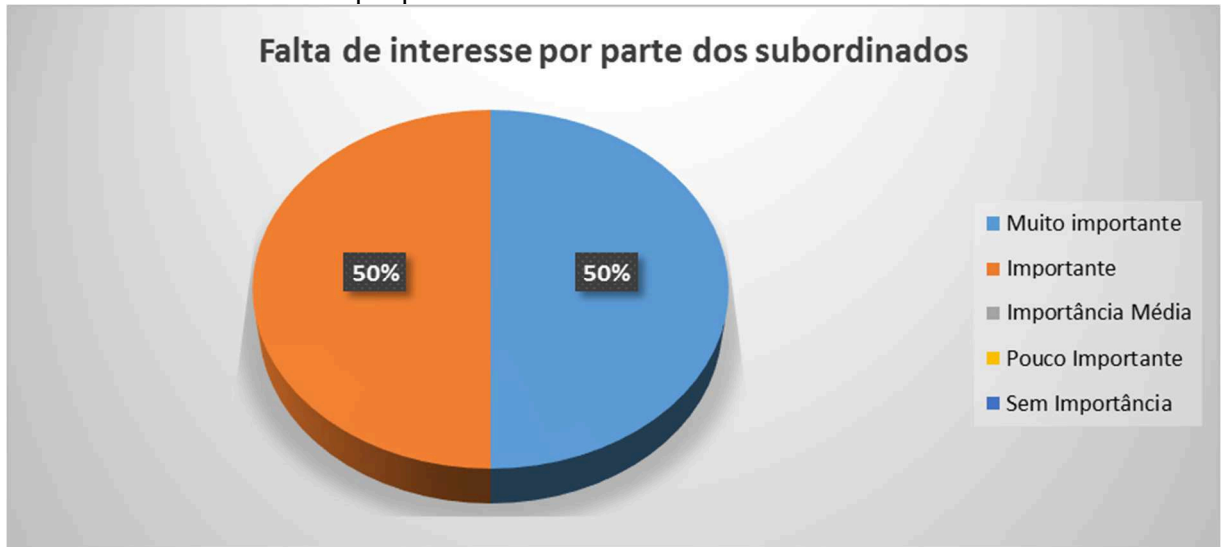
Gráfico 17. Remuneração inadequada para a função



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

O Gráfico 18 retrata a questão da falta de interesse por parte dos subordinados, em que teve como resultado que em 50% da visão dos líderes esta é uma dificuldade de muita importância. Porém a motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não se pode cobrar algo que não se pratica. Segundo Lacombe (2009), é muito mais necessário nas situações instáveis. O líder é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem aos seus seguidores.

Gráfico 18. Falta de interesse por parte dos subordinados



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Quanto à questão sobre a cobrança de resultados, nota-se que os gestores foram bem divergentes em suas respostas. Isto justifica o fato deste assunto ainda ser bastante discutido no mundo corporativo, gerando assim diferentes opiniões. Fato é que o líder deve exercer um papel essencial para que o time seja eficiente e não perca o rumo. Esse é o principal ponto que deve ser trabalhado por quem lidera pessoas. A produtividade só é alcançada quando as prioridades são definidas, quando todos sabem qual objetivo deve ser atingido. Dessa forma, o líder precisa ter um propósito em comum com a equipe para poder desenvolver os trabalhos com qualidade. O líder deve saber como cobrar este resultado para que os funcionários não se sintam intimidados e, mais importante que isso, é saber encontrar o equilíbrio entre as cobranças e o reconhecimento.

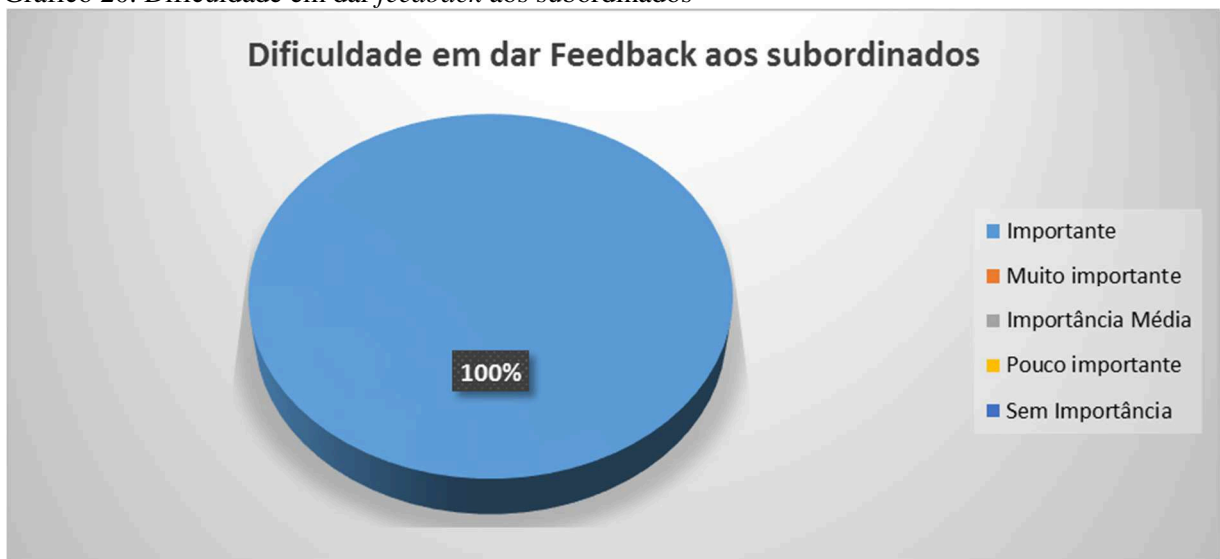
Gráfico 19. Cobrança de resultados



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

É de grande importância que todos dentro da empresa estejam focados no trabalho e nos desempenhos atribuídos a eles, mas fica a papel do gestor proporcionar que cada um tenha a intenção de desempenhar o seu melhor e ajudar que isto aconteça. Pode se dizer que, quando se quer melhorar o desempenho e aperfeiçoar o crescimento profissional, a relação entre subordinado e gestor deve partir de comentários construtivos sobre o comportamento de resultado que vem sendo analisado, demonstrado por uma conversa estruturada e clara. No Gráfico 20, os gestores foram questionados com relação à dificuldade em conceder *feedbacks* aos liderados, e o resultado foi unânime: todos os gestores acreditam que este fator é importante, porém eles muitas vezes não se sentem à vontade para isto. A solução seria o treinamento para estes gestores para que realizem sessões de *feedback* construtivo.

Gráfico 20. Dificuldade em dar *feedback* aos subordinados



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

4.5 A visão dos liderados em relação à liderança

As transformações nas organizações dependem muito da liderança, pois é o líder quem impulsiona, orienta e desenvolve a equipe. É uma tarefa complexa para o líder identificar quais são suas próprias características, assim como o estilo de líder ideal. Cabe salientar que primeiramente necessita analisar a situação para depois adequar o estilo a ela, ou seja, o estilo acaba sendo situacional.

A seguir, serão retratadas as visões dos gestores, de como eles acreditam que seus liderados os veem perante determinados aspectos e/ou situações.

Para Lacombe (2009), o administrador tem que adaptar seu estilo de gestão e, portanto, sua forma de liderar em função de inúmeras variáveis. Ele tem que saber avaliar o ambiente em que se encontra para ter condições de decidir qual a forma mais adequada de liderança no momento. Os resultados apontam justamente para esta definição, pois os gestores não obrigam os liderados a se adaptarem ao seu estilo e sim dependendo do cenário, ele é quem vai se adaptar.

Gráfico 21. Tenho um estilo e procuro fazer com que o grupo se adapte a meu estilo



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Os gestores, ao serem questionados sobre a adaptação deles para atender o que a empresa espera, 100% concordam em dizer que cada um possui sua maneira de liderar seus recursos, porém sempre buscando formas de alinharem com os objetivos da empresa. Maximiano (2000) afirma que, quando o foco se desloca do grupo para se concentrar no comportamento do líder, o que se observa é o estilo de liderança, sendo este entendido como a forma que o líder se relaciona com os integrantes da equipe.

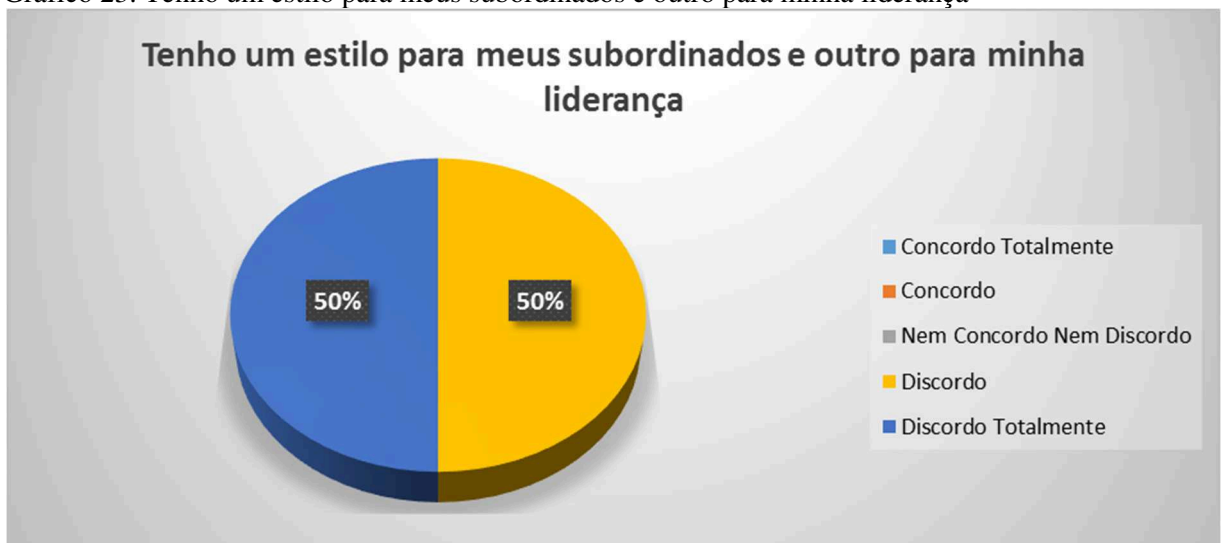
Gráfico 22. Tenho um estilo, mas procuro me adaptar para atender ao que a empresa espera



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Continuando a pesquisa com relação aos estilos de liderança que cada um possui, o Gráfico 23 demonstra claramente uma divergência de ideias dos gestores entrevistados. 50% deles dizem que têm um estilo de liderar diferente para com seus subordinados e para com sua liderança, e outros 50% dizem ter a mesma liderança tanto para seus subordinados quanto para a sua liderança. De fato, conforme Robbins (2002), estudos têm descoberto que as ações dos líderes são influenciadas por certas características do seguidor, como a dimensão da sede de controle da personalidade, a experiência e a autopercepção da habilidade. Os indivíduos diferem pela sua flexibilidade de comportamento.

Gráfico 23. Tenho um estilo para meus subordinados e outro para minha liderança



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

A velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas tem forçado as organizações a grandes transformações e adaptações de suas estratégias empresariais. O líder deve ajudar seus liderados a perceber que o que a empresa passa a esperar deles é diferente daquilo que eles aprenderam anteriormente como sendo a conduta valorizada. Para que a empresa possa agir com mais agilidade e competitividade, é importante que as pessoas assumam novos papéis dentro dela e que sigam a um novo estilo de liderança. Com base nisso, os gerentes foram questionados sobre sua flexibilidade em adaptar-se a cada situação. Conforme Gráfico 24, o resultado apontado foi que 100% dos gestores concordam e procuram formas de se adequar aos diversos cenários organizacionais, bem como se manter em constante aprendizado para manter a liderança acesa.

Gráfico 24. Procuo me adaptar a cada situação



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

No gráfico 25 é demonstrada a visão dos liderados com relação à liderança na perspectiva dos próprios gestores, em que classificaram em 50% como item importante ter uma boa habilidade de escuta e 50% como muito importante o item possuir uma comunicação aberta.

Os gestores são porta-vozes das empresas e são os agentes capazes de identificar problemas ainda em suas fases iniciais. É por essa razão que a comunicação entre gestores e liderados deve apresentar peculiaridades como clareza e coerência, a fim de que os fatos e as necessidades corporativas fluam de forma eficaz.

Este resultado vai ao encontro com o descrito e aplicado no Guia PMBOK (2008), quando diz que, para melhorar o desempenho do projeto, a equipe deve possuir uma comunicação clara, oportuna, eficaz e eficiente entre os membros e seu líder.

Gráfico 25. Visão dos liderados com relação à liderança, perspectiva do líder

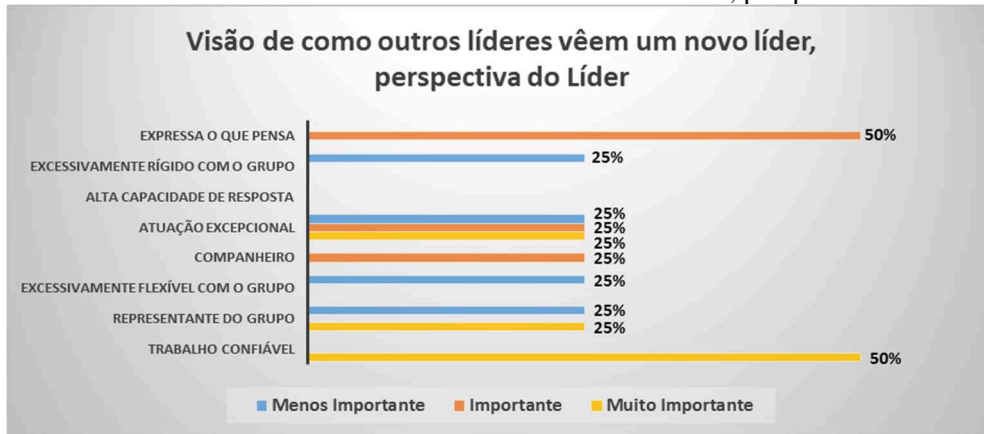


Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

As palavras de um líder são importantes, mas as ações são mais eficientes para reforçar ou enfraquecer uma “Equipe de Equipes”. Em vez de criar ferramentas e processos para acompanhar de perto seus liderados, o líder deve permitir que seus liderados o monitorem e o acompanhem para que aprendam a sua forma de pensar e, finalmente, possam tomar decisões de qualidade e de forma ágil. Mais importante do que dirigir, líderes devem mostrar transparência.

O Gráfico 26 retrata, com base na perspectiva do líder, o grau de importância sobre a visão de como outros líderes vêem um novo líder, em que 50% dos gestores classificaram como de muita importância que o líder deve expressar o que pensa e outros 50% que o líder deve ter um trabalho confiável. Conforme Lacombe (2009), o líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. As pessoas confiam em líderes assim. O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento.

Gráfico 26. Visão de como outros líderes veem um novo líder, perspectiva do líder

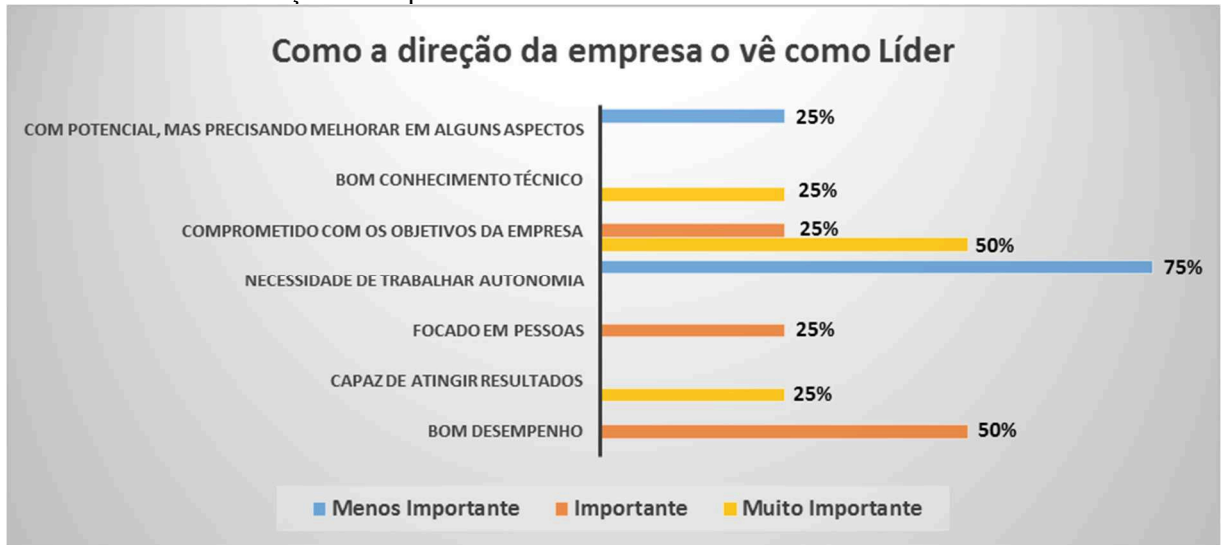


Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

Os chefes consideram imprescindível que o líder saiba persuadir, convencer, priorizar, focar, tenha vontade, envolvimento e comprometimento, dê *feedback*, seja profissional, acredite no funcionamento do modelo. Por outro lado, os liderados prezam por transparência e esperam que o chefe tenha um contato próximo com a sua equipe e, com isso, trabalhe com a finalidade de levar o grupo a atingir os resultados propostos pela empresa, auxiliando no seu desenvolvimento e em suas dificuldades, reconhecendo e valorizando as pessoas, motivando e adequando os membros de sua equipe às tarefas.

Por fim, o Gráfico 27 aponta como os gestores acreditam que a direção da empresa os veja como líderes, sendo que 75% consideram de menor importância a necessidade de trabalhar a autonomia e 50% classificam como item de muita importância o comprometimento do líder com os objetivos da empresa. O papel do líder refere-se a levar adiante os objetivos da empresa fazendo com que toda a equipe esteja comprometida. O profissionalismo das pessoas, o comprometimento e exercício da responsabilização tornam as equipes coesas. Para Botelho (1991), o trabalho do líder gira em torno do alcance dos objetivos estabelecidos, uma liderança competente consegue fazer com que as pessoas queiram contribuir, e que todos tenham interesse em trabalhar para o grupo.

Gráfico 27. Como a direção da empresa o vê como líder



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados coletados em campo

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos está cada vez mais em destaque no cenário mundial. A necessidade de resultados rápidos e o aumento da competitividade do mundo empresarial fazem com que a liderança em gestão de projetos seja um importante fator de sucesso para a organização.

Esses fatores implicam na necessidade das organizações de capacitarem seus líderes/gestores para coordenar, gerenciar e controlar suas atividades de forma a responder, da melhor maneira possível, aos estímulos externos e ao alcance dos objetivos propostos.

Hoje sabemos que as competências para um gestor de projetos são muitas. Foi pensando neste cenário que este trabalho foi desenvolvido, tendo como objetivo principal identificar quais são as competências necessárias para um gestor de projetos exercer a função de líder perante a sua equipe na obtenção do sucesso do projeto.

Diversas são as competências envolvidas neste processo. As competências podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais estão classificadas em algumas categorias, como as competências técnicas e profissionais, em que o líder deve saber agir, comunicar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, proporcionando ao grupo um ambiente de trabalho mais integrado e harmonioso.

O resultado do presente estudo possibilitou chegar à conclusão de certos valores básicos, apontados de acordo com os dados adquiridos na pesquisa, como sendo requisitos importantes no perfil de um líder para o desenvolvimento da liderança na gestão de projetos. A maioria concorda em dizer que as competências necessárias ao gestor de projetos são adquiridas no dia a dia, no ambiente de trabalho e nas diferentes experiências profissionais, além de participações em eventos e treinamentos. Pode-se confirmar que a formação acadêmica não é o único fator para o desenvolvimento da liderança. Destacam-se ainda outros fatores relevantes que podem impactar ao líder na gestão de sua equipe, como a falta de informação, o excesso de burocracia e a mão de obra reduzida.

Várias são as maneiras para o gestor ou o futuro gestor de projetos desenvolver suas competências, podendo ser através de programas de treinamentos específicos, seminários, *workshops* (que visam trabalhar aspectos como autoconhecimento, relacionamento interpessoal, comunicação, solução de conflitos, adaptação às mudanças), além de vídeos, CDs e materiais de estudo sobre habilidades. Outra forma é buscar o *feedback* de outros profissionais e mentores da área, além de muita leitura acerca do tema.

Às organizações cabe identificar os indivíduos que apresentem o potencial para liderança e cultivar neles os valores e características compatíveis com o desempenho do papel do líder, promovendo oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento, seja através de tarefas desafiadoras ou de treinamentos.

Cabe ressaltar que a construção da liderança é um projeto sem fim. Os líderes estão, continuamente, em desenvolvimento. Embora as dificuldades a serem superadas para que este tipo ideal de líder possa existir nas organizações sejam inúmeras, constata-se que não é impossível.

Como recomendação para futuras pesquisas, considera-se que seria importante estender a pesquisa realizada neste trabalho a outros grupos de profissionais e até mesmo junto aos graduandos de áreas como Administração e Engenharia, uma vez que estes poderão encontrar-se, muito em breve, em posições de comando no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CARVALHO, A. O. **Características necessárias aos líderes e liderados para implantação e desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias: estudo exploratório no setor de estamparia de uma empresa automobilística**. 2010. Monografia (MBA Gerenciamento de Produção e Tecnologia). Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, 2010.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. J. **Construindo competências para gerenciar projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro/RJ. Elsevier, 2010.
- CLELAND, D. I; IRELAND, L.R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- COVEY, S. R. **OS 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 10. ed. São Paulo : Nova Cultural, 2002.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIDO, J; CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUBMAN, E. L. **Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 10. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 1999.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas / Harold Kerzner; tradução Lene Belon Ribeiro**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, M. D. **Competências Gerenciais Comportamentais e Sociais: Um estudo no Vale do Paraíba Paulista**. 2009. Dissertação. (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MUNDO PROJECT MANAGEMENT – PMP. **Inteligência Emocional para gerentes de projetos**. Revista 002: PMP, 2010.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisas e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

OLIVEIRA, A. A. **Competências Necessárias ao Líder na Gestão de Projetos**. 2011. Monografia (MBA Gerência Empresarial). Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, 2011.

PIERRY, F. **Seleção por Competências**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

PORTAL ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/cotidiano/lideranca-organizacional/30579/>>. Acesso em 07 de novembro de 2016.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHRAGE, M. Entrevista com Jack Welch. In: BENNIS, W. **Líderes e lideranças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 23.

SCHRAGE, M. Entrevista com Alain Gomez. In: BENNIS, W. **Líderes e lideranças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 137.

URIS, A. **Liderança**. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1972.

APÊNDICE A – Pesquisa de Perfil de Liderança na Gestão de Projetos

Esta parte do questionário pede sua opinião sobre o que é um líder.

1. Enumere, por ordem de importância, as 5 (CINCO) características que são necessárias ao líder.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ser transparente | <input type="checkbox"/> ser exemplo para o grupo |
| <input type="checkbox"/> ser confiável | <input type="checkbox"/> destacar-se naturalmente no grupo |
| <input type="checkbox"/> ter capacidade de operacionalizar o trabalho | <input type="checkbox"/> saber adequar as pessoas às tarefas |
| <input type="checkbox"/> visualizar a estratégia da empresa | <input type="checkbox"/> saber adequar as tarefas às pessoas |
| <input type="checkbox"/> ter boa formação acadêmica | <input type="checkbox"/> ser persistente |
| <input type="checkbox"/> ter capacidade de doação para o grupo | <input type="checkbox"/> ter boa comunicação |
| <input type="checkbox"/> ter agilidade | <input type="checkbox"/> ser enérgico |
| <input type="checkbox"/> ser empático | <input type="checkbox"/> ter valores como integridade |
| <input type="checkbox"/> tratar bem as pessoas | <input type="checkbox"/> ter iniciativa |
| <input type="checkbox"/> ser flexível | <input type="checkbox"/> ter comprometimento |

2. Nesta questão você deve colocar um X nas 3 (TRES) definições que considera mais importantes. Para você, ser líder é ...

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dirigir e controlar | <input type="checkbox"/> Motivar as pessoas |
| <input type="checkbox"/> Intermediar a relação empregado/empresa | <input type="checkbox"/> Auxiliar as pessoas em suas dificuldades |
| <input type="checkbox"/> Levar o grupo a obter resultados | <input type="checkbox"/> Ter comunicação aberta |
| <input type="checkbox"/> Atuar de acordo com os valores da empresa | <input type="checkbox"/> Cobrar comprometimento e dedicação |
| <input type="checkbox"/> Resolver problemas do grupo | <input type="checkbox"/> Ser formador de opinião |
| <input type="checkbox"/> Ter a subordinação do grupo | <input type="checkbox"/> Trabalhar com o inesperado |
| <input type="checkbox"/> Adequar o comportamento a diferentes tipos de pessoas para obter resultados | |

3. Nesta questão você deve colocar um X nas 3 (TRES) definições que considera mais importantes. O que a empresa espera de um líder?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Reforçar a cultura da empresa para o grupo | <input type="checkbox"/> Levar o grupo a atingir resultados |
| <input type="checkbox"/> Não oferecer problemas | <input type="checkbox"/> Superar as expectativas da empresa |
| <input type="checkbox"/> Formar outros líderes | <input type="checkbox"/> Acompanhar o processo produtivo para garantir Resultados |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver pessoas | |

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever a formação de um líder. Você deve indicar com um X, para cada uma delas, se você CONCORDA ou DISCORDA, usando a escala indicada.

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

Por favor responda agora: No que consiste a formação de um líder?

4. Habilidades adquiridas no dia a dia

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

5. Formação acadêmica

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

6. Traços pessoais natos

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

7. Ter alguém como modelo

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever as dificuldades para se exercer a liderança. Você deve indicar com um X, para cada uma delas, o grau de IMPORTÂNCIA da dificuldade, usando a escala indicada.

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

Por favor responda agora: Classifique as dificuldades enfrentadas pela liderança.

8. Lidar com pessoas diferentes

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

9. Mão de obra reduzida

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

10. Excesso de burocracia

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

11. Falta de informação

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

12. Acúmulo de função

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

13. Falta de qualificação técnica das pessoas

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

14. Falta de maturidade das pessoas

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

15. Desconhecimento da estratégia da empresa por parte do líder

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

16. Baixo poder de decisão

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

17. Remuneração inadequada para a função

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

18. Falta de interesse por parte dos subordinados

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

19. Cobrança de resultados

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

20. Dificuldade em dar feedback aos subordinados

Sem importância Pouco importante Importância média Importante Muito importante

Esta parte do questionário pede sua opinião sobre a visão que os outros têm de você como líder.

21. Enumere de 1 a 7, por ordem de importância, como você acredita que os subordinados o vêem como líder.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> preocupado em atender somente os objetivos da empresa | <input type="checkbox"/> precisa ampliar a visão técnica do trabalho |
| <input type="checkbox"/> possui comunicação aberta | <input type="checkbox"/> capacidade de resposta adequada |
| <input type="checkbox"/> boa habilidade de escuta | <input type="checkbox"/> respeitado pela posição que ocupa |
| <input type="checkbox"/> toma decisões em conjunto com o grupo | |

22. Enumere de 1 a 8, por ordem de importância, como você acredita que os outros líderes vêem um novo líder.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> trabalho confiável | <input type="checkbox"/> atuação excepcional |
| <input type="checkbox"/> representante do grupo | <input type="checkbox"/> alta capacidade de resposta |
| <input type="checkbox"/> excessivamente flexível com o grupo | <input type="checkbox"/> excessivamente rígido com o grupo |
| <input type="checkbox"/> companheiro | <input type="checkbox"/> expressa o que pensa |

23. Enumere de 1 a 7, por ordem de importância, como você acredita que a direção da empresa o vê como líder.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> bom desempenho | <input type="checkbox"/> comprometido com os objetivos da empresa |
| <input type="checkbox"/> capaz de atingir resultados | <input type="checkbox"/> bom conhecimento técnico |
| <input type="checkbox"/> focado em pessoas | <input type="checkbox"/> com potencial, mas precisando melhorar em alguns aspectos |
| <input type="checkbox"/> necessidade de trabalhar autonomia | |

Abaixo estão listadas várias afirmações que indicam como você se vê no papel de líder. Você deve indicar com um X, para cada uma delas, se você CONCORDA ou DISCORDA, usando a escala indicada.

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

Por favor responda agora: Como você se vê como líder?

24. Tenho um estilo e procuro fazer com que o grupo se adapte a meu estilo.

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

25. Tenho meu estilo, mas procuro me adaptar para atender ao que a empresa espera.

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

26. Tenho um estilo para meus subordinados e outro para minha liderança.

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

27. Procuro me adaptar a cada situação.

- Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

Finalmente, gostaríamos de algumas informações gerais sobre você mesmo(a).
Lembre-se que elas não serão usadas em nenhum momento para identificá-lo(a).

40. Qual seu sexo?

- masculino feminino

41. Qual sua idade (em anos completos)?

42. Qual seu estado civil?

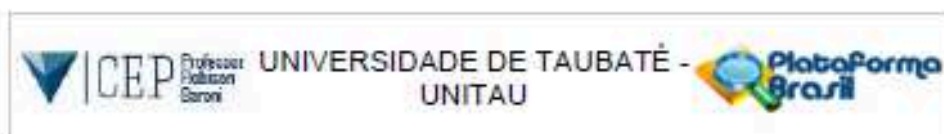
- Casado(a) Solteiro(a) Viúvo(a) Divorciado(a) Vive maritalmente

43. Há quanto tempo você trabalha no setor de Projetos/Engenharia (anos completos)?

44. Qual é o seu nível de escolaridade?

- 1ª a 5ª série 6ª a 8ª série 1º grau incompleto 1º grau completo
 2º grau incompleto 2º grau completo Superior incompleto Superior completo
 Pós Graduação Mestrado Doutorado

ANEXO A - Aprovação do Comitê de Ética



COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Competências necessárias ao Gestor de Projetos: a visão de líderes da área de Infraestrutura do setor aeronáutico - estudo de campo exploratório com gestores de um projeto específico de uma empresa de aviação da cidade de São José dos Campos.

Pesquisador: CAMILA TEIXEIRA RODRIGUES

Versão: 2

CAAE: 54805416.4.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 026374/2016

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto Competências necessárias ao Gestor de Projetos: a visão de líderes da área de Infraestrutura do setor aeronáutico - estudo de campo exploratório com gestores de um projeto específico de uma empresa de aviação da cidade de São José dos Campos, que tem como pesquisador responsável CAMILA TEIXEIRA RODRIGUES, foi recebido para análise ética no CEP Universidade de Taubaté - UNITAU em 04/04/2016 às 13:55.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATÉ
 Telefone: (12)3835-1233 Fax: (12)3835-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sr (a). Camila Teixeira Rodrigues aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como Trabalho de Conclusão do Curso MBA Gerência de Projetos, sendo orientada e supervisionada pela Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos a mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pela professora responsável.

TEMA DA PESQUISA: competências necessárias ao Gestor de Projetos: a visão de líderes da área de Engenharia e Projetos - estudo de campo exploratório com gestores de um projeto específico de uma empresa de projetos da cidade de Guaratinguetá.

OBJETIVO: identificar, segundo a perspectiva dos próprios gestores, quais as competências necessárias para a liderança na gestão de projetos.

PROCEDIMENTO: aplicação de questionário.

SUA PARTICIPAÇÃO: autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Novembro de 2016, uma monografia, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, _____ de 2016.

Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira
RG:

Camila Teixeira Rodrigues
RG:

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu

_____, portador do RG nº
_____, responsável pela
organização _____, autorizo a
aplicação desta pesquisa na mesma.

Taubaté, _____ de 2016.

Assinatura

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual

PESQUISA: Competências necessárias ao Gestor de Projetos: a visão de líderes da área de Engenharia e Projetos – estudo de campo exploratório com gestores de um projeto específico de uma empresa de projetos da Cidade de Guaratinguetá.

1. Natureza da pesquisa: você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como finalidade identificar, segundo a perspectiva dos próprios gestores, quais as competências necessárias para a liderança na gestão de projetos.

2. Participantes da pesquisa: gestores, coordenadores, supervisores e líderes que trabalham diretamente com gestão de projetos.

3. Envolvimento na pesquisa: ao integrar este estudo você deverá responder apenas ao questionário (ANEXO A – Pesquisa de Perfil de Liderança na Gestão de Projetos) que lhe será entregue em uma via impressa.

Você tem a liberdade de se recusar a participar em qualquer fase da pesquisa, sem que haja qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração, garantindo assim o melhor resultado para a pesquisa. Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa.

4. Riscos: a participação nesta pesquisa não traz riscos a sua pessoa. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome. Apenas os membros do grupo de pesquisa terão conhecimento dos dados.

6. Benefícios: ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre questões relativas às competências necessárias ao gestor de projetos. No futuro, essas informações poderão ser usadas em benefício de outros profissionais.

7. Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação;

8. Você pode a qualquer momento retirar seu consentimento, excluindo sua participação.

9. Após a conclusão, estará à disposição na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, um relatório contendo os resultados, ou ainda com a professora ou aluna pesquisadoras.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, concordo em participar da pesquisa.

Local e Data

Nome do participante da pesquisa e RG

Adriana Leonidas de Oliveira
Pesquisadora responsável

Camila Teixeira Rodrigues
Aluna pesquisadora