

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

JOYCE TAVARES BRESNIK CAMÕES

**A ARTE E A CIÊNCIA DA LIDERANÇA DENTRO DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

São Paulo

2012

JOYCE TAVARES BRESNIK CAMÕES

A ARTE E A CIÊNCIA DA LIDERANÇA DENTRO DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Pós-
Graduação da Universidade Presbiteriana
Mackenzie, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos.

São Paulo

2012

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho é o símbolo de mais uma vitória conquistada com ajuda de diversas pessoas. Contudo, primeiramente gostaria de agradecer a Deus por estar sempre presente em minha vida, por iluminar os meus caminhos, me dar forças para sempre seguir em frente, me confortar nas horas difíceis e tornar tudo possível. Obrigada Deus por Seu amor e pela Sua existência em minha vida!

Aos meus pais, Ivete e Luiz e a minha avó Lidia, companheiros incondicionais nesta caminhada, sempre demonstrando amor, carinho, paciência, companheirismo e dedicação, e sempre me fazendo sorrir, mesmo nos momentos mais difíceis. Agradeço a Deus todos os dias por ter vocês em minha vida. Vocês são a melhor família do mundo! Amo vocês demais!

Aos meus queridos mestres que durante toda esta jornada, procuraram transmitir um pouco de seus vastos conhecimentos e sabedorias, sempre com muita dedicação, paciência, sensibilidade e apoio. Agradeço a cada um pela amizade.

A todos os meus queridos amigos pelo apoio e pelos momentos de alegria que juntos tivemos. Agradeço pelo companheirismo, apoio e pela sólida amizade, que tenho certeza que será eterna.

Aos meus amigos de classe pela ajuda, e pela certeza que durante este tempo que estivemos juntos, deixamos de ser colegas para nos tornarmos amigos, construindo um relacionamento de amizade forte e que tenho certeza que perpetuará.

Por fim gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho. Seja pela ajuda ou por uma palavra de amizade, aqui ficam os meus sinceros agradecimentos.

*“O maior líder é aquele que reconhece a sua
pequenez, extrai força de sua humildade e
experiência da sua fragilidade”.*
(Augusto Cury)

RESUMO

Saber liderar é uma das principais habilidades que um gerente de projetos precisa possuir. A liderança tem sido dentro do processo de Gerenciamento de Projetos, um atributo de valor inestimável, por estar sendo considerado como um dos principais fatores de sucesso no desenvolvimento de um projeto. Sendo assim, um profissional quando alocado nesta posição dentro de um projeto, deverá aperfeiçoar algumas habilidades e desenvolver outras novas, tornando-se assim, um líder efetivo, capaz de desenvolver práticas motivacionais junto aos membros de sua equipe durante todo o processo de desenvolvimento de um projeto, para que esse possa alcançar o seu objetivo inicial e conseqüentemente ser considerado um projeto de sucesso.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Liderança, Arte, Ciência.

ABSTRACT

***Abstract.** Knowing how to lead with the people, is one of the main skills that a Project Manager should have. Inside the Project Management, the leadership has been an invaluable attribute, for being considered a key success factor during the project development. Therefore, when a professional exercises this position inside a project, this professional has to improve some skills and develop new ones, becoming an effective leader, able to develop motivational practices together with the team members, during all the stages of the project's development, to achieve their goals and consequently, the success.*

***Keywords:** Project Management, Leadership, Art, Science.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos Envolvidos na Liderança	38
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características Admiradas em um Líder.....	61
--	----

SUMÁRIO

Introdução	1
Capítulo 1.....	5
Gerenciamento de Projetos	
1.1. Introdução	5
1.2. O Gerenciamento de Projetos na História.....	5
1.3. Benefícios do Gerenciamento de Projetos	13
1.3.1. Definindo Projetos	14
1.3.2. Definindo Subprojetos	15
1.3.3. Definindo Programas	17
1.3.4. Definindo Portfólio de Projetos	19
1.4. A Arte e a Ciência por Traz do Gerenciamento de Projetos.....	22
1.5. O Ciclo de Vida dos Projetos.....	25
1.5.1. Iniciação.....	26
1.5.2. Planejamento.....	27
1.5.3. Execução.....	29
1.5.4. Monitoramento e Controle.....	30
1.5.5. Encerramento	32
Capítulo 2.....	34
Fundamentos da Liderança	
2.1. Introdução	34
2.2. A Natureza da Liderança	35
2.3. Características da Liderança	40
2.3.1. Visão	41
2.3.2. Parceria e Relacionamento	42
2.3.3. Influência	43
2.3.4. Inteligência Emocional	45
2.3.5. Conhecimento	47
2.3.6. Adaptabilidade	49
2.3.7. Comunicação	51

Capítulo 3.....	53
A Arte e a Ciência da Liderança na Gestão de Projetos	
3.1. Introdução	53
3.2. Liderança Efetiva	55
3.3. A Liderança no Gerenciamento de Projetos	59
3.4. Estilos de Liderança.....	64
3.4.1. Coercivo.....	65
3.4.2. Autoritário.....	66
3.4.3. Benevolente	68
3.4.4. Democrático.....	69
3.4.5. Consultivo.....	71
3.4.6. Participativo.....	72
Capítulo 4.....	75
Conclusões e Trabalhos Futuros	
Referências Bibliográficas.....	78

Introdução

Nas últimas décadas, as organizações vêm passando por um período de alta competitividade, no qual se é exigido constantes inovações e um ambiente muito dinâmico e ágil do ponto de vista da criação e do desenvolvimento de produtos com alta qualidade. Neste sentido, é notório o empenho das organizações em produzirem artefatos cada vez maiores e mais robustos, utilizando para isso técnicas de alta complexidade e que exigem uma grande diversidade de habilidades para serem executadas. Contudo, para acompanhar tal crescimento, a disciplina de Gerenciamento de Projetos vem ganhando cada vez mais importância neste meio, a fim de garantir a alta qualidade dos artefatos desenvolvidos, bem como a sua produção no período e custo esperado pelo cliente.

Conforme esboçado por VARGAS (2006), devido à falta de informação, muitas vezes o Gerenciamento de Projetos é absorvido pelas pessoas e pelas organizações, como mais um modelo gerencial desenvolvido pelos chamados “gurus” da administração moderna, para a realização de atividade de forma organizada. Contudo, apesar de não apresentar nenhuma técnica revolucionária ou nova, o Gerenciamento de Projetos, deve ser estabelecido, de forma a propor um processo estruturado e lógico com o objetivo de obter conhecimento sobre como lidar com eventos novos, e que se caracterizam pela complexidade e dinamismo.

KERZNER (2009), fala sobre o Gerenciamento de Projetos como este sendo uma forma de planejamento, organização, direcionamento e controle dos recursos de uma organização por um determinado período de tempo, com o objetivo de se alcançar uma meta objetiva e específica. Já VARGAS (2008) mostra este conceito, como um conjunto de ferramentas de gerenciamento, que permitem que empresas desenvolvam habilidades, através dos conhecimentos e capacidades individuais de seus membros para o controle de eventos únicos, dentro de um cenário com custos, prazos e escopo definidos e estabelecidos.

Tal pensamento pode ser complementado pelo *PMBOK®* (PMI® 2004), que mostra o Gerenciamento de Projetos como sendo a aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas para se realizar as atividades de um projeto, com o objetivo de

atender aos requisitos desejados, e com isso alcançar o sucesso bem como os objetivos estratégicos estabelecidos dentro da organização.

Contudo, além destes fatores, a liderança também é um tópico que tem se tornado uma variável de atenção dentro das grandes organizações, bem como a influência da sua natureza e os impactos desta quando colocada em prática como uma estratégica durante o processo de desenvolvimento de projetos. Isto porque, apesar de existirem gerentes de projetos com as mais variadas experiências, e níveis de conhecimento, as organizações estão observando que dentro do Gerenciamento de Projetos ainda existe uma carência muito forte de habilidades de liderança por parte de seus líderes.

CHEMERS (1997) mostra que para teóricos e pesquisadores, a definição mais aceita sobre liderança é de que esta é “*Um processo de influência social na qual uma pessoa deve estar preparada para nortear e ajudar as outras no desenvolvimento de uma tarefa em comum*”. GOLEMAN *et al.* (2004) complementam a ideia apresentando que grandes líderes do passado e líderes modernos, possuem como características, uma visão estratégica de futuro e ideias geniosas. Contudo, a maior e melhor característica que um líder efetivo deve apresentar é saber como trabalhar as emoções dos membros de sua equipe.

Apesar da ideia inicial sobre liderança, parecer muito simples e fácil de ser colocada em prática, a realidade por trás desta ideia é muito mais complexa do que muitas vezes é possível imaginar. CHEMERS (1997) relata que fatores intrapessoais (emoções) quando combinados com fatores interpessoais (influências), geram um efeito dinâmico no ambiente externo. E é este aspecto o responsável pela complexidade no processo de liderança. GOLEMAN *et al.* (2004), apresentam que apesar de um líder saber como gerenciar tarefas e recursos ao longo do desenvolvimento de projetos, e desenvolver esta habilidade até com certa facilidade, seu sucesso e o sucesso do seu projeto dependem exclusivamente da forma como este profissional lida e trabalha estas habilidades.

Desta forma, de acordo com os autores, se um líder executar suas tarefas com perfeição, porém falhar na condução emocional de seus recursos, nada daquilo que for realizado sairá conforme planejado anteriormente. É neste sentido, que se encontra a maior dificuldade de um líder, saber trabalhar as suas próprias emoções ao mesmo tempo em que busca entender e lidar com as emoções dos demais recursos de sua equipe.

ACHUA & LUSSIER (2007), falam sobre a importância da liderança e mostram o motivo pelo qual o ato de liderar se tornou um dos principais fatores de sucessos no

desenvolvimento de projetos. De acordo com os autores o sucesso na vida profissional de um indivíduo e o fator organizacional, são consequências do ambiente criado pelo líder. É por este motivo que a liderança vem se tornando cada vez mais o principal ingrediente para se alcançar sucesso nos projetos em desenvolvimento.

Estes autores ainda destacam que influenciar é a principal característica que um líder deve apresentar, de forma que este consiga transmitir suas ideias e ganhar seguidores motivando-os a defender tais ideias e lutar por elas através da realização de mudanças. Contudo, dentro do Gerenciamento de Projetos, além de conseguir transmitir as suas ideias, um Gerente de Projetos deve liderar a sua equipe provendo informações tecnológicas, estratégias para se alcançarem os objetivos do projeto entre outros fatores.

FEWINGS (2005) mostra em sua literatura que a importância da liderança para o gerenciamento de projeto, é o fato de que esta além de ter que executar o trabalho realizado por um Gerente de Projetos, sendo estes planejar a estratégia focando nas atividades a serem realizadas, estruturar o ambiente para que os objetivos do projeto possam ser alcançados, entre outros fatores, um líder precisa ainda criar ações motivacionais fazendo com que os recursos alocados em seu projeto se sintam mais confiantes e motivados a dar o seu melhor durante a execução das atividades à eles solicitadas.

Sendo assim, a habilidade mais incrível da liderança descrita por GILL (2006) para o Gerenciamento de Projetos, não é só a capacidade desta de executar uma arte, mas também a de aplicar na prática a ciência, que permite ao líder traçar estratégias que facilitem atingir os objetivos da missão e da visão da organização, desenvolvendo valores necessários para se alcançar o sucesso e realizando o desenvolvimento através de ações e comportamentos apropriados, ao mesmo tempo em que busca garantir que o sistema de gerenciamento da organização esta sendo desenvolvido.

O principal objetivo deste trabalho é apresentar a arte e a ciência da liderança para um efetivo Gerenciamento de Projetos, abordando a natureza de liderança ao longo do tempo e suas principais características para o efetivo gerenciamento, e como cada uma destas características contribuem para o desenvolvimento da arte e da ciência existentes neste atributo de Gerenciamento de Projetos. O trabalho também visa mostrar os estilos de liderança adotados dentro do Gerenciamento de Projetos, bem como as principais características de cada um deles e o impacto que cada um destes pode provocar na equipe de desenvolvimento e conseqüentemente no projeto.

O trabalho está organizado da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta os principais conceitos sobre o Gerenciamento de Projetos, mostrando o seu desenvolvimento e progresso ao longo da história até os dias atuais, abordando a importância da execução destes dentro de uma organização para que esta possa atingir seus objetivos internos tendo como base sua missão e visão, e que irão refletir no ambiente externo, dentro do seu mercado de atuação. Contudo, para se obter um pleno conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos, o capítulo aborda ainda os principais conceitos sobre projeto, subprojetos, programas e portfólio, bem como o Ciclo de Vida de um projeto.

O Capítulo 2 destina-se a apresentar a estruturação da liderança, descrevendo a sua natureza desde as suas primeiras aparições no início do século XX e a importância que está foi conquistando durante todo este tempo. Dentro do conceito de liderança são abordadas de forma detalhada as suas principais características tais como visão, influência, e conhecimento, entre outros, para que esta possa ser considerada uma liderança efetiva dentro de uma organização e para o desenvolvimento dos projetos realizados por esta.

O Capítulo 3 visa mostrar a arte e a ciência existentes na liderança e como esta pode ser utilizada dentro do Gerenciamento de Projetos para distinguir mudanças, prover visões futuras e mais do que isso, criar o entusiasmo nos membros de uma equipe de forma que estes realizem suas atividades da melhor forma possível contribuindo assim para o pleno desenvolvimento de um projeto. São apresentadas ainda neste capítulo os estilos de liderança adotados pelos líderes de equipe e o impacto que estes podem realizar em um projeto durante o seu desenvolvimento.

O Capítulo 4 destina-se a realizar as considerações finais sobre o trabalho realizado, e possíveis trabalhos que possam ser realizados no futuro.

1. Gerenciamento de Projetos

1.1. Introdução

Projetos podem existir em todos os tamanhos e tipos, e serem criados para atender aos mais variados objetivos, com preços que podem variar de centenas de reais à milhões de dólares. Contudo, mais do que seu tamanho, prazo, custo e objetivo, projetos são verdadeiros investimentos dentro das organizações. Isto porque, de acordo com PINKERTON (2003), estes provocam grandes impactos que podem influenciar positivamente ou negativamente os negócios da companhia e suas habilidades de produção.

O autor alerta que tais impactos, são fortemente influenciados pela forma de gerenciamento e condução dos projetos pelos seus gestores. Desta forma, se um projeto tem um gerenciamento fraco mostrando uma grande debilidade no seu desenvolvimento, é quase certo que este terá impactos negativos dentro da organização. Já projetos bem conduzidos, podem levar uma organização a obter melhorias de valor inestimável na sua produção, criando habilidades competitivas.

Conforme MURCH (2001) descreve em sua literatura, atualmente os Gerentes de Projetos desempenham um papel de extrema importância na produção e no lançamento de novos produtos. Principalmente na indústria da Tecnologia da Informação – TI, tais profissionais são reconhecidos pela sua capacidade de criação e estratégia, relativas a condução de um projeto e as formas deste ser planejado e executado com sucesso, apesar de seu dinamismo e das constantes solicitações de mudanças.

1.2. O Gerenciamento de Projetos na História

Ao olhar para a história das antigas civilizações, é notória a presença da “ciência” do Gerenciamento de Projetos. Isto porque, apesar de tais civilizações não possuírem um conhecimento claro sobre técnicas de planejamento, organização e construção, durante este período, era necessário que os chamados “mestres de obras”, como eram conhecidos os arquitetos e engenheiros que lideravam tais projetos, gerenciassem o trabalho realizado,

bem como os materiais e recursos que eram utilizados. É neste sentido, que CHIU (2011) descreve que muitos estudos sobre técnicas de organização e construção utilizadas durante as primeiras civilizações estão sendo realizados, e historicamente pesquisas apontam para um vasto e extenso benefício que tais técnicas estão apresentando para a sociedade contemporânea, desde que as mesmas começaram a ser utilizadas ainda na antiga Mesopotâmia.

Considerada o “berço da civilização” por ter sido a primeira região a formar uma urbanização organizada, e a primeira a domesticar animais e a criar plantas, a Mesopotâmia foi também o palco para a realização dos primeiros projetos na sociedade e a primeira a obter falhas técnicas no gerenciamento dos mesmos, dos quais se tem conhecimento até os dias de hoje. RAMROTH (2006) destaca que em 600 a.C., deu-se início a construção da Torre de Babel pelo povo habitante da cidade de Babel, capital do Império Babilônico. A construção tinha por objetivo erguer uma torre cujo cume chegasse aos céus, para que o homem então se igualasse a Deus. Entretanto, apesar do material utilizado para a construção do monumento não ser o mais adequado, sendo estes tijolos e pedras, tais materiais não podem ser apontados como a causa raiz do fracasso da construção.

De acordo com RAMROTH (2006) na passagem bíblica do livro de Gênesis, Deus como meio de castigar o povo pelo ato realizado, quebrou a comunicação entre eles, fazendo com que cada um falasse uma língua diferente, de forma que não era mais possível se entender instruções e *feedbacks* passados uns aos outros. O autor complementa mostrando que devido a esta grande falha na comunicação entre os membros que participavam da construção da torre, o projeto jamais foi concluído, e destaca que qualquer projeto cuja comunicação seja falha, as chances de fracasso são iminentes, tendo como princípio de que a comunicação deve ser uma das principais habilidades que um Gerente de Projetos precisa ter, para que possa exercer seu cargo de uma forma efetiva.

CHIU (2011) coloca que em meados de 5.000 a.C., foi notada uma maior movimentação e preocupação com as primeiras transações comerciais que começavam a ocorrer nesta época, e com a necessidade de manter-se um controle sobre tudo o que era realizado. Foi durante este período, que se deu início a estruturação e organização das classes sociais, e conseqüentemente a ampliação dos projetos civis, fazendo com que esta área tivesse um progresso de conhecimento contínuo. Contudo, o autor relata que apesar da história da humanidade ser muito rica e impressionante do ponto de vista do

Gerenciamento de Projetos sem o apoio de qualquer tecnologia, é somente a partir do final do século XVIII, com o início da Revolução Industrial, que podem ser constatadas as práticas das primeiras técnicas para um Gerenciamento de Projetos moderno e arrojado.

Iniciada na Inglaterra, a Revolução Industrial consistiu em uma grande transformação nos inventos tecnológicos que provocaram um profundo impacto na sociedade e em sua forma de produção. Conforme descrito por RIBEIRO (1998), tais mudanças propiciaram uma fantástica evolução e aceleração na produtividade humana, enquanto minimizavam as péssimas condições de trabalho aos quais homens e mulheres eram submetidos. Ou seja, as atividades que antes eram executadas pelos recursos humanos, passaram então a serem conduzidas por maquinários, que as realizavam em larga escala de produção.

CHIU (2011) mostra que ao final do século XVIII, cientistas comportamentais e engenheiros industriais iniciaram um período de estudos, a fim de investigar a forma de desenvolvimento do trabalho humano, e com isso lançar teorias sobre possíveis melhorias que poderiam ocorrer neste processo, de forma a serem desenvolvidos produtos com uma melhor qualidade, obtendo o máximo de eficiência e eficácia durante sua produção. Conhecido como o “Pai da Administração Científica”, o industrialista americano Frederick Taylor (1856-1915) foi um dos pioneiros no que se refere a Técnicas de Gerenciamento. O autor destaca que tendo como base seus conhecimentos científicos, Taylor realizou estudos sobre os princípios do trabalho e sobre as formas de produção, e através destes, desenvolveu técnicas de gerenciamento para os mesmos. Abaixo, CHIU (2011) descreve estes princípios de motivação gerencial criados por Taylor.

1. Decompor o trabalho em tarefas ou “elementos”, e desenvolver uma “ciência” para cada um deles;
2. Selecionar e treinar os trabalhadores de acordo com a pesquisa científica;
3. Criar uma cooperação entre trabalhadores e gerentes, de forma a garantir que o trabalho seja realizado de acordo com o desenvolvimento da ciência;
4. Dividir o trabalho entre gerentes e trabalhadores, fazendo com que cada recurso execute as tarefas sob sua responsabilidade. (CHIU, 2011, p. 108).

O autor complementa que com o início do século XX, a ciência do gerenciamento científico emergiu devido a rapidez do desenvolvimento da indústria, em especial a

indústria bélica, para a fabricação de munição produzida para a Primeira Guerra Mundial. Foi durante o início deste período entre 1900 e 1949, que Henry Gantt (1861-1919) e Henry Fayol (1841-1925) deram início ao desenvolvimento das primeiras técnicas para um efetivo Gerenciamento de Projetos. Fayol foi o responsável por esboçar as cinco principais funções do gerenciamento, sendo estas: planejamento; organização; domínio; coordenação e controle.

Já Gantt, de acordo com LOCK (2007), foi o responsável pelo desenvolvimento das técnicas que permitiram um maior acompanhamento dos projetos, através da criação do chamado “Gráfico de Gantt” em 1917, e que é até os dias atuais, utilizado universalmente para um efetivo acompanhamento do desenvolvimento e progresso de um projeto, através de uma lista de atividades, e suas respectivas datas de início e fim em um formato de calendário. CHIU (2011) completa afirmando que o primeiro exemplo de aplicação do gráfico de Gantt ocorreu durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), para acompanhar as construções de navios pela *U.S. Navy* (Marinha dos Estados Unidos da América).

Durante este período, o autor relata que Gantt acompanhou e documentou passo a passo, todo o processo de construção dos navios, o que permitiu a ele, elaborar teorias sobre como as funções elaboradas por Fayol e por ele se interrelacionavam. Neste mesmo período, foram apresentados os primeiros exemplos relacionados ao cálculo do caminho crítico, elaborado para a realização dos projetos. Contudo, devido a inflexibilidade apresentada pelo gráfico para a estruturação entre as tarefas, e a dificuldade de realizar o reagendamento destas tarefas em casos de mudanças, o mesmo sempre foi preterido em relação ao Gráfico de Gantt, que possui as mesmas funcionalidades, porém apresentando uma maior usabilidade.

LOCK (2007) relata que durante toda a década de 1950, algumas organizações tais como a empresa química *Du Pont* e a Indústria de Defesa Americana, já se beneficiavam da utilização das primeiras ferramentas para Gerenciamento de Projetos eletrônicas, e que não muito distante deste período, as indústrias de manufatura e construção também fariam utilização e conheceriam os benefícios destes *softwares*.

Este tempo de diferença se dava em especial, devido a infraestrutura necessária para o acomodamento e manutenção das máquinas, que eram muito grandes e caras, e acabavam em sua maioria por ultrapassar o orçamento planejado pelas empresas. Por este motivo, companhias de menor porte, desenvolvedoras de projetos, acabavam por realizar o

planejamento dos seus projetos e depois o processamento dos mesmos em modo *Batch*, que permite a automatização das tarefas.

No entanto, para RAMROTH (2006), durante o final dos anos 50, enquanto a indústria passava por um momento da adaptação as novas ferramentas disponíveis, o escritório de projetos especiais da *U.S Navy*, desenvolvia em seus laboratórios uma ferramenta cujo objetivo, era ordenar as atividades de um projeto em uma sequência técnica bem determinada, e através de técnicas rudimentares de probabilidade e estatística, calcular o tempo previsto para a realização do projeto tendo como base o melhor e o pior cenário para a realização das atividades, bem como o cenário considerado como o ideal.

O autor explica que tal ferramenta foi chamada de *Program Evaluation and Review Technique*, que na atualidade é mais conhecida como Diagrama de *PERT*. Hoje, apesar de décadas terem se passado e o uso do *PERT* tenha se tornado limitado devido a grande quantidade de informações estatísticas necessárias para o cálculo das atividades dos projetos, a técnica ainda pode ser encontrada no desenvolvimento de muitos projetos, em especial projeto para construções de edifícios, estradas, sistemas informáticos de grande dimensão e manutenção industrial, entre outros.

Como consequência do desenvolvimento do Diagrama de *PERT*, pouco tempo depois, uma nova ferramenta conhecida como “*Work Breakdown Structure - WBS*”, surgia para apoiar o Gerenciamento de Projetos, desta vez, o diagrama proposto, tinha como formato a ramificação de uma árvore onde cada atividade era colocada como um “galho” da árvore, formando o sequenciamento do projeto como um todo. RAMROTH (2006) afirma que a diferença entre ambas as técnicas ficavam por conta das informações disponibilizadas em cada uma delas. Enquanto o *PERT* mostrava apenas os dias para a realização de cada uma das atividades e como o projeto caminharia se algo de errado acontecesse, a *WBS* mostrava uma lista detalhada de tarefas associadas; as suas durações e orçamentos previstos.

A partir dos primeiros anos da década de 1960, durante o desenvolvimento do programa espacial americano, este conceito de Gerenciamento de Projetos, acabou por tornar-se uma disciplina. De acordo com HAYNES (2002), não demorou muito para que esta disciplina começasse a ser adotada pelas demais áreas do governo e exército americano, e se espalhasse de vez pelas indústrias. Foi durante este período também, que começaram a surgir e a serem reconhecidos os primeiros profissionais na área de Gerenciamento de Projetos nas indústrias, dando início a um novo ciclo. Este novo ciclo

colaborou para a fomentação e criação das primeiras associações destinadas a estes profissionais.

Desta forma, ao findar do ano de 1965, teve início a formação da Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos, *IPMA (International Project Management Association)*. Conforme retratada pela própria associação, a *IPMA* é uma associação sem fins lucrativos de origem suíça, que tem como principal missão a promoção e valorização do Gerenciamento de Projetos de forma internacional, através da disseminação e aplicação das melhores práticas de gerenciamento, suporte ao desenvolvimento de seus associados, e melhorias em métodos de certificação.

Seguindo a mesma linhagem da *IPMA*, em 1969 foi fundado o *PMI - Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos). O *PMI* é hoje a maior organização internacional de Gerenciamento de Projetos sem fins lucrativos, com sede em *Newtown Square* no estado da Pensilvânia, Estados Unidos, que associa e apoia gerentes de projetos, com o objetivo de promover a ética e o profissionalismo entre esses profissionais que exercem tal atividade, realizando um *networking* entre seus associados e conseqüentemente a disseminação de informações e discussões entre problemas comuns que ocorrem em projetos, gerando avanços nas técnicas de gerenciamento.

Entre a gama de serviços oferecidos pela associação, encontram-se o desenvolvimento de padrões que descrevem as boas práticas de gerenciamento, pesquisas, publicações, realização de conferências e seminários, além das certificações que reconhecem a especialidade dos gerentes de projetos.

LOCK (2007) cita que a partir da década de 1970 pode ser observado um rápido desenvolvimento da Tecnologia da Informação - TI, e com isso um novo estilo de Gerenciamento de Projetos começou a surgir, dando abertura para o desenvolvimento de novos profissionais especializados na área, e fazendo com que o papel de Gerente de Projetos, que começava a ter o seu reconhecimento décadas antes, fosse agora amplamente difundido e reconhecido, fazendo com que Associação de Gerenciamento de Projetos (*APM – Association for Project Management*), criada em 1972 conseguisse alcançar a marca dos 1.000 profissionais associados. Assim, mais do que habilidades mentais e técnicas, estes profissionais que atuavam neste novo estilo de gerenciamento, precisavam saber lidar com times de pessoas para o pleno desenvolvimento de projetos de TI.

Contudo, apesar da ampla disseminação da carreira, o autor mostra que a quantidade de profissionais dedicados ao Gerenciamento de Projetos de TI durante este período, era ainda muito escassa, sendo em sua grande maioria profissionais oriundos da área de análise de sistemas que devido ao conhecimento no desenvolvimento de sistemas, acabavam por realizar o gerenciamento dos mesmos. Tal escassez fazia com que estes profissionais tivessem um crescimento meteórico dentro das organizações nas quais atuavam, propiciando altas escalas salariais e um futuro promissor.

A medida que os anos foram passando, os computadores se tornaram mais modernos, e juntamente com isso, a partir da década de 80, novos *softwares* para um controle mais detalhado de projetos eram desenvolvidos e lançados no mercado. Entre outras características, LOCK (2007) destaca que tais *softwares* apresentavam gráficos ricos em detalhes, mais modernos e coloridos, além de uma interface mais amigável com o usuário, que permitia uma maior usabilidade e realização de análises mais profundas e detalhadas dos projetos.

Desta forma, o autor coloca ainda que apesar dos preços dos *softwares* serem ainda bastante elevados durante este período, com o passar dos anos da década de 70 e início da década de 80, muitas empresas que até então realizavam projetos informalmente, começaram a presenciar os benefícios de um efetivo gerenciamento, e iniciaram uma fase de transição, de maneira a formalizar o processo de Gerenciamento de Projetos utilizado, visto que os projetos neste momento desenvolvidos, já possuíam um alto grau de complexidade, com centenas ou milhares de atividades à serem executadas, o que tornava o processo de gerenciamentos até então utilizado, inviável.

Além disso, KERZNER (2009) expõem que em 1985, muitas organizações começaram a reconhecer a necessidade de se desenvolver produtos de qualidade e com um preço que fosse viável ao consumidor para poder competir no mercado com as demais marcas concorrentes. Neste sentido, grande parte destas companhias introduziram em seu processo de desenvolvimento, princípios do Gerenciamento de Projetos, com o intuito de se obter o máximo de qualidade em sua produção.

Tais acontecimentos ocorridos em meados dos anos 80 permitiram que a partir da década de 90, conforme relatado por SCHWALBE (2010), computadores e *notebooks* comesçassem a ser desenvolvidos para suportar qualquer tipo de aplicação. Em paralelo a este avanço tecnológico, a comunicação também ganhava um espaço importante, pois já

podia ser realizada via satélite ou então através da *internet*, ainda pouco difundida durante este período.

No entanto, apesar de ambas serem tecnologias até então recentes, tais evoluções tiveram uma grande influência ao promover o Gerenciamento de Projetos, que começavam a ser notado pelas companhias como uma necessidade e não como uma escolha. Com isso, o autor destaca que muitas organizações iniciaram a implantação de Escritórios de Projetos como forma de obterem apoio no crescimento e desenvolvimento de projetos de alta complexidade.

O *PMO (Project Management Office)* como é chamado até hoje os Escritórios de Projetos, são organizações centralizadas dedicadas a coordenação, e melhorias nas práticas de Gerenciamento de Projetos dentro de uma organização. TURNER (2007) compara o *PMO* ao conceito militar das “*war rooms*”, visto que podem ser considerados como um ponto central, onde se é possível obter informações sobre projetos e programas.

Já KENDALL & ROLLINS (2003) mostram uma visão diferente sobre o *PMO*, apresentando este como o departamento da organização responsável por conduzir os projetos, de forma que estes possam alcançar o nível mais elevado no retorno de seu investimento. No entanto, de acordo com os mesmos autores, tal benefício só poderá ser alcançado quando há uma orientação por parte do *PMO* aos executivos sobre como conduzir os objetivos estratégicos dos projetos. KENDALL & ROLLINS (2003) enfatizam que o *PMO* deve ser o braço direito dos executivos nas tomadas de decisões sobre os projetos.

De acordo com o Guia *PMBOK® (PMI® 2004)*, o *PMO* é definido como:

Um corpo organizacional ou entidade a qual é atribuída várias responsabilidades relativas à centralização e coordenação do gerenciamento de todos os projetos sob seu domínio. A responsabilidade do *PMO* abrange desde o provisionamento do suporte a funções de Gerenciamento de Projetos até a responsabilidade pelo próprio gerenciamento de vários projetos. (PMI, 2004, p. 17).

Com o final do século XX e início do século XXI, já com o pleno conhecimento da importância de um Gerenciamento de Projetos, recursos envolvidos com projetos em todo o mundo, iniciaram uma investigação e aplicação de diferentes aspectos e formas de Gerenciamento de Projetos, sendo responsáveis pelo alinhamento estratégico entre o patrocinador e a equipe do projeto. Neste sentido, SCHWALBE (2010) descreve que

ferramentas sofisticadas e eficazes são cada vez mais procuradas e utilizadas como forma de influenciar os negócios da organização, bem como a utilização de seus recursos e na resposta desta aos requisitos do mercado com rapidez e precisão.

1.3. Benefícios do Gerenciamento de Projetos

As últimas décadas foram marcadas pelo acentuado crescimento dos projetos, sejam em termos de custo, tamanho físico ou complexidade. KERZNER (2009) aponta que no passado os projetos desenvolvidos pelas organizações tinham como principal objetivo, facilitar e em alguns casos substituir o trabalho humano, de forma a tornar estes mais eficientes e humanos. O autor relata que devido ao alto grau da inflação salarial durante todo este período, representantes de grandes empresas optavam por investir a maior parte de seu capital em projetos que visavam a compra de equipamentos de produção como meio de aumentar a produtividade sem a necessidade de aumentar a quantidade de recursos e de trabalho a ser realizado.

Com tantas facilidades e lucros trazidos pelos maquinários, o autor relata que com o passar do tempo, o trabalho realizado pelo ser humano foi se tornando cada vez mais desnecessário sob a visão dos grandes executivos, que exigiam então que a produtividade realizada antes pelos recursos da organização fosse agora realizada pelas máquinas e por uma quantidade de recursos reduzida em um tempo menor de produção. Entretanto, apesar dos maquinários possuírem a mais alta tecnologia disponibilizada, tal artefato não impedia a ocorrência de falhas nos sistemas de produção que acabavam por impactar no controle e na qualidade dos produtos desenvolvidos, bem como nos lucros obtidos.

Neste sentido, KERZNER (2009) analisa que muitos executivos iniciaram uma busca por soluções que pudessem prevenir e minimizar tais incidentes, e embora os investimentos em maquinários continuassem a ocorrer como forma de sessar os problemas, a solução mais eficaz e adequada encontrada foi aproveitar os recursos corporativos internos da organização para se obter um maior e melhor controle dos produtos produzidos, ao invés de continuar investindo em produtos externos que acabavam por não agregar soluções eficientes aos resultados esperados.

O autor completa que como parte da solução, as altas cúpulas das organizações começaram a dar uma atenção maior à forma como as atividades eram realizadas e mais do que isso, como essas atividades eram gerenciadas, de forma a se obter um maior controle utilizando para isso recursos corporativos existentes na organização. Para se adquirir este controle das atividades realizadas, o Gerenciamento de Projetos era a técnica mais factível de ser colocada em ação, pois apesar de ser considerada como relativamente nova, esta tinha como principal característica a adaptação de técnicas especiais de gerenciamento através da reestruturação dos métodos de gerenciamento de atividades e a interação entre estas.

O autor explica ainda que o Gerenciamento de Projetos é visto ainda hoje tanto pelas organizações quanto pelos meios acadêmicos, como uma forma séria de organizar recursos e seus esforços, de maneira a diminuir a burocracia para a realização das atividades de um projeto. VARGAS (2006) completa a ideia apresentando o Gerenciamento de Projetos como uma técnica utilizada para orientar a realização de eventos novos e dinâmicos, de forma lógica e estruturada, além de citar que o Gerenciamento de Projetos não deve ocorrer apenas como um meio para se conseguir um maior controle sobre a produção, mas como uma técnica capaz de transformar a produtividade, tornando-a mais eficiente e eficaz, e conseqüentemente impulsionar a organização ao crescimento e a competitividade.

Contudo, para se alcançar o pleno conhecimento sobre o que vem a ser Gerenciamento de Projetos, o autor acrescenta que é necessário antes disso conhecer projetos, subprojetos, programa e portfólio. Tais conceitos serão apresentados a seguir.

1.3.1. Definindo Projetos

Em sua literatura, AHUJA *et al.* (1994) destacam que antigamente os projetos eram desenvolvidos apenas com o objetivo de se cumprir leis, ou atender estatuto. Entretanto, com o passar do tempo, os projetos foram tomando uma proporção cada vez maior e hoje são utilizados como um meio de acompanhamento da realização de atividades, tendo como base seus custos e prazos. Além disso, projetos que antes eram realizados para atender a necessidades pontuais de um determinado tipo de público, hoje possuem um alvo muito

mais abrangente e conseqüentemente um impacto muito maior, tanto para a sociedade, quanto para si próprio.

O autor defende ainda a ideia de que projeto é um empreendimento único, com um objetivo bem singular, agregado a um escopo, prazo, custo e qualidade. Para ele, o escopo teria o papel de um canal intermediário para a realização de estudos mais aprofundados, organização das atividades a serem executadas, entre outros, enquanto que os demais atributos tais como custo e qualidade serviriam como parâmetros para a escalação e utilização dos recursos disponíveis.

VARGAS (2006) cita o conceito de projetos de dois autores, sendo estes Cleland e Ireland, e Meredith e Mantel. Para CLELAND & IRELAND (2006), o conceito de projeto é apresentado como sendo este um conjunto de recursos organizacionais combinados, de forma a idealizarem e desenvolverem algo até então inexistente, de modo que este promova soluções de melhorias e aperfeiçoamento dentro do ponto de vista estratégico, e da capacidade de desempenho dos recursos organizacionais. Já MEREDITH & MANTEL (2011), descrevem projeto como um evento complexo para o qual se devem ser planejadas atividades que precisam ser executadas em uma ordem previamente definida, e coordenadas de acordo com seus custos, relacionamentos e prazos, para que se possa ser alcançado diversos resultados após o seu encerramento.

VARGAS (2006) completa a ideia mostrando que um projeto pode ter diversos tamanhos, sendo dos mais curtos até os mais longos em termos de prazo e podendo envolver ou não uma grande quantidade de recursos. Contudo, o autor garante que todo e qualquer projeto sempre irá atingir todos os níveis de uma organização, podendo até mesmo ultrapassar as fronteiras organizacionais e atingir fornecedores, clientes, parceiros, bem como qualquer outro *stakeholder* envolvido.

1.3.2. Definindo Subprojetos

YOUNG (2007) declara em sua literatura, que em alguns projetos quando necessário a quebra destes em blocos menores, é fácil identificar quais partes serão separadas. No entanto, mesmo assim, muitas vezes apesar destas separações ocorrerem, os blocos ainda continuam possuindo uma quantidade de tarefas muito grandes à serem

executadas. Nestes casos, de acordo com o autor, é visível a necessidade de se realizar a criação de subprojetos como forma de facilitar o gerenciamento das atividades que devem ser executadas.

YOUNG (2007) define ainda subprojetos como sendo este um agrupamento de pequenos blocos de atividades com datas de início e fim, bem como objetivos e entregas previamente definidos, para as quais existem grupos de recursos dedicados a sua execução sob a supervisão de um Gerente de Projetos. Tais blocos de atividades devem ser executados antes que todo o projeto seja realizado. Ou seja, cada bloco de atividades que é executado, uma parte do projeto vai sendo completada e entregue.

O autor acredita que o desenvolvimento de subprojetos prove uma organização que permite ao Gerente de Projetos, uma oportunidade única de treinar e capacitar aspirantes a Gerentes de Projetos através do ensino das habilidades gerenciais básicas, assim como mostrar aos futuros gerentes problemas que podem ocorrer durante a execução de um projeto, embora em uma menor proporção e com riscos de baixo impacto. Isto porque conforme indicado em MARTIN *et al.* (2001), o Gerente de Projeto de um subprojeto irá exercer o mesmo papel que um gerente de projeto, porém em um projeto de menor porte.

VARGAS (2006) enfatiza que não faz sentido tratar subprojetos de forma isolada dos demais, pois, apesar de se tratar de um grupo de atividades que serão executadas separadamente, tais atividades são responsáveis por uma parte do projeto, ou então por uma determinada fase deste. Neste sentido, MARTIN *et al.* (2001), lembram que assim como o gerente do projeto principal, dentro dos subprojetos, cada gerente será responsável pela garantia das entregas que lhe cabe, de forma que todas juntas possam formar uma entrega única para o projeto como um todo.

KLOPPENBORG (2008) completa a ideia trazendo que além das entregas, o gerente de um subprojeto será igualmente responsável pelas tomadas de decisões de sejam sempre as melhores para o projeto principal, mesmo que isso muitas vezes signifique sacrificar o subprojeto em função dos benefícios do projeto principal.

1.3.3. Definindo Programas

Etimologicamente derivada do grego *prographein*, a palavra programa significa: “O que se escreve antes”. Para o latim e o francês, a palavra foi traduzida como sendo “processo de listar um conjunto de eventos”. THIRY (2010) comenta que no dicionário *Merriam Webster Collegiate Dictionary*, a palavra é definida como:

Programa: Plano ou sistema para as quais ações podem ser consideradas como uma direção para se alcançar um objetivo. (THIRY, 2010, p. 13).

Entretanto, o autor alerta que a palavra pode ter diferentes sentidos e conotações dependendo da área e do contexto na qual está sendo inserida. Na área de arquitetura de computadores, por exemplo, programa é relatado como sendo uma descrição funcional das necessidades dos usuários quanto à arquitetura que será desenvolvida. Para a área de negócios, programa é tratado como um esforço que possui um tempo limitado de duração para o qual é definida uma lista de entregáveis. Já dentro da área de Gerenciamento de Projetos, programa é classificado como sendo um empreendimento que possui múltiplas ações à serem realizadas em uma pequena escala de tempo.

Para o *PMI (Project Management Institute)*, o conceito de programa está alinhado a execução de múltiplos projetos de forma coordenada a fim de se alcançar um benefício. É importante ressaltar que a instituição afirma que o desenvolvimento de programas devem somente ocorrer em casos onde os benefícios e objetivos estratégicos da organização não podem ser alcançados através da realização de projetos de forma individual. Isto porque, de acordo com o *PMI*, o agrupamento de projetos só deve ocorrer quando os mesmos tiverem um interrelacionamento tático e estratégico.

A própria instituição classifica programa conforme descrito abaixo:

Programa é um conjunto de projetos gerenciados de forma coordenada para se obter benefícios que não poderiam ser avaliados, caso os mesmos fossem gerenciados de forma individual. (PMI, 2004, p. 16).

Diferentemente do *PMI*, LETAVEC *et al.* (2007), apresentam o conceito de programa, como sendo este um nível superior ao nível de projetos, onde múltiplos projetos

são gerenciados de forma conjunta e centralizada, tendo como principais motivações alcançar os objetivos estratégicos da organização, assim como seus benefícios. Os autores destacam que a realizações de programas facilitam o gerenciamento dos projetos que fazem a sua composição, pois os mesmos possuem necessidades, habilidades e entregas muito similares.

Além disso, para os autores, ao contrário de projetos que possuem um escopo e atividades definidas que devem ser realizadas para se alcançar um objetivo, um programa requer que todos os seus projetos sejam bem sucedidos de forma conjunta para que o seu benefício seja conquistado. Ou seja, se os projetos forem gerenciamentos separadamente e de forma individual, os riscos dos benefícios do programa não serem alcançados aumentam de forma exponencial. É por estas razões que o Gerenciamento dos Programas é necessário, para minimizar os riscos de negócios que envolvem as entregas e melhorar a qualidade destas; aumentar e tonar mais eficaz a utilização dos recursos; além de aproveitar ao máximo os valores agregados no desenvolvimento de cada projeto.

De acordo com THIRY (2010), o conceito de programa surgiu ainda no final do século XX como uma disciplina distinta dentro do conceito de gerenciamento. Isto ocorreu, devido ao progressivo crescimento dos projetos, que foram se tornando cada vez mais complexos e difíceis de serem gerenciados, ao mesmo tempo em que tinham como motivação alcançarem objetivos estratégicos dentro das organizações. Por conta de se alcançar tais objetivos, vários projetos eram realizados de forma separada e sem uma coordenação. Entretanto, apesar dos projetos serem desenvolvidos com certo sucesso, muitos profissionais da área começaram a notar que as técnicas tradicionais utilizadas para o gerenciamento dos mesmos, possuíam uma limitação muito grande, não sendo suficientes para se alcançar os objetivos desejados.

O autor relata que estudos realizados durante este período mostravam que cerca de 30% dos projetos estratégicos iniciados, eram cancelados antes mesmos de suas finalizações, e que uma grande escala de projetos de longo prazo, eram significativamente menos previsíveis em termos de escopo e tempo do que os demais projetos. Tais estudos expunham ainda, as deficiências da Metodologia de Gerenciamento de Projetos utilizada, bem como suas ambiguidades que acima de tudo, mostravam a fragilidade da integração entre intenção estratégica e os resultados desejados.

A partir dos resultados dos estudos realizados, profissionais da área iniciaram um período de amadurecimento das técnicas de Gerenciamento de Projetos, que acabaram por

culminar com o desenvolvimento de novas técnicas específicas para o desenvolvimento de programas, que o *PMI* chamou de “*Organizational Project Management*” ou Gerenciamento de Projetos Organizacionais, também conhecido como *OPM*.

De acordo com o próprio *PMI* (2004), o *OPM* é a gestão sistemática de projetos, programas e portfólios, e a integração e alinhamento entre estes e o gerenciamento de infraestrutura de uma organização de forma a se alcançar objetivos operacionais e estratégicos. Este sistema de gerenciamento prove uma ligação entre os diversos processos de uma organização, para se entender como o processo organizacional afeta a habilidade de gerenciar entregáveis de um projeto e garantir que o desenvolvimento das atividades dos projetos e programas estão ocorrendo conforme acordado inicialmente.

Para finalizar o conceito de programa, THIRY (2010) destaca que durante muitos anos foram realizadas diversas pesquisas por profissionais da área de gerenciamento, tendo como objetivo principal entender o motivo pela qual é necessário realizar o gerenciamento de programas. De acordo com o autor, a melhor razão para se entender estes motivos estão relacionados ao conceito de incerteza e ambiguidade que afetam a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias. Para ele a incerteza está diretamente ligada a falta de informação, gerando um relacionamento de causa e efeito, enquanto que a ambiguidade é caracterizada pelo vasto número de possíveis soluções e *stakeholders*, sem um entendimento claro à ser seguido.

1.3.4. Definindo Portfólio de Projetos

O tradicional Gerenciamento de Projetos é o processo através do qual, cada projeto é aprovado e gerenciado de forma individual e independente. Ou seja, todo o foco está em um único projeto e na sua tríplice restrição: escopo, custo e prazo, que são fatores que fazem com que um projeto seja sempre único, por mais que exista similaridade deste com outros.

Em contraste ao Gerenciamento de Projetos, no Gerenciamento de Portfólio de acordo com RAD & LEVIN (2006), existem processos pré-definidos para realizar a seleção de projetos, e processos uniformes para realizar a avaliação dos mesmos, em termos de sucesso. JENNY (2007) apresenta o Gerenciamento de Portfólio como sendo

este o gerenciamento de todos os projetos de uma organização de uma forma única. Este gerenciamento inclui todas as tarefas necessárias para se estabelecer prioridades, coordenação, monitoramento e suporte aos projetos que ainda estão em fase de planejamento e aos projetos que já se encontram em pleno desenvolvimento, bem como seus recursos.

Entretanto, *EPMC - Enterprise Portfolio Management Council* (2011) relata que apesar do conceito de portfólio estar focado na seleção e no gerenciamento de um conjunto de projetos como forma de se alcançar um objetivo específico de negócios para uma determinada organização, este processo não é tão intuitivo e simples como parece, quando apresentado na teoria. A instituição mostra que apesar do sucesso de um projeto ser de extrema importância para uma organização, é através do Gerenciamento de Portfólio que as maiores tomadas de decisões são realizadas pelos executivos das organizações.

Além disso, a instituição analisa que é através da análise do portfólio de projetos, que os executivos deverão estar preparados para tomar a decisão correta, pois esta obriga a todos os executivos e envolvidos nos projetos do portfólio a pensar de forma estratégica, quanto a rumo da organização, e ao que deve ser realizado para que esta possa chegar ao nível desejado. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Existem projetos que podem ser acelerados por ganhar prioridade, ou então suspensos, ou cancelados por não atenderem mais as necessidades da organização naquele momento. A mesma coisa ocorre com os recursos dos projetos, que podem ser alocados nos projetos prioritários e desalocados e realocados em novos projetos caso estes percam prioridades durante o seu desenvolvimento, RAD & LEVIN (2006).

LEVINE (2005) alerta ainda que pelo fato do conceito de portfólio ser muito parecido com o conceito de Gerenciamento de Programa, por realizar o gerenciamento de um conjunto de projetos, é necessário sempre lembrar que o princípio do portfólio é selecionar os projetos, de forma a classificar estes de acordo com as prioridades da organização. Para ele, o Gerenciamento de Portfólio é um conjunto de práticas de negócios que traz o mundo dos projetos para dentro de uma estreita integração com outras operações de negócios.

O autor afirma ainda que no passado, devido a ausência desta integração, os resultados obtidos eram a total desconectividade entre as funções dos projetos e as demais operações da organização. Devido a esta desconectividade entre os projetos, muitos esforços eram investidos para desenvolver os projetos direito, mesmo quando estes não

eram os projetos certos a receberem tais investimentos. É neste sentido, que JENNY (2007) completa que o Gerenciamento de Portfólio mostra a sua principal intenção, que é: iniciar o projeto certo, no momento certo, na divisão certa da organização, com os recursos certos, bem como o suporte correto aos projetos que já se encontram em andamento de forma profissional dentro do ponto de vista do Gerenciamento de Portfólio.

RAD & LEVIN (2006), mostram que a escala completa do Gerenciamento de Portfólio, vai muito além do gerenciamento de um conjunto de projetos, e da seleção destes para a priorização dos benefícios retornados por cada um. Os autores apresentam de forma clara que os projetos são avaliados ainda do ponto de vista da visão e da missão da organização. Ou seja, o Gerenciamento de Portfólio possui um contexto externo que enfatiza a responsabilidade do coletivo para atender as necessidades da organização durante as fases do planejamento e execução de cada um dos projetos envolvidos no portfólio. Desta forma, projetos são adicionados ou retirados do portfólio conforme a sua contribuição global para a visão corporativa e estratégica da organização.

Os autores avaliam que ao contrário do ciclo de vida dos projetos que é conceituado por fases, sendo estas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e finalização, que serão apresentadas no capítulo a seguir. No Gerenciamento de Portfólio o ciclo de vida é mais amplo e possui um foco diferenciado, que é baseado na identificação das oportunidades organizacional, na seleção dos projetos para que estas oportunidades possam acontecer e serem alcançadas, realizando o planejamento e execução destes projetos de forma a assegurar os seus benefícios, para se obter o sucesso da organização.

O portfólio prevê ainda um contínuo monitoramento dos projetos de forma a avaliar a contribuição destes para o sucesso da estratégia organizacional. Este monitoramento é realizado com o intuito de se aplicar ações corretivas em possíveis desvios que possam estar ocorrendo durante o desenvolvimento do projeto, fazendo com que as contribuições inicialmente planejadas não sejam alcançadas, RAD & LEVIN (2006).

Por fim, assim como os projetos, o portfólio também produz entregáveis. RAD & LEVIN (2006) destacam os dois principais:

- *Ranking* Empresarial: Este documento apresenta ao executivo um *ranking* dos projetos juntamente com a visão dos objetivos mais importantes da organização; a posição de sucesso estratégica; além de seu custo benefício;

- *Ranking* Operacional: Este documento possui como objetivo mostrar a determinação do *ranking* operacional. Este documento possui uma coordenação lógica, uma estrutura econômica que permite ao executivo verificar a importância e a urgência na realização dos projetos, além de avaliar a disponibilidade de seus recursos.

1.4. A Arte e a Ciência por Traz do Gerenciamento de Projetos

Em algumas literaturas, o Gerenciamento de Projetos é abordado como sendo uma arte ao mesmo tempo em que se pode citá-lo como uma ciência. A arte é mostrada pelo ponto de vista de exigir dos profissionais diferentes habilidades para as diversas disciplinas de gerenciamento. KANABAR & WARBURTON (2008) tratam a arte no Gerenciamento de Projetos, mostrando que o gerente de projeto precisa ter talento e experiência para ser capaz de realizar “mágicas” durante a condução de projetos já sentenciados ao fracasso, e transformá-los de forma que os mesmos possam alcançar o sucesso.

ROWE (2007) completa a ideia explicando que tais habilidades vão desde a comunicação dos gerentes de projetos para com os diversos *stakeholders*, alinhamento junto às equipes técnicas e de negócios, e entre os membros do time e o cliente, até a tomada de decisão que pode causar diversos impactos na realização do projeto e consequentemente na entrega dos artefatos gerados por este.

Ou seja, conforme citado por IRWIN (2008) todo procedimento dentro de um projeto que envolve a negociação de recursos, sejam estes financeiros ou humanos, a influência sobre os principais *stakeholders*, e a forma sob como lidar com o time; fazem parte da arte envolvida pelo gerenciamento de projetos.

No entanto, ROWE (2007) contesta que para se conseguir executar um projeto com primazia, é necessário que os Gerentes de Projetos tenham um pleno e completo conhecimento sobre a Ciência da Gestão de Projetos. Isto porque, se por um lado a arte é traduzida pela forma de se conduzir o Gerenciamento de Projetos, a ciência pode ser encarada como a compreensão do corpo de conhecimento do projeto, que envolve habilidades, conhecimentos e ferramentas.

Sob este aspecto IRWIN (2008) coloca que a ciência do Gerenciamento de Projetos compreende toda a parte de elaboração do *Project Charter* do projeto, a criação e montagem do cronograma de atividades a serem executadas durante o seu período de desenvolvimento, bem como a análise de variação de custos por atividade, além do desenvolvimento do plano de riscos.

ROWE (2007) argumenta que a ciência dedicada ao Gerenciamento de Projetos, é baseada na repetição de processos e técnicas que oferecem ao Gerente de Projetos uma vasta gama de ferramentas, *templates* e padrões para auxiliar e facilitar a elaboração do planejamento das atividades do projeto. O gerente é munido ainda, de métricas e relatórios apresentando o *Status Report* do projeto como forma de auxiliar no monitoramento e controle, garantindo a entrega do artefato final dentro das conformidades e especificações iniciais.

A autora argumenta ainda, que o Gerenciamento de Projetos é uma disciplina que descreve todas as palavras relacionadas a projetos. Tal disciplina tem por característica cultivar a especialização no desenvolvimento do planejamento, monitorar, prover direcionamento, gerenciamento de pessoas, tempo, prazo e custo, além de ter como dever e principal objetivo garantir a perfeita entrega do produto exatamente como este foi acordado inicialmente com o requisitante ou patrocinador do projeto.

LEWIS (2007) classifica o Gerenciamento de Projetos tendo como base o *PMBOK®* (PMI® 2004). No guia publicado pelo *PMI*, o Gerenciamento de Projetos é definido como:

...a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas para que as atividades do projeto possam alcançar os requerimentos do projeto. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2004, p. 8).

O autor complementa a ideia, acrescentando que o *PMI* (*Project Management Institute*) não especifica no *PMBOK®*, que o guia tem por principal intuito facilitar o planejamento de um projeto, já que esta é a fase do projeto com maior probabilidade de se ocorrerem erros, principalmente por gerentes de projetos inexperientes. Isto porque, devido a inexperiência, os novos gerentes acabam realizando o planejamento do projeto voltado para o seu time, e por este motivo, não somente não conseguem realizar um planejamento completo, como acabam deixando-o com diversas falhas.

Além disso, LEWIS (2007) comenta que estes gerentes dificilmente possuem uma visão geral e clara do projeto, e por este motivo, acabam não pensando em tudo o que deve ser realizado para o desenvolvimento do mesmo. Isto faz com que suas estimativas para a realização de tarefas sejam muitas vezes errôneas, fazendo com que todo o planejamento realizado desmorone quando colocado em prática, após o início do projeto.

Desta forma, para evitar tais ocorrências, a arte e a ciência desenvolvidas pelo Gerente de Projetos é a de estimular a sua equipe a ajudá-lo no planejamento do projeto, já que estes profissionais possuem uma visão clara das atividades que deverão ser executadas por eles, e por já imaginarem possíveis problemas que possam ocorrer, os mesmos conseguem transmitir uma estimativa exata ou então muito aproximada da realidade, LEWIS (2007).

Neste sentido, HEAGNEY (2011) coloca que o papel do Gerente de Projetos deve ser visto como a de um facilitador. Seu trabalho é motivar o time a executar suas atividades e realizar interferências cabíveis, quando necessário. Os gerentes devem ser responsáveis por prover os recursos necessários aos membros da equipe, para que estes possam realizar suas atividades com excelência, e blindá-los de forças externas que possam atrapalhar e desvirtua-los do trabalho à ser desenvolvido.

O autor enfatiza que o Gerente de Projetos jamais deve ser visto como um “imperador” ou “ditador autoritário” frente a um projeto, mas sim como um líder no verdadeiro sentido da palavra. Ou seja, o Gerente de Projetos deve ser o indivíduo que possui autoridade para comandar e coordenar as pessoas do time, exercendo sobre elas uma influência natural tanto de pensamento, quanto de comportamento, ao mesmo tempo em que estimula as mesmas a alcançar os seus níveis mais altos de desempenho na realização do projeto.

Sob este ponto de vista, KANABAR & WARBURTON (2008), explicam que o principal desafio do Gerente de Projetos é garantir que todos os investimentos realizados pelos *stakeholders* sejam completamente maximizados pelo seu gerenciamento, já que este visa colaborar para a redução de problemas através da elaboração e execução do plano de riscos e das lições aprendidas que devem ser documentadas a fim de evitar que problemas ocorridos durante um projeto, voltem a se repetir em projetos futuros. Os autores garantem que se tais passos forem seguidos, o gerenciamento só tende a trazer benefícios para o projeto.

Entre os principais benefícios podem ser citados:

- Aumentar consideravelmente as chances de sucesso do projeto, e deste alcançar os benefícios esperados;
- Evitar desavenças e aumentar a satisfação por parte de todos os *stakeholders*;
- Completar o projeto dentro do que havia sido planejado, com o custo, prazo e escopo conforme inicialmente acordados e dentro da qualidade esperada;
- Otimizar a utilização dos recursos organizacionais;
- Introduzir foco na qualidade dos entregáveis;
- Reduzir os riscos de eventos inesperados que possam ocorrer e ocasionar o insucesso do projeto.

1.5. O Ciclo de Vida dos Projetos

De acordo com NEWELL (2005), o Gerenciamento de Projetos é um processo que envolve entradas, o processamento destas entradas e produzem saídas. Tais processos são discutidos no *PMBOK*®, que mostra que dentro de cada processo existem outros grupos de processos, sendo estes: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. Tais grupos de processo são conhecidos como fases dentro do Ciclo de Vida de um projeto.

KERZNER (2009) explica que este Ciclo de Vida não tem por objetivo prender o Gerente de Projetos a uma regra de gerenciamento, mas que a intuição por trás destes processos é proporcionar uma metodologia uniformizada para a realização do planejamento do projeto. O autor relata que em algumas organizações estes processos são levados tão a sério, que muitos gerentes de projetos chegam a elaborar um *checklist* de atividades que deveriam ser consideradas em cada uma das fases, e que este *checklist* por vezes é colocado dentro do planejamento do projeto para um melhor acompanhamento.

Outro benefício destacado pelo autor que é trazido pelo Ciclo de Vida é o controle que se pode ter do projeto, visto que ao final de cada fase, podem ser realizadas reuniões envolvendo o gerente do projeto, o patrocinador do projeto, gerentes e clientes que tenham interesse no mesmo a fim de validar o que foi produzido durante aquela fase e obter a

aprovação para a realização da próxima fase que será iniciada. Algumas organizações utilizam estas reuniões para firmar o orçamento previsto para a próxima fase, bem como apresentar as atividades que serão realizadas. Tais fases dos projetos serão apresentadas a seguir.

1.5.1. Iniciação

A fase de Iniciação é a primeira apresentada no Ciclo de Vida de um projeto. Esta fase envolve a identificação de uma necessidade ou oportunidade de melhoria, que pode resultar como proposta inicial para a realização de um projeto a partir de um patrocinador individual, por membros de uma equipe, pela organização, entre outros, GIDO & CLEMENTS (2008). Esta proposta de melhoria, ou necessidade é então formalizada através de um *Business Case*, no qual será detalhada e justificada a necessidade de se realizar tal investimento para agregar valor ao negócio da empresa. No *Business Case* também é descrita a proposta de implementação esperada pelo requisitante/patrocinador do projeto.

Conforme apontado por WESTLAN (2007), o documento de *Business Case* inclui:

- Uma descrição detalhada do problema ou da oportunidade de melhoria;
- Uma análise dos possíveis riscos, custos, benefícios e problemas do negócio;
- Uma lista de possíveis alternativas de solução;
- Uma descrição da alternativa recomendada;
- Um plano sumarizado para a implementação.

Conforme citado pelo autor, após realizar a proposta de solução para o projeto, a mesma é aprovada pelo seu representante/patrocinador. Neste momento, é então realizada uma análise para a avaliação de capacidade dos possíveis recursos que irão ser alocados no projeto, bem como iniciado o estudo de viabilidade do projeto, a fim de averiguar a probabilidade de cada uma das alternativas de solução idealizadas atingirem os objetivos do projeto e conseqüentemente os benefícios trazidos por este.

NEWELL (2005) acrescenta que após a aprovação da proposta, e do estudo de viabilidade, o projeto é então formalizado através do *Project Charter*. É neste documento

da fase de iniciação que o Gerente do Projeto deve realizar as primeiras estimativas quanto ao sucesso do projeto, bem como uma definição preliminar do escopo que deve ser elaborado, assim como a expectativa dos *stakeholders*. Tais estimativas serão utilizadas para justificar a realização do projeto, assim como o prazo dentro do qual o projeto deve ser entregue.

CHOU DHURY (1988) explica que apesar desta fase apresentar um planejamento macro do projeto, não é nela que será realizado um plano detalhado das atividades e de como o projeto será implementado e executado, pois as ideias podem sofrer alterações devido ao entendimento ainda muito inicial e superficial do projeto. Além disso, o próprio cenário do projeto pode sofrer alterações fazendo com que atividades possam perder ou ganhar prioridade frente as demais. WESTLAND (2007) fecha a ideia sobre a iniciação, colocando que ao final desta fase deve ser realizada uma revisão de todos os documentos e acordos realizados, de forma a garantir que o projeto será executado dentro dos conformes estabelecidos.

1.5.2. Planejamento

Para NEWELL (2005), na fase de planejamento apenas o escopo do projeto está definido em termos de referência, é então iniciado um planejamento detalhado do projeto e das atividades que deverão ser executadas para que o projeto atinja o seu objetivo. Ou seja, conforme citado por CHOU DHURY (1988), a ideia inicialmente apresentada na fase de iniciação, é progressivamente detalhada descrevendo o projeto de forma suficiente, cobrindo todos os aspectos necessários para que o patrocinador e todos os investidores e instituições que possuem interesse no projeto, possam ter uma ideia clara do que será realizado, para que o projeto seja concluído.

Conforme descrito por WESTLAND (2007), esta fase envolve a criação dos seguintes itens:

- Plano do projeto descrevendo as atividades à serem executadas, tarefas que devem ser cumpridas e as dependências entre elas, além da definição dos prazos para as execuções destas;

- Plano de capacidade para a utilização dos recursos que irão trabalhar no desenvolvimento do projeto, lista de equipamentos e materiais necessários para a realização das atividades;
- Plano de desembolso para definir e identificar os custos gastos com os recursos que irão fazer parte do projeto, compra de equipamentos e materiais que irão contribuir para o pleno desenvolvimento do projeto;
- Plano da qualidade que irá prover as informações necessárias para o Gerente de Projetos de forma a orientá-lo quanto a qualidade do projeto que será desenvolvido e que está sendo esperada pelo patrocinador, juntamente com a garantia da qualidade e controle de medição;
- Plano de riscos que irá descrever todos os tipos de riscos factíveis de ocorrerem no projeto podendo estes ser graves ou então de menor potencialidade, assim como as ações de isolamento e mitigação para cada um deles, caso venham a ocorrer;
- Plano de aceitação, que irá conter todos os critérios de avaliação e aceite do produto pelo seu patrocinador, de forma que este possa ser desenvolvido com base no que foi inicialmente acordado;
- Plano de comunicação, que irá estabelecer as formas de comunicação entre o Gerente de Projetos e a equipe, e entre os próprios membros do time, além de explicar de qual formas as atividades serão divulgadas aos patrocinadores do projeto;
- Plano de aquisição que irá identificar e detalhar todos os produtos e serviços externos que devem ser solicitados para o andamento do projeto e para a realização das suas atividades.

No entanto, GIDO & CLEMENTS (2008) deixam claro que o desenvolvimento de todo o planejamento das atividades, análise da capacidade dos recursos e dos materiais necessários para o desenvolvimento do projeto, bem como o mapeamento e estimativa da probabilidade dos riscos do projeto, desenvolvimento dos critérios de aceitação, plano de comunicação entre outros artefatos, podem demorar diversas semanas ou até meses para serem desenvolvidos.

CHOU DHURY (1988) explica que em um projeto, a fase de planejamento deve ser considerada como sendo a principal, pois ela não somente servirá de base para a fase de implementação, como será parte desta, fazendo com que o projeto decole. Desta forma, se o planejamento do projeto não é bem desenvolvido, detalhando minuciosamente cada atividade a ser executada, na próxima fase a probabilidade de ocorrerem problemas durante o desenvolvimento é extremamente alta, gerando crises, atrás de crises. WESTLAND (2007) completa a ideia citando que ao final desta fase, o planejamento deve estar minuciosamente detalhado e o projeto já pode ser considerado como pronto para ser executado.

1.5.3. Execução

WESTLAND (2007), descreve em sua literatura que esta fase envolve a implementação do plano criado durante a fase de planejamento. O autor cita, que enquanto cada atividade do planejamento é executada, uma série de processos de gerenciamento são executados como forma de controlar e monitorar a produção de cada entregável do projeto, bem como a identificação de mudanças, riscos não previstos, problemas que podem surgir durante esta fase, além da revisão da qualidade do produto, realizando a medição da qualidade deste e comparando a mesma com o critério de aceitação acordado inicialmente.

Ao final desta fase, NEWELL (2005) coloca que todo o trabalho irá resultar na realização do objetivo do projeto, ou seja, no objetivo que o projeto tinha por alcançar e por consequência na entrega do produto desejado pelos *stakeholders*. O autor alerta que é durante a execução desta fase do projeto que os recursos serão mais utilizados. Sendo assim, é também nesta fase que serão gastos os maiores esforços do gerente do projeto, visto que além de controlar todo o procedimento que está sendo realizado, o mesmo ainda será o responsável por coordenar a utilização dos recursos, garantindo que todos executem o que foi planejado dentro do prazo estimado e com a qualidade desejada.

Se por um lado a fase do planejamento é a fase na qual deve ser gasto o maior tempo para a realização do plano do projeto, é na fase de implementação que é concentrado o maior volume de trabalho a ser desenvolvido. Pois, é nela que entre 80 e 85% do trabalho é realizado. É por este motivo que de acordo com CHOU DHURY (1988), a grande maioria dos gerentes de projeto querem iniciar o mais breve possível esta fase, e completa-la no

menor tempo. Para que isso possa acontecer, o autor garante que as mais diversas técnicas de gerenciamento são aplicadas para que as atividades possam ser desenvolvidas com mais eficiência e uma maior eficácia.

WESTLAND (2007) explica de durante esta fase, as atividades planejadas podem ser desenvolvidas de diversas formas dependendo do tipo de projeto que está sendo realizado. Uma das formas de desenvolvimento é o denominado “Cascata”. Neste tipo de desenvolvimento as atividades são realizadas de forma sequencial. Ou seja, uma atividade só pode ser iniciada após a atividade que estiver sendo atualmente realizada seja terminada e aprovada, e assim por diante. Outra maneira de desenvolvimento é o por “Iteração”, onde as iterações são realizadas até os entregáveis atingirem os requisitos acordados com o patrocinador do projeto. Neste tipo de desenvolvimento, é requerida uma maior participação do cliente, pois é como se o produto tivesse sendo desenvolvido de forma personalizada.

VELPURI & DAS (2011) finalizam o conceito desta fase, acrescentando que conforme esta fase vai progredindo, grupos de todas as partes da organização que estão envolvidos no projeto, e em especial nesta fase, ficam cada vez mais envolvidos com o planejamento realizado a fim de finalizarem a produção, iniciarem a execução dos testes finais, e dar todo o suporte necessário. O autor indica que as ferramentas e metodologias mais utilizadas durante esta fase são a atualização da análise de risco e do *score card*, utilizado para medir e gerenciar o desempenho do trabalho realizado, além do plano de negócio e da revisão dos *milestones* do projeto.

1.5.4. Monitoramento e Controle

Apesar do Monitoramento e Controle serem definidos como uma fase do projeto, esta fase não é claramente definida, pois não ocorre em um período estabelecido. Ou seja, esta fase é realizada durante todo o desenvolvimento do projeto. Mais precisamente inclui as fases de planejamento e desenvolvimento, garantindo que o planejamento está contemplando todas as atividades que devem ser realizadas de forma detalhada e durante a fase de implementação, visa monitorar o produto em desenvolvimento bem como controlar a utilização dos recursos entre outros fatores, WESTLAND (2007).

Conforme citado por NEWELL (2005), o projeto deve ser controlado e monitorado durante todo o período de sua execução para que os resultados e a performance esperada possam ser alcançados conforme o planejado. Neste sentido, recomendações para ações corretivas são feitas e os resultados para a realização das correções são acompanhados e monitorados. Um sistema para o controle de mudanças é utilizado, fazendo parte deste grupo de sistemas de monitoramento que é muito utilizado para acompanhar o desenvolvimento do projeto junto ao escopo.

No entanto KASSE (2008) comenta que, para realizar um controle e monitoramento efetivo do projeto, um conjunto de critérios precisam ser estabelecidos a fim de determinar o que de fato constitui um desvio significativo do plano do projeto, já que ações corretivas podem requerer um replanejamento das atividades e inclusive do plano original dependendo do caso do projeto, fazendo com que seja necessário realizar um novo acordo com o patrocinador do projeto com o objetivo de estabelecer novos prazos para a entrega do mesmo.

O autor mostra que no caso de um desvio ser realizado por conta de uma mudança no projeto, a partir do momento que o novo prazo é estabelecido, o mesmo precisa ser parametrizado e equiparado com os dados até então planejados e que estavam em execução. Desta forma, novos compromissos precisam ser planejados, os riscos analisados, juntamente com o prazo e o custo, juntamente com os *stakeholders* do projeto. Este procedimento inclui:

- Modificar a homologação do trabalho;
- Modificar os requisitos do projeto;
- Revisar estimativas e planos;
- Renegociar prazos;
- Adicionar recursos ao projeto;
- Revisar o entendimento dos riscos do projeto.

ZAVAL & WAGNER (2011), concluem que para verificar se o projeto esta dentro do escopo aprovado, juntamente com o custo, planejamento, recursos e qualidade esperados o gerente do projeto deverá realizar a coleta dos dados do projeto e reporta-las no relatório de performance destinado a este. Este relatório deve conter informações precisas, consistentes e relevantes. Os dados precisam ser coletados e medidos em um

tempo de intervalo regular e reportados. Este *report* deve incluir o *status* de progresso do projeto, uma previsão para a realização das atividades futuras, e caso o projeto comece a ter novos desvios, devem ser introduzidas neste relatório ações corretivas que tragam o projeto para dentro do escopo novamente.

1.5.5. Encerramento

Tendo em mente que todos os entregáveis produzidos pelo projeto serão aceitos pelo patrocinador/requisitante do mesmo, o projeto terá então conquistado os seus benefícios e assim estará pronto para ser encerrado. A fase de encerramento é a última do ciclo de vida de um projeto e precisa ser conduzida formalmente até o fim, de forma a garantir que os benefícios esperados pela realização do projeto foram alcançados e aceitos plenamente pelo patrocinador WESTLAND (2007).

O autor explica que a fase de encerramento envolve essencialmente a liquidação do projeto incluindo:

- Determinar quais os critérios de aceite do projeto foram alcançados;
- Identificar riscos, problemas e atividades que forma significativas para o projeto;
- Revisar todos os entregáveis e documentações do projeto junto ao patrocinador e partes interessadas do projeto;
- Cancelar contratos com os fornecedores e liberar os recursos do projeto para que os mesmo possam ser integrados em outros projetos;
- Comunicar o encerramento do projeto a todos os *stakeholders*.

Um ponto importante apontado por GIDO & CLEMENTS (2008) é que nesta fase uma tarefa a ser realizada é a avaliação de performance do projeto, de forma a analisar as lições aprendidas que podem ser aproveitadas em projetos futuros que sejam similares. O autor cita que esta fase deveria incluir a obtenção de um *feedback* por parte do patrocinador do projeto para determinar o nível de satisfação deste frente as suas expectativas iniciais. O *feedback* também deverá ser obtido junto ao time como meio de se obter recomendações que possam melhorar a performance na execução de projetos futuros.

WESTLAND (2007) expõem que dentro do *feedback* enviado ao patrocinador do projeto, poderiam ser inseridas algumas perguntas para medir a satisfação deste. Tais perguntas seriam:

- O projeto alcançou os benefícios desejados e planejados no caso de negócio?
- O projeto atingiu os seus objetivos em termos de referência?
- O projeto foi executado dentro do escopo esperado, bem como dentro do prazo e custo planejados?
- Os entregáveis alcançaram os critérios de aceitação planejados no início do projeto?

ZAVAL & WAGNER (2011) completam a ideia sugerindo que assim como o projeto e seus entregáveis, o gerente do projeto também deve ter o seu trabalho avaliado, bem como cada uma das fases do projeto, de maneira a garantir que os produtos desenvolvidos foram sendo entregues dentro dos conformes solicitados pelo patrocinador.

Sendo assim, após analisarmos todo o contexto relacionado a projeto, mostrando sua história e progresso, até chegarmos as suas fases de concepção. Os próximos capítulos do trabalho visam trabalhar o conceito de liderança, assim como a sua arte e ciência para a eficiente execução de um projeto, bem como enfatizar a sua necessidade de realização e contribuição para a boa prática do Gerenciamento de Projetos.

2. Fundamentos da Liderança

2.1. Introdução

DAFT & LANE (2007) expõem em sua literatura que o tema liderança tem sido o foco de interesse de muitos historiadores e filósofos desde o tempo das antigas civilizações. Entretanto, foi somente a partir do início do século XX que este tema começou a ser estudado de forma mais aprofundada, passando a receber centenas de definições por diferentes pontos de vistas e pelos mais variados tipos de profissionais.

De acordo com os autores, algumas autoridades neste assunto acabaram por concluir que atualmente devido as transformações que estão ocorrendo, a liderança tem sido o fenômeno mais observado e ao mesmo tempo o menos entendido em todo o mundo. Isto porque, de acordo com tais autoridades, definir o significado de liderança é um problema complexo e elusivo pelo seu próprio fator natural.

Alguns escritores e educadores acreditam que a liderança nada mais é do que um mito baseado no romantismo e em falsas esperanças de que alguém possa solucionar o seu problema sem a necessidade de se utilizar da força para isto. Já NORTHOUSE (2009), conceitualiza liderança, como sendo esta um conjunto de propriedades possuídas por varias pessoas em diferentes níveis. O autor sugere que estas propriedades tais como inteligência, extroversão e influência, residam em um seletivo grupo de pessoas, para as quais acredita-se que tenham um talento especial.

Por fim, pelo ponto de vista de um processo, a liderança é relatada por NORTHOUSE (2009) como um fenômeno residente dentro do contexto da interação entre líderes e seguidores, e o que faz um líder se tornar acessível por seus seguidores. Sob esta visão, o processo de liderança ao contrário do que foi apresentado anteriormente, pode ser ensinado e aprendido, a partir do momento que existe esta interação entre líderes e seus discípulos. O autor acredita que esta interação entre líder e liderado é de extrema importância, para que através da observação, o então liderado possa captar a essência das propriedades de seu líder e torna-las ativas em suas atitudes.

2.2. A Natureza da Liderança

Diversos estudos sobre liderança têm produzido centenas de definições para este termo durante muitas décadas, sendo algumas datadas de antes dos anos de 1900. Apesar do termo líder já ter sido incorporado na linguagem inglesa desde 1300, foi somente a partir de 1800 que a palavra liderança passou a ser utilizada em contextos políticos e de influência. KOMIVES *et al.* (2009) relatam que durante o período de 1900 até 1929, cerca de doze definições formais haviam sido criadas para o termo. Na década de 1980, este número já era muito próximo da marca das 110 definições sendo em sua maioria criados em ambientes escolares e acadêmicos. Hoje este número já ultrapassa 220 definições formais e 366 se forem levados em consideração as definições informais.

DAY & ANTONAKIS (2011) apresentam as definições para o termo ao longo das décadas do século XX:

1920: A liderança é vista como uma habilidade utilizada pelos líderes para conduzir seus seguidores de forma a influenciar na sua obediência, respeito, lealdade e cooperatividade;

1930: A liderança passa a ser considerada como um processo no qual muitas atividades são organizadas para serem seguidas em uma única direção;

1940: A liderança é encarada como o resultado da habilidade de persuasão, e direcionamento de pessoas, além do prestígio ou poder que são gerados através de circunstâncias externas;

1950: A liderança é exatamente o que um líder executa dentro de um determinado grupo ou organização. Ou seja, a autoridade do líder é espontânea, e aceita pelos seus seguidores;

1960: A liderança é caracterizada pelos atos de uma pessoa que é capaz de influenciar as demais a seguirem uma direção comum a todos;

1970: A liderança é definida em termos de influência discricionária, onde esta influência se refere ao comportamento do líder, que pode variar de indivíduo para indivíduo. Ou seja, cada líder desenvolve o comportamento que mais lhe agrada;

1980: A liderança é utilizada para inspirar os demais seguidores a aceitar algumas formas de ação pré-determinadas pelo líder;

1990: A liderança é vista como um relacionamento influente entre líder e seguidores, de forma que os desejos de ambos sejam aceitos e realizados.

KOMIVES *et al.* (2009) relatam que uma das primeiras definições sobre o termo foi utilizado por Lewis Mumford (1895 - 1990) que definia a palavra como uma proeminência de uma ou algumas pessoas em um grupo de processo de controle do fenômeno social. Para os autores, a visão de Mumford retrata o líder como um controlador de eventos, e que infere seu controle sobre os demais que estão junto a ele. Ou seja, para Mumford, um líder é descrito como uma pessoa controladora capaz de influenciar e manipular as pessoas que estão a sua volta de forma que estas façam tudo o que for ordenado por ele.

Já sob o ponto de vista contemporâneo, KOMIVES *et al.* (2009) destacam que a liderança é descrita como um processo relacional, tendo como base objetivos mútuos frente a ações ou mudanças. Outro aspecto encontrado nas definições mais recentes criadas para o termo é a existência de um nível de interação entre líder e seguidores que trabalham mutuamente para alcançarem um determinado objetivo ou realizar algum tipo de ação. Pois, durante todo este período da interação, a mesma sempre apresentará um determinado tipo de influência.

Neste sentido, FAIRHOLM & FAIRHOLM (2008) acreditam que através de dados é possível se observar que a liderança não é somente criar regras e procedimentos para que os resultados sejam alcançados. Na verdade, este conceito vai muito além de um gerenciamento para se alcançar objetivos. Fundamentalmente, liderança significa saber lidar com diferentes tipos de pessoas e estabelecer relações com cada uma delas.

Os autores explicam que existe uma imensa oportunidade de se realizar uma troca de experiências muito rica através da interação entre líder e seguidores, criando assim uma influência positiva no trabalho a ser realizado por este grupo, pois, através das ações de cada participante e do ambiente pessoal trazido por cada um, é possível ao líder da equipe agir, de forma a criar uma cultura de confiança, progresso e crescimento.

FAIRHOLM & FAIRHOLM (2008) acrescentam ainda que somente a partir destas atitudes uma liderança pode ser considerada efetiva e assertiva, realizando uma mudança em cada indivíduo em um nível de autodefinição que permite a cada um, ser diferente,

melhor e mais completo, ajudando em seu desenvolvimento profissional e pessoal, e no seu processo de maturidade.

Além disso, o conceito de liderança pode variar entre dois estilos, sendo estes o formal e o informal. O estilo formal é descrito por KELLY (2011) como quando uma pessoa ocupa um lugar na posição de autoridade ou sancionada. Ou seja, quando se desempenha um papel dentro de uma organização de prestígio e influência. Já o estilo informal é desempenhado em indivíduos que demonstram liderança mesmo não possuindo a mesma influência de uma autoridade. Neste caso, são pessoas que apesar de não serem considerados oficialmente líderes, são aceitos por outras pessoas como alguém de influência.

DIMA *et al.* (2011), no entanto descrevem que todas estas definições refletem na realidade os aspectos do fenômeno e as perspectivas individuais que mais interessam a cada um de seus definidores. Os autores relatam que durante anos, a liderança tem sido definida em termos de traços, influências, ambientes, relações de parcerias e ocupações de posições administrativas, e que muitos pesquisadores possuem diferentes visões sobre este assunto. Alguns definem a liderança como sendo esta parte de um grupo de processos, outros como uma estrutura de iniciação e um bom instrumento para o sucesso, mas existem também aqueles que olham líderes como servos de seus seguidores.

DIMA *et al.* (2011) destacam que apesar de diferentes visões, as várias definições sobre liderança possuem alguns elementos em comum entre elas. Estes elementos são:

- Liderança como um grupo de fenômenos: é inviável existirem líderes sem seguidores e seguidores sem um líder. Desta forma, a liderança sob este ponto de vista envolve influência interpessoal e persuasão;
- Liderança como uma meta direta e objetiva e que desenvolve um papel ativo em grupos e organizações. Sob esta perspectiva, os líderes têm como objetivo direcionar seus seguidores aos seus objetivos;
- A presença de líderes assumem algumas posições de hierarquia dentro de um grupo, podendo esta ser forma ou informal.

Sendo assim, através da combinação destes três elementos, os autores explicam que a palavra líder pode ser descrita para ilustrar uma pessoa capaz de influenciar outras dentro de um determinado grupo ou organização, ajudando os demais a estabelecerem metas,

porém, que ao mesmo tempo guia estes em direção aos objetivos a serem alcançados, dando todo o suporte necessário para que isso ocorra de forma efetiva.

Tendo como base a influência, DAFT & LANE (2007) resumiram aqueles que seriam os principais elementos de influência desenvolvidos pela liderança, como mostra a Figura 1. De acordo com os autores, a liderança envolve influência que ocorre entre as pessoas. Tais pessoas intencionalmente desejam por mudanças significativas, que irão refletir durante a troca de experiências através da interação entre elas. Neste sentido, apesar a palavra influência parecer ser de um relacionamento unidimensional entre pessoas de forma não passiva, o seu conceito real da palavra é multidirecional, podendo ser utilizado de forma não coerciva.



Figura 1: Elementos Envolvidos na Liderança.

(Fonte: DAFT & LANE, 2007, p. 5).

Além disso, apesar da forma como o conceito de liderança muitas vezes é tratado, dando a entender que somente o líder tende a influenciar as demais pessoas do grupo. Neste aspecto, a cultura de liderança ganha uma visão de reciprocidade. Ou seja, em algumas organizações, apesar dos supervisores influenciarem seus subordinados, a reciproca também é verdadeira, e muitos subordinados acabam por influenciar seus supervisores. Desta forma, o que se pode notar através da literatura de DAFT & LANE

(2007) é que, tais pessoas quando envolvidas neste tipo de relacionamento, ambas desejam trocas substanciais entre tipos de pensamento, criatividade, entre outras possibilidades.

Em adição, os autores explicam que as trocas nem sempre são ditadas pelo líder, mas na realidade refletem os propósitos compartilhados entre líder e seguidores. Assim, na grande maioria das vezes as decisões tomadas para se conquistar um determinado objetivo, refletem o desejo de ambos, seguidores e líder. NORTHOUSE (2009) completa a ideia apresentando que o líder sempre terá a responsabilidade ética de entender e atender as necessidades e aos interesses de seus seguidores e acrescenta que um ponto importante a ser considerado neste aspecto, é que a liderança sempre deve influenciar todos a caminharem juntos em torno de uma visão comum e que agrade ao grupo como um todo.

DAFT & LANE (2007) destacam que pelo fato da liderança promover a atividade e a interatividade entre pessoas distintas, isto a torna diferente das atividades executadas conforme o que havia sido planejado no papel. Desta forma, o que torna a liderança diferente de qualquer outra forma de gerenciamento, é que esta ocorre entre pessoas e não para pessoas como se fosse um ensinamento.

Partindo então desse pressuposto, que a liderança envolve fortemente a troca de experiências, os seguidores são um fator de extrema importância neste processo, tendo em vista que todos os líderes são também seguidores, por acatarem a opinião de seus próprios seguidores e serem verdadeiros exemplos de como seguir os demais. Sendo assim, conforme citado pelos autores, a intenção da liderança sempre será fazer com que cada participante de um grupo se torne responsável por alcançar seus próprios objetivos, tendo o apoio dos demais envolvidos.

DAFT & LANE (2007) descrevem ainda que um estereótipo criado para distinguir líderes de seus seguidores, é que estes são diferentes em algum aspecto. Entretanto, na realidade as características necessárias para ser um líder, são as mesmas necessárias para se ser um bom seguidor. Seguidores efetivos ao contrário do que muitas vezes é mostrado são pessoas que agem por si só, com muita energia e entusiasmo.

São pessoas comprometidas não só com seus interesses, mas com os interesses que tragam benefícios a todos, e possuem a coragem de seguir na direção que acreditam ser a melhor para si e para o coletivo. Os autores garantem que bons líderes e bons seguidores, são as vezes as mesmas pessoas executando diferentes papéis em determinados momentos, fazendo com que cada um sempre alcance o nível mais alto de suas responsabilidades.

DIMA *et al.* (2011) finalizam, comentando que apesar de um grande número de definições serem apresentadas, é importante entender que não existe uma forma correta de se descrever o significado de liderança, e que tal diversidade tem por objetivo mostrar ao público os diversos fatores que a liderança sob diferentes perspectivas, deixando livre para cada um seguir aquilo que achar mais agradável ao seu ponto de vista.

2.3. Características da Liderança

Em seus estudos, AULT (2009) descreve que a importância de se identificar as características da liderança é perceber quais delas são as mais importantes para cada tipo de ramo profissional, bem como ter um pleno entendimento de como e quando utiliza-las. Além disso, identificando cada uma das características é possível se construir uma base de conhecimento sobre os traços necessários para os futuros líderes.

A autora destaca que em um primeiro momento, a importância de se compreender as características da liderança, pode ser apenas para utilizar esta como um critério adicional de seleção de indivíduos que irão desempenhar este papel. Contudo, para dar continuidade ao desenvolvimento e treinamento de futuros profissionais, o conhecimento destas características é imprescindível, pois, permite aos profissionais responsáveis pelo *coaching*, focar em determinadas características que serão importantes para o desempenho do futuro líder.

KOTTER (1990) mostra que a liderança dentro de uma organização alcança as suas funções através de subprocessos. HARRIS *et al.* (2007), completam a ideia descrevendo que cada perspectiva deste subprocesso, completa uma parte do retrato da liderança, e que este retrato completo, compõem o conjunto das características. BIGGLES (2007) relata em sua literatura, que várias definições de características podem ser desenvolvidas tendo como base a percepção de cada indivíduo e o seu ramo de interesse.

Para completar HARRIS *et al.* (2007) apresentam os sete conceitos principais destas características que devem ser aplicados dentro de uma organização. São estes: Visão, Parceria, Influência, Inteligência Emocional, Conhecimento, Adaptabilidade e Comunicação. Tais características serão apresentadas a seguir.

2.3.1. Visão

Em 1992, durante o seu discurso de nomeação pelo partido Democrata, o então candidato a presidência norte americana Bill Clinton, colocou que “*Onde não existe visão, as pessoas perecem*”. SNYDER *et al.* (1994) concordam com o discurso realizado por Clinton, e acrescentam que este fato é uma realidade não somente para nações, mas também para corporações. Neste sentido, os autores relatam que companhias cujos líderes não possuem uma visão clara, estão fardadas a cumprirem sua missão por mera tradição.

Assim sendo, a organização não pode ser considerada como preparada para prosperar e crescer, visto que seus líderes se reduzem a manter as coisas da forma como as mesmas sempre foram. Neste aspecto, BLANCHARD (2009) explica que um dos maiores impedimentos para que um gestor possa ser um grande líder, é a falta de uma visão clara sobre como agir diante de determinadas situações, e ressalta que em uma pesquisa realizada com membros de times de mais de 500 líderes, somente 10% destes líderes possuem uma visão clara dentro de uma organização.

SNYDER *et al.* (1994) mostram que um líder precisa ter como premissa, uma visão diferente, ou seja, todo líder sempre acha uma forma de melhoria e não se sente coagido pelo fato de que ninguém nunca fez algo tão bem, que não possa ser de algum modo melhorado. BLANCHARD (2009) completa a informação, acrescentando que a visão constrói realidades, estimula a colaboração e a interdependência, aumentando a motivação e a mutua responsabilidade de cada membro da equipe para se alcançar o sucesso. Ela ajuda pessoas a tomar as decisões mais inteligentes e corretas e agir pró-ativamente, pois suas decisões são tomadas tendo em mente os resultados desejados.

Contudo, apesar de ser considerada como um aspecto diferencial entre líderes, a visão não é um fator fácil de ser definido e ainda mais de ser colocado em prática. De acordo com SNYDER *et al.* (1994) por operar em diferentes níveis, a visão é muito mais do que uma simples ideia, ela envolve percepções do presente e do futuro ao mesmo tempo em que trabalha a lógica e os sentimentos individuais. Assim, quando é colocado que um líder tem visão, isto significa que ele consegue ver o presente como ele é, e criar as bases e o alicerce sólido para construir um futuro melhor. Ou seja, este líder está apto à enxergar o futuro de forma clara embora ainda enraizado no presente.

Quando seguidores conseguem compreender a visão de seu líder, isto proporciona a eles um entendimento sólido sobre a verdadeira missão da organização e sobre o apoio desta. Cada membro da equipe consegue visualizar o que o futuro pode proporcionar de uma forma natural, racional como uma extensão do presente. Além disso, a visão consegue transmitir a cada membro da organização o valor do trabalho realizado por cada pessoa, equipe e departamento, e como cada um destes contribui para o sucesso da organização como um todo, SNYDER *et al.* (1994). E este é o propósito da visão de um líder, criar uma organização alinhada onde todos trabalham junto por um objetivo comum, BLANCHARD (2009).

2.3.2. Parceria e Relacionamento

AVERY *et al.* (2004) mostram que a quando se fala de liderança, a noção de se ter um líder sem seus seguidores é extremamente contraditória, ainda mais quando se pensa do ponto de vista de relacionamentos/parcerias, tendo em vista que este é justamente um dos principais objetivos da liderança. Os autores descrevem que tais interações podem ocorrer entre um líder e um seguidor, e entre um líder e vários seguidores, os também conhecidos por grupo / equipes.

Neste aspecto, KOUZES & POSNER (2008) abordam a questão, comentando que um aspecto crucial para o sucesso de uma liderança, está em um fator conhecido por todos há muito tempo, mas que tem ganhado cada vez mais força e importância na atualidade. De acordo com os autores, ao se conversar com líderes e ler sobre estes, uma mensagem muito clara fica evidente, a de que Liderança é uma Parceria. Ou seja, a liderança é uma parceria realizada entre aqueles que aspiram a lideres e aqueles que escolhem o seguir. KOUZES & POSNER (2008) enfatizam que é somente através da qualidade da parceria estabelecida entre ambos, será possível se produzir algo de sucesso.

De acordo com GEORGE (2003), verdadeiros líderes possuem facilidade em estabelecem uma verdadeira parceria de confiança com todos os seus colegas de organização, bem como em sua própria vida pessoal, e garante que como recompensa, todas estas parcerias acabam por se tornar duradouras.

Em seu livro, GERGEN (2000) faz a seguinte declaração:

O coração da Liderança está no relacionamento do líder com seus seguidores. Pessoas confidenciam suas esperanças e sonhos em outras pessoas, somente quando estas são de sua inteira confiança. (GERGEN, 2000, p. 177).

O autor ainda afirma que o relacionamento estabelecido entre líder e seguidores, deve se parecer muito com a de um casal apaixonado, onde no início ambos são hesitantes em seus sentimentos até criarem um laço de confiança entre si. GERGEN (2000) acrescenta ainda que outra característica demonstrada dentro deste relacionamento e que é crucial para uma parceria duradoura, é o caráter. O autor garante que quando líder e seguidores se mostram pessoas de caráter verdadeiro, então, a confiança entre eles começa a fluir e a confiança a se tornar mais forte entre eles.

KOUZES & POSNER (2008) completam dizendo que um relacionamento entre líder e seguidores que é caracterizado pelo medo e pela desconfiança, nunca irá produzir sequer algo de mínimo valor. Já as parcerias que possuem como base o mútuo respeito entre seus integrantes e a confiança de cada um em seus demais parceiros, ultrapassam qualquer adversidade e deixam um importante legado.

Os autores completam que o fator para se alcançar o sucesso na liderança, nos negócios, nos relacionamentos pessoais e na vida, sempre foi, é, e sempre continuara sendo a forma como as pessoas trabalham bem de forma colaborativa com outras. E deixa claro que o sucesso em conseguir se relacionar com as pessoas está determinadamente ligado à capacidade que cada um construir e sustentar estes relacionamentos, permitindo assim o desenvolvimento de coisas maravilhosas.

2.3.3. Influência

A influência é definida por REZVANI (2008) como a habilidade e a capacidade que pessoas ou objetos possuem de exercer autoridade em outras, através de suas ações, comportamento e opiniões, entre outros fatores. De acordo com o autor, este é o maior desafio de um líder, pois o mesmo precisa ter poder suficiente para estimular seus seguidores na realização de atividades que irão gerar mudanças. Quando tais mudanças

ocorrem e geram o resultado desejado, isto significa que a influência do líder sob seus seguidores foi efetiva. Em seu livro, YUKL (2002), define a liderança do ponto de vista da influência através da seguinte citação:

Liderança é o processo de influenciar outros de forma que estes entendam e concordem com o que é preciso ser feito, e como isto pode ser feito de forma efetiva, e o processo de facilitar o esforço individual e coletivo para que o objetivo comum a todos possa ser alcançado. (YUKL, 2002, p. 7).

MAXWELL (2007), narra que sob a visão dos sociólogos, até as pessoas mais introvertidas irão influenciar cerca de dez mil pessoas durante todo o seu período de vida. Isto porque, cada pessoa possui o poder de influenciar ao mesmo tempo em que também pode ser influenciada pelas demais, pois cada um possui um nível de entendimento em uma determinada área, podendo liderar determinados assuntos e ser liderado em outros para os quais não possui tanto conhecimento.

Em “*Developing the Leaders Around You*”, MAXWELL (2005) relata que a influência deve ser uma das principais características de uma liderança, e que todo líder deve possuir duas características em especiais, sendo a primeira seguir uma direção; e a segunda influenciar seus seguidores para que os mesmos sigam juntamente com ele, pois sem seguidores, a influência não é uma característica suficiente para se realizar uma boa liderança.

Neste aspecto, VELSOR *et al.* (2010) explicam que além da estratégia da influência, os líderes devem desenvolver outras habilidades utilizando as mesmas táticas da influência. Conforme citado pelo autor, um líder deve exercer a influência de forma a traçar direcionamentos, alinhamento e comprometimento de seus seguidores. Além disso, um líder precisa utilizar-se desta sua capacidade, para construir e sustentar a motivação de cada um de seus seguidores, bem como se mostrar aberto as influências e opiniões dos demais participantes.

Sob o ponto de vista de LIEBLER & McCONNELL (2011), a liderança pode ser comparada ao poder exercido por um líder no sentido de se obter complacência de seus seguidores, porém de uma maneira diferente, visto que a complacência teria como significado uma submissão total por parte dos seguidores ao seu líder, ao mesmo tempo em que o poder seria algo coercivo. Já a influência é uma característica aceita de forma

voluntária. Ou seja, sob este aspecto, a influência seria a capacidade de se obter a complacência dos seguidores, sem a necessidade de se utilizar para isso ações formais, regras ou força. Em relacionamentos de influência entre líderes e seguidores, não existe submissão por nenhuma das partes, mas sim um consenso e acordo entre estas.

MAXWELL & DORNAN (1997) explicam em sua literatura que a influência é a característica mais curiosa de um líder, pois apesar desta exercer um impacto sobre todos os que estão a sua volta, seu nível não é igual para todos. Neste sentido, os autores destacam que a influência pode ser dividida em 5 níveis, sendo estes:

- Nível 1: É o nível mais baixo, onde a influência é baseada somente em posições. Neste sentido, somente os seguidores são influenciados pelos seus superiores;
- Nível 2: Este nível é caracterizado pelo desenvolvimento do relacionamento entre o líder e seus seguidores, já existindo uma interação maior entre ambos;
- Nível 3: Neste nível a interação entre líder e liderados é intensa, fazendo com que a equipe se torne mais produtiva;
- Nível 4: O líder possui uma interatividade completa com seu time, de forma que este consegue iniciar um processo de desenvolvimento pessoal com cada membro de sua equipe fazendo com que estes alcancem seu maior potencial;
- Nível 5: É um nível alcançado somente por algumas pessoas, pois exige um tempo dedicado somente a isto, para ajudar outras pessoas a alcançarem seu completo desenvolvimento.

Contudo, os autores ressaltam que a maior influência está sobre aquilo que é observado pelas pessoas. Ou seja, quanto mais as pessoas conhecerem umas as outras de sua equipe e maior for a credibilidade entre cada uma delas, maior será a influência exercida dentro daquele grupo se cada um gostar daquilo que ver.

2.3.4. Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional (IE) tem sido vista como uma característica vital para a liderança, e como uma parte de extrema importância no sentido de avaliar como estas serão utilizá-la por líderes para enfrentar seus desafios. PAHL (2009) mostra que a emoção é

conhecida pelo seu alto poder de alteração do pensamento dos seres humanos. Neste sentido, a mesma pode ajudar líderes a enfrentar papéis ainda mais complicados frente a suas lideranças, que somente poucos líderes são capazes de cumprir. Especialmente em grandes organizações, a Inteligência Emocional pode ajudar líderes a desenvolverem a competitividade em sua equipe.

Isto porque, para o autor, o líder que possui pleno conhecimento sobre Inteligência Emocional estará sempre pronto para lidar com antecipações e efetivamente gerenciar mudanças. Entretanto, o autor destaca que para se ter um pleno conhecimento sobre a Inteligência Emocional é necessário analisar cada um destes conceitos tais como inteligência e emoção de forma separada

A Inteligência é caracterizada como uma esfera de funções cognitivas que inclui a memória humana da razão, do julgamento e dos pensamentos abstratos. À Inteligência cabem as habilidades e poder de combinação, separação, julgamento, racionalização, e pensamentos abstratos. Já a Emoção pertence a esfera efetiva das funcionalidades mentais que incluem a emoção por si própria, o temperamento, avaliações e outros estados de sentimentos que incluem ainda a energia e disposição, bem como a fadiga, conforme relatado por PAHL (2009).

De acordo com RÖSSLER & MARKOVITSCH (2009), os primeiros estudos científicos realizados para analisar a Inteligência Emocional começaram a ser desenvolvidos ainda na década de 1990, pelos psicólogos americanos Peter Salovey (1958-) e John D. Mayer (1953-), que na época definiram a Inteligência Emocional como um subconjunto da inteligência social que envolve a habilidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, bem como a dos demais seres humanos de forma a realizar análises e utilizar as informações obtidas de forma a guiá-los em uma direção de pensamentos e ações.

PAHL (2009) acrescenta que em 1995 este conceito passou a ser disseminado por Daniel Goleman, que caracterizava a Inteligência Emocional como sendo esta a capacidade de reconhecer os seus próprios sentimentos e o sentimento das demais pessoas de forma a motivá-las a si próprias e com isso gerenciar melhor seus relacionamentos.

Sob este aspecto, MATTHEWS *et al.* (2011) relatam que a Inteligência Emocional ao contrário do que muitas vezes é falado, é totalmente distinta da inteligência convencional, já que no reino das emoções, o sucesso depende mais da sintonia da

sabedoria enigmática vinda do coração, do que da análise racional. Isto porque, de acordo com psicólogos, a Inteligência Emocional realiza interações com o processo “implícito” que exerce uma poderosa, mas inconsciente influência no comportamento do ser humano.

Dentro de uma organização, a Inteligência Emocional é fundamental para o bom desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos trabalhos a serem realizados. Sob este ponto de vista, WALL (2006) comenta em sua literatura que apesar de pessoas serem em sua grande maioria promovidas por sua capacidade técnica, será a sua Inteligência Emocional que irá determinar o sucesso de sua carreira como líder.

Em sua literatura GOLEMAN *et al.* (2004) expressam que todo líder possui o poder de agitar ou acalmar o emocional de qualquer membro de sua equipe. Isto porque, se a emoção de uma pessoa é levada para o caminho do entusiasmo, seu desempenho dentro de uma organização será altíssimo. Já quando este é influenciado pela pressão e ansiedade, seu desempenho tende a cair drasticamente.

Desta forma, de acordo com os autores todo líder é responsável pela forma de condução de sua equipe e pelo desempenho da mesma. Ou seja, quando um líder conduz a Inteligência Emocional de cada membro de sua equipe positivamente, ele consegue fazer com que cada membro dê o seu melhor durante a execução das tarefas que devem ser realizadas por estes. Por outro lado, se este conduz a Inteligência Emocional de sua equipe negativamente, isto pode levar a dissonância do grupo e minando os fundamentos da Inteligência Emocional que faz com que cada membro da equipe possa brilhar.

2.3.5. Conhecimento

O conhecimento, tem se tornado uma arma letal para a competição dentro das grandes organizações. ZAND (1997) explica que na era atual, líderes não podem simplesmente declarar que seu objetivo é o desenvolver um produto com qualidade, ou então, aumentar a participação da organização no mercado, ou ainda ter complacência e realização. Mais do que simplesmente atingir seus objetivos, os novos líderes devem estar engajados em entender como o seu comportamento afeta os membros de sua equipe, o pensamento destes e a forma como estes irão utilizar seus conhecimentos para traçar e atingir objetivos.

SASA (2002) expõem em seu texto que antes de uma pessoa se tornar um líder efetivo dentro de um grupo ou organização, é necessário que este compreenda todas as características da organização do conhecimento, somente assim ele conseguirá conquistar seus seguidores. O autor enfatiza que líderes não precisam ser gerentes, mas que todo gerente precisa ser necessariamente um líder. Isto porque, em um primeiro momento o líder precisará ter um conhecimento de todos os membros de sua equipe, depois, precisa conversar com cada um e estabelecer as responsabilidades destes dentro da organização.

Além disso, SASA (2002) completa que é necessário que o líder motive seu grupo, de forma que estes executem suas atividades da melhor forma possível e com muita energia, e garante que quando um líder deseja transmitir o seu conhecimento aos seus seguidores, então, o fator relacionamento de torna a principal chave para este aproximação entre líderes e liderados.

AWAD (2004) narra em sua literatura, que para um líder, o conhecimento é um mundo a parte que desafia a tradicional forma deste de realizar as suas atividades. Isto se dá, pelo fato de que o foco do conhecimento não está apenas em achar as respostas certas, mas também em realizar as perguntas corretas, pois seu foco está no “Fazer a coisa certa” ou invés de se concentrar no “Fazer certo algo”, gerando assim uma competição voluntária e saudável, ao invés de algo rigoroso que precisa ser realizado.

Neste aspecto, ZAND (1997) relata que o conhecimento pode ser entendido como uma inquietação intelectual do ser humano, que flui, é ilusivo e intangível. Porém para que um líder possa entender a forma de pensamento e criação de cada membro de sua equipe, bem como a forma de utilizar o conhecimento dentro de uma organização, é necessário que o mesmo muitas vezes faça uma autoavaliação sobre sua forma de pensar e realize mudanças na mesma.

O autor alerta que embora o conhecimento possa levar pessoas a pensarem muito longe, o mesmo conhecimento pode ser totalmente bloqueado por pequenas barreiras emocionais, a qualquer momento. Desta forma, sob o novo olhar do conhecimento para a liderança, é necessário que os líderes deem total liberdade para que cada membro de sua equipe possa ser livre para liberar o seu conhecimento pessoal e realizar criações pensando em todos os níveis e aspetos da organização. Sendo assim, para se tornar um competidor, um líder precisa mudar a sua forma de pensar e o nível onde se encontram os seus pensamentos, e onde este pode ser utilizado de maneira a ampliar o conhecimento de forma geral entre a equipe e utiliza-lo para se traçar caminhos que levem aos seus objetivos.

ADAIR (2006) destaca que de uma forma geral, a liderança ou a gestão do conhecimento sempre irão abordar o conhecimento sobre pessoas e seus relacionamentos e sobre formas de como motiva-las, reconhecendo suas qualidades, formas de abordagens, além de processos de pensamento efetivo, aplicado em três formas, sendo estas: tomar decisões; solucionar problemas e desenvolver novas ideias. Além disso, o conhecimento envolve princípios e práticas da boa comunicação e relacionamento interpessoal entre grupos e pessoas de diferentes níveis dentro de uma organização.

Completando a ideia, GOLDSMITH & MORGAN (2004) citam que o conhecimento envolve algo muito maior do que o simplesmente dominar suas ferramentas de trabalho, novas tecnologias, ou sobre projetos e suas formas de gerenciamento. Na verdade, para os autores, o verdadeiro conhecimento de um líder é mostrado no cuidado que este tem de trabalhar com cada recurso de sua equipe de forma a ajudar os mesmos a aceitar e adotar novas formas de realizar o seu trabalho, fazendo com que cada um se sinta completamente motivado a realizar as suas atividades da melhor forma possível.

2.3.6. Adaptabilidade

SHARMA (2006) descreve que mudanças são inevitáveis em todos os aspectos, sendo a essência de qualquer entidade que tenha vida ou cuja existência, tenha a vida como seu foco principal. De acordo com o autor, mudanças despertam no ser humano uma infinidade de novos caminhos e possibilidades, possuindo diversas conotações entre as situações pessoais e os contextos de cada ser, afinal o tempo muda, pessoas mudam, coisas mudam, situações mudam e até mesmo as organizações não escapam de sofrerem mudanças.

Sob este ponto de vista, SHARMA (2006) relata que as organizações estão passando por um período que tem exigido de cada uma delas, um rápido aceleração, e uma necessidade de crescimento muito veloz e contínua, levando a mudanças drásticas. O autor destaca que a constante necessidade de mudanças, tem se tornado um desafio cada vez maior as organizações e aos seus executivos devido a pressão externa que estas sofrem para se manterem ativas.

Tais mudanças externas são resultados da globalização, dos avanços conquistados pela tecnologia de informação e sistemas de comunicação, entre outros fatores, e que têm levado as organizações a se tornarem cada vez mais flexíveis, adaptáveis, inovadoras e abertas para novos conhecimentos, a fim de ter um crescimento positivo e sobreviverem no mercado. Assim, BEEREL (2009) completa o pensamento, acrescentando que este é o verdadeiro propósito da mudança, atenuar e alinhar a organizações as novas realidades que estão emergindo continuamente e mostrando-se por si próprias.

Estes novas realidades são apontadas por BEEREL (2009) como sendo situações novas e reais, e que quão breve as organizações tenham consciência que as mesmas estão ocorrendo, mais tempo e oportunidade as mesmas tem para se adaptar a elas, e maior prazo para definir uma estratégia apropriada para enfrenta-las. A autora coloca ainda que uma falha no reconhecimento de novas realidades e oportunidades, bem como no aspecto motivacional causado por estas, podem apontar uma liderança organizacional muito fraca e que inevitavelmente esta sujeita ao insucesso em um futuro não muito distante.

LISTER (2003) explica que outro desafio enfrentado pelas organizações é no que diz respeito a forma como lidar e conduzir uma mudança, e no medo e resistência causada por esta. O autor expõe, que quando uma mudança é realizada em uma organização, mas envolvendo somente a troca de seus equipamentos de produção, visando uma maior produtividade e os benefícios trazidos por esta, nenhum tipo de resistência emocional é encontrada. O projeto simplesmente é realizado e finalizado conforme solicitado.

No entanto o mesmo não pode ser dito, quando tais mudanças envolvem pessoas. LISTER (2003) mostra que quando mudanças ocorrem de forma a fazer com que as pessoas sejam obrigadas a sair de sua zona de conforto, um alto nível de *stress* pode ser observado. Isto porque, tipicamente o ser humano associa a palavra mudança a problemas. Desta forma, sempre que algum tipo de mudança é iniciado, o ser humano por instinto, tende a resistir a mesma, ao menos que os mesmos sejam os mentores de tais mudanças. Neste caso, os mesmos vêm a mudança como algo prático e sensato ou até mesmo como uma oportunidade de solucionar um problema, ou então, de realizar melhorias em práticas já existentes.

Assim sendo, BLOKDIJK (2008) mostra que com as novas realidades que emergem a cada dia, mudanças são inevitáveis dentro de uma organização, exigindo de seus líderes uma percepção muito forte sobre o ambiente em que estas mudanças estão ocorrendo, mas ao mesmo tempo em que estes devem utilizar de seus conhecimentos

emocionais para eliminar qualquer tipo de medo, resistência ou desconforto por parte dos membros de sua equipe, e criar um nível de aceitação, contribuindo para que os mesmos possam aceitar tais mudanças, se adaptarem a ela e reconhecerem a importância desta para se alcançar o sucesso tanto dentro de seus projetos, como também na forma como esta contribui para o crescimento e reconhecimento da organização dentro do mercado.

2.3.7. Comunicação

BALDONI (2003) cita que a comunicação é a habilidade que mantém a organização junta. Ou seja, a comunicação é a habilidade principal que faz com que as pessoas se relacionem umas com as outras. O principal objetivo da comunicação organizacional é garantir que todos os membros da organização tenham ciência e compreendam os desafios internos e externos enfrentados pela organização, para que cada um possa contribuir para o crescimento da organização e para o seu sucesso.

O autor coloca que dentro de uma organização, a comunicação deve fazer parte de todos os seus recursos e não uma habilidade limitada somente as áreas especializadas no assunto, tais como *marketing*, relações públicas, ou recursos humanos. Esta é uma competência que deve estar intrínseca dentro de cada recurso. MAXWELL (2000) relata que apesar de algumas pessoas não possuírem uma comunicação muito boa, todas elas possuem esta capacidade, que é essencial para o sucesso de seus relacionamentos profissionais e pessoais, bem como para lidar com as situações mais adversas em seu cotidiano.

MAI & AKERSON (2003) explicam que a importância da comunicação dentro da liderança é muito mais do que simplesmente passar informações ou então realizar “apresentações efetivas”. Na definição da comunicação pelos autores, esta capacidade envolve a forma como líder e os membros de sua equipe se comunicam, e não somente a forma de transmissão das informações para estes. Sob este aspecto, MAXWELL (2000) relata que a comunicação pode ser mais efetiva, se forem seguidos alguns passos, sendo estes:

- Simplificar a mensagem a ser transmitida: a comunicação não é somente o que se falar, mas também a forma como a comunicação é realizada. Ao contrário do que

muitos educadores ensinam, a chave para uma comunicação efetiva é a simplicidade como esta é transmitida. Ou seja, não é necessário utilizar palavras difíceis e formais para se realizar uma boa comunicação;

- Realize algum tipo de contato com a pessoa: a efetiva comunicação tem como foco a pessoa com quem a comunicação irá ocorrer. É extremamente complexo se realizar uma boa comunicação com uma pessoa, ou com um público do qual não se tem qualquer informação. Para casos como estes, é necessário se realizar um contato prévio com a pessoa alvo da conversa ou com o organizador do evento, caso seja público;
- Exponha sempre a verdade: a credibilidade sempre precede grandes comunicações. Desta forma, é possível adquirir credibilidade da pessoa com quem a comunicação ocorrerá através de duas formas. A primeira é sempre mostrar confiança no que está sendo exposto. A segunda é sempre viver aquilo que está sendo falado. Pois, quando se tem confiança para se transmitir algo e isto é vivenciado diariamente, a credibilidade da informação passada é alta;
- Busque uma resposta: o principal objetivo de uma comunicação é sempre gerar uma ação. Sendo assim, simplesmente transmitir a informação para uma pessoa ou grupo, não é comunicação. É necessário mostrar algo no qual a pessoa ou o grupo possam acreditar, lembrar e tomar uma ação.

Por fim, TRIPATHI (2009) conclui que uma boa comunicação organizacional é uma condição essencial para um efetivo gerenciamento. Ou seja, sem a comunicação, o processo de liderança se torna difícil ou até mesmo impossível. O autor alerta para organizações que possuem mais de um nível de gerenciamento, podem sofrer com problemas de falha de comunicação. Esta por sua vez, interfere em quase todos os aspectos da organização, incluindo as ações de correção.

3. A Arte e a Ciência da Liderança na Gestão de Projetos

3.1. Introdução

Ao longo do tempo, pessoas estão sempre planejando, organizando, executando e avaliando projetos em termos de variedade e tamanho. De acordo com KLOPPENBORG *et al.* (2003), até meados do século XVIII este procedimento era realizado de maneira informal. Contudo, com o início da Revolução Industrial ocorrida no mesmo século, este acompanhamento passou a ter uma maior visibilidade, ganhando uma maior atenção.

Os autores relatam que a partir do século XIX, uma quantidade cada vez maior de trabalho começou a ser mecanizada e então os estudos para a elaboração de um formato de gerenciamento de produção em massa foram iniciados, tendo como objetivo tornar o trabalho realizado, cada vez mais eficiente e eficaz. Neste período, muitas técnicas de planejamento, organização, execução e avaliação foram desenvolvidas e permanecem em uso até os dias atuais, servindo de base para novos estudos a fim de se criar e desenvolver novas técnicas.

Já em meados do século XX, duas novas tendências sobre como realizar este trabalho de gerenciamento de produção começaram a emergir e a serem adotadas pelas organizações. Neste aspecto, KLOPPENBORG *et al.* (2003) chamam a atenção para o fato de que muitos líderes começaram a reconhecer que somente a “ciência do gerenciamento” não era uma técnica suficiente para se realizar este trabalho de acompanhamento, e então enquanto alguns líderes continuavam a publicar livros sobre os seus segredos de sucesso, estudantes de várias áreas da liderança iniciaram o processo de desenvolvimento de novas abordagens sobre o assunto, de maneira a complementar a técnica até então utilizadas, tendo como base de pesquisa, um olhar comum a todas as escolas do pensamento.

Conforme citado pelos autores, com isso, a disciplina do Gerenciamento de Projetos começou a ser formada, e as pessoas passaram a perceber que as atividades de planejamento, organização, execução e controle do esforço de trabalho realizado para os projetos não eram os mesmos utilizados para operações contínuas, e então a única saída

encontrada para o controle dos projetos, é que os mesmos não poderiam ser conduzidos da mesma forma como as operações diárias que ocorriam.

KLOPPENBORG *et al.* (2003) mostram que a partir de então, liderança e Gerenciamento de Projetos passaram a ter uma melhor definição, embora ainda muito limitada. VERZUH (2011) acrescenta que o Gerenciamento de Projetos, sempre foi tratado como uma arte e como uma ciência, pois a ciência do gerenciamento prove uma base fundamental para a arte da liderança. Sendo assim, ao realizar a combinação das habilidades necessárias para cada um destes campos distintos, surgiu a chamada Liderança de Projeto.

Em seu artigo, McCONNELL (2012) define a ciência e a arte da Liderança de Projetos como sendo a ciência, o lado do Gerenciamento do Projeto, onde é necessário o conhecimento para a aplicação de teorias e realização de planejamento, bem como para realizar medições de progresso, custo e prazo, e reportar todos estes aos executivos da organização. SCHROEDER (2009) completa a ideia mostrando que além destas habilidades, o gerente de um projeto, precisa conhecer e saber transmitir as informações sobre o escopo do projeto, bem como o seu objetivo, além de ter o pleno conhecimento sobre o gerenciamento de mudanças.

Por outro lado, a autora destaca que a arte é encontrada pelo ponto de vista, que o Gerente de Projeto possui a habilidade de se comunicar com todos os envolvidos no projeto, sendo estes desde o analista até os executivos de alto nível organizacional. Além disso, os mesmos devem saber gerenciar a dinâmica entre o grupo, fazendo com que todos os membros da equipe consigam realizar um alinhamento entre eles, bem como alinhar as prioridades durante a execução do projeto.

Sob este aspecto, VERZUH (2011) declara que não há como questionar que os melhores gerentes de projetos, são também ilustres líderes, já que ao mesmo tempo em que possuem todo o entendimento sobre a ciência do gerenciamento, os mesmos também possuem uma visão do negócio, despertam a motivação em cada membro de sua equipe, conseguem juntar todos os membros em torno de uma causa única, mas acima de tudo, conseguem realizar um trabalho diferenciado dos demais.

Já quando caracterizamos os atributos para um bom Gerenciamento de Projetos, naturalmente as habilidades destes parecem ser algo mágico e misterioso, ou seja, algo que já é intrínseco a algumas pessoas que já nascem com tais habilidades. No entanto, o autor

relata que após anos de experiências, foi observado que todas as habilidades para se gerenciar efetivamente um projeto, podem ser aprendidas e desenvolvidas, e que algumas delas são adquiridas e aprimoradas com o passar do tempo e com a experiência.

Desta forma, VERZUH (2011) coloca que apesar de gerentes de projetos existirem em todas as organizações e serem reconhecidos pelos executivos como referências a quem se deve recorrer, caso haja necessidade de se desenvolver projetos de alta complexidade, é importante salientar que o que de fato difere gerentes, de líderes de projetos, é o fato de que estes são as pessoas com quem os recursos da empresa querem e são motivados a trabalhar, pois, estes líderes vivenciam e mergulham no ambiente do projeto a cada dia e apesar de suas vastas experiências, os mesmos aplicam cada uma das disciplinas do Gerenciamento de Projetos as suas qualidades intangíveis de liderança.

3.2. Liderança Efetiva

NAHAVANDI (2011) explica em sua literatura que as pessoas tendem a reconhecer o trabalho de um líder efetivo, quando se é realizado um trabalho junto com este, ou então quando este líder é observado por demais pessoas. Porém, existem diversas formas de se analisar se uma liderança é efetiva, e o que vem a ser um líder. STANFIELD (2009) por exemplo, declara que existem pessoas que acreditam que a liderança só pode ser alcançada através da experiência.

De acordo com NAHAVANDI (2011), o dicionário define a palavra liderar como *“guiar ou direcionar algo ou alguém por um caminho”* ou ainda *“recurso que serve como um canal de direcionamento”*. Sendo assim, a liderança é definida por alguns estudiosos como uma parte integral do processo de grupo, capaz de influenciar no desenvolvimento do processo. Outros pesquisadores acreditam que a liderança é apenas a iniciação de uma estrutura e o principal instrumento para se atingir um determinado objetivo dentro de uma organização.

SUKHODOYEVA *et al.* (2005) acrescentam sobre este ponto de vista, que a liderança pode ser traduzida, como a habilidade de se distinguir mudanças, visões futuras, e a capacidade de criar um entusiasmo nos membros da equipe, de forma que estes permaneçam motivados frente as mudanças ocorridas. Os autores identificam ainda, quatro

demandas esperadas de um líder por seus seguidores. São estas: propósito, confiança, otimismo e ação. Além disso, a liderança é vista pelos autores, como uma atividade que pode gerar impactos em um grupo de processos, nas mudanças organizacionais, nos atributos de relacionamento entre os membros da equipe, e na habilidade destes de atingir seus objetivos.

Já um líder, é definido por NAHAVANDI (2011) como algo ou alguém que possui a capacidade de comandar e influenciar indivíduos ou grupos dentro de uma organização, ajudando-os a estabelecer seus objetivos, e criando caminhos e possibilidades que facilitem o desenvolvimento deste objetivo por cada um dos membros da organização e seguindo os mesmos para que a sua liderança possa se tornar efetiva.

Neste sentido, alguns autores tais como GREENLEAF & SPEARS (1998) citam que por possuírem uma liderança mais zelosa do ponto de vista técnico e emocional, alguns líderes são considerados como servos de sua equipe, e os seguem para que os mesmos sintam-se motivados. Ainda neste aspecto, ADENIYI (2007) explica que pessoas tendem a seguir algo ou alguém de seu conhecimento, em quem estes possam confiar através de seu caráter, que se mostram competentes, consistentes e com comprometimento.

NAHAVANDI (2011) expõe ainda a percepção de liderança por alguns dos principais líderes mais fluentes dos Estados Unidos. De acordo com o autor, Lorraine Monroe, diretora executiva da Escola Acadêmica de Liderança de *Nova York* aponta que o trabalho de um bom líder é articular uma visão para que outras pessoas possam se sentir motivadas a seguir. Já Mitt Romney, ex-governador do estado de *Massachusetts* acredita que um líder precisa saber escolher o time certo para se trabalhar, caso contrário, dificilmente algum objetivo será alcançado.

Assim como a liderança, a efetividade também pode ser definidas sob vários pontos de vistas. Sendo assim, alguns pesquisadores citados por NAHAVANDI (2011) definem a liderança efetiva em termos de performance de grupo. Nesta visão, um líder efetivo é aquele que consegue fazer com que sua equipe execute suas atividades com excelência. Outros pesquisadores, no entanto, acreditam que uma liderança só pode ser considerada como efetiva, quando a satisfação de seus seguidores é um fator primário para determinar a efetividade de uma liderança.

Neste caso, de acordo com o autor, o líder seria então efetivo, somente se seus seguidores se sentirem satisfeitos com a sua atuação perante a equipe. Sendo assim, após

apresentar estes conceitos, NAHAVANDI (2011) coloca que a efetividade poderia ser definida como um trabalho de ajudar pessoas ou os membros de uma equipe de se tornar cada vez melhor naquilo que fazem, ajudando-os a melhorar a comunicação com os demais membros, bem como com os *stakeholders*, colaborar cada vez mais com cada um para que os mesmos sintam-se motivados a realizar suas atividades e ajudar sob o ponto de vista da inovação.

STANFIELD (2009) garante que o ditado de que “os opostos se atraem”, jamais pode ser verdadeiro, quando se trata de uma liderança efetiva. Pois, diferenças de personalidades podem representar um grande obstáculo a ser atravessado para se alcançar uma liderança efetiva. O autor relata que para montar um time que seja efetivo, um líder sempre precisará encontrar pessoas cuja personalidade seja parecida com a dele, caso contrário, sua liderança estará fardada ao fracasso. Isto ocorre pelo fato de que muitos seguidores esperam de seu líder, alguém em que eles possam confiar e se sentirem confortáveis em compartilhar ideias e pensamentos.

Sob este ponto, o autor explica que um líder precisa aplicar o princípio dos ímãs, onde este deve saber identificar os pontos positivos e negativos de sua liderança, e a partir deste ponto, buscar por pessoas para sua equipe com pontos positivos que possam suprir os pontos negativos de sua liderança e outras que possuem seu ponto fraco a partir dos pontos fortes da liderança e que são inteligentes o suficiente, para saberem e reconhecerem as suas limitações.

ZIMMERMAN (2007) em seu artigo, define seis passos que devem ser seguidos por líderes, para que estes se tornem líderes efetivos dentro de sua equipe e tenham por consequência uma liderança efetiva. Tais passos são:

- Não culpar-se pelos acontecimentos: um líder efetivo não deve se culpar por não estar preparado para prever ou prevenir mudanças que podem ocorrer de forma imprevisível. Apesar deste fator atrapalhar, a conduta de um líder, o mesmo deve manter a sua cabeça fora do problema e continuar a motivar os demais membros da equipe;
- Manter a esperança dos membros da equipe viva: um líder efetivo sempre mantém um visão otimista para o futuro, mesmo que a organização esteja passando por um momento de crise. Os membros da equipe precisam saber que o líder tem a visão de que dias melhores estão para ocorrer. Contudo, isso não significa esconder

informações dos membros da equipe e sim expor de forma clara os obstáculos que a organização está enfrentando e o que será necessário fazer para atravessar este período;

- Manter dos os membros da equipe totalmente informados: um líder sempre deve manter a sua equipe totalmente informada em relação aos assuntos que estão ocorrendo na organização. Isto porque, em algumas organizações, dependendo do ambiente da mesma, o nível de incerteza corre fortemente entre os funcionários, sendo necessário reduzir a confusão que pode ser realizada, mesmo que não seja através de notícias boas. Desta forma, evita-se que rumores sejam armados evitando muitas vezes um *stress* desnecessário.
- Agir de forma verdadeira: como tentativa de acalmar a angustia dos membros de uma equipe, líderes podem dizer coisas que se não forem verdades, podem gerar um problema ainda maior. Desta forma, caso algo ocorra, a confiança dos membros de uma equipe em seu líder, podem ser completamente destruídas. Uma vez que este não teve confiança suficiente em sua equipe para poder compartilhar da situação ocorrida
- Apoiar os membros da equipe através da presença: líderes devem gastar seu tempo junto aos membros de sua equipe e construir juntamente com eles uma relação de confiança muito grande. Sendo assim, para reter seus melhores membros, um líder precisa ser visível e presencial. Pois, em períodos de insegurança e instabilidade, ver e escutar o posicionamento de um líder é sempre importante. Desta forma, um líder deve sempre se fazer visível aos demais e estar sempre aberto para possíveis questões que possam surgir.
- Encurtar e simplificar o trabalho a ser realizado: Um líder efetivo não pode alegar que todo o trabalho realizado pela sua equipe é sempre o mesmo. Contudo, um líder pode realizar a priorização para a execução de algumas atividades específicas e cortar algumas atividades desnecessárias, bem como procedimentos que não agreguem valor ao que está sendo realizado, de forma que estes gastem seu tempo em itens mais importantes e que irão agregar valor em sua área e para a própria organização.

ZIMMERMAN (2007) destaca que embora não seja simples de ser realizado, seguindo estes passos, um líder pode se tornar um líder efetivo reconhecido dentro de sua equipe, bem como por toda a organização.

3.3. A Liderança no Gerenciamento de Projetos

A liderança como um atributo de gestão, tem conquistado um papel de relevância cada vez maior dentro do Gerenciamento de Projetos. Definida de forma simples como sendo “um processo no qual um indivíduo possui capacidade de influenciar uma pessoa ou um determinado grupo, à seguir uma determinada direção para se conquistar um determinado objetivo da organização”, a natureza deste assunto tem sido o foco de várias teorias aplicadas a Gestão de Projetos, e já tem mostrados resultados efetivos, WILEY (2011).

Ao mesmo tempo em que o Gerenciamento de Projeto é o principal ingrediente de sucesso para a realização de um projeto, este necessita da liderança para realizar o planejamento, organização e controle. GIDO & CLEMENTS (2003) abordam que um eficiente Gerente de Projetos deve possuir um conjunto de habilidades tanto para inspirar os membros de sua equipe a terem êxito no desenvolvimento do projeto, bem como para conquistar a confiança do patrocinador do projeto e dos demais *stakeholders* envolvidos. Os autores acrescentam que um Gerente de Projetos efetivo, deve possuir fortes habilidades de liderança sendo capaz de desenvolver pessoas, ter uma excelente habilidade de comunicação, habilidades interpessoais, em saber como lidar com as emoções dos participantes de sua equipe, administrar problemas e gerenciar o tempo.

Sendo assim, os autores demonstram que um efetivo Gerenciamento de Projetos, requer um estilo de liderança participativo, consultivo e comunicativo, na qual o Gerente de Projetos deve prover orientação e instruções ao time do projeto, porém em um estilo mais espontâneo e direto, e menos hierarquizado e autocrítico. A liderança requer que o gerente de projeto estabeleça uma direção e não um direcionamento. Ou seja, um Gerente de Projetos precisa estabelecer parâmetros e diretrizes a serem realizadas, porém, cabe aos

membros da equipe do projeto mostrar como se alcançar tais diretrizes, pois, um Gerente de Projetos jamais deve mostrar aos demais como os trabalhos devem ser realizados.

De acordo com COMBS *et al.* (1999), este novo conceito de liderança requer o redirecionamento da atenção do líder. Estes líderes tendem a dar menos atenção a “coisas” e uma atenção maior aos membros de sua equipe. Tal conceito rejeita completamente a ideia de que liderança e liderar, se referem ao controle de pessoas no sentido de que estas tenham seus comportamentos manipulados, de forma a realizar algo para satisfazer seu líder.

Neste caso, os autores destacam que apesar de serem pessoas completamente comprometidas com o objetivo de seus projetos, estes líderes possuem a capacidade de mergulhar dentro da vida profissional das pessoas com as quais está trabalhando, se tornando mais sensitivo à entender a forma de visão e percepção de cada uma delas, e como estas visões e percepções podem agregar valor ao projeto durante todo o seu período de desenvolvimento.

Em outras palavras, COMBS *et al.* (1999) relatam que líderes efetivos de projetos, possuem a capacidade de interpretar o significado do comportamento das pessoas de seu time. Eles conseguem reconhecer quando um comportamento não é uma resposta direta as situações externas, pois um comportamento é uma forma de resposta a percepção individual de cada pessoa sobre a situação e o ambiente na qual esta se encontra.

Os autores colocam que líderes percebem e reconhecem claramente que o comportamento é um simples sintoma das crenças e percepções sustentadas por cada pessoa dentro de si. Sendo assim, para se torna um líder efetivo dentro de um projeto, é necessário que um líder seja consciente sobre a opinião de cada um dos membros da sua equipe, e seja capaz de sentir as suas percepções, aprendendo a responder a cada uma destas percepções tornando-as motivadoras. Contudo, isso só irá ocorrer a partir do momento em que o líder se mostrar aberto a novas ideias, e der liberdade para que os membros de sua equipe possam se expressar.

Sob este ponto de vista, KOUZES & POSNER (2011) mostram que faz parte do trabalho de um líder, apreciar a contribuição de cada um dos membros de sua equipe, bem como criar a cultura a celebrar seus valores e vitórias alcançadas. Neste sentido, a liderança é vista sob o ponto de vista de relacionamento entre o líder e sua equipe, e é exatamente a qualidade deste relacionamento que é imprescindível quando se quer ter um projeto

realizado com sucesso. Os autores completam que um relacionamento verdadeiro entre a equipe e seu líder, é caracterizado pelo mútuo respeito e confiança, que faz com que qualquer adversidade possa ser atravessada, deixando um legado significativo.

Em 2007, os autores realizam uma pesquisa que tinha por objetivo entrevistar membros de equipes de projetos, e identificar quais os valores, traços e características que estes mais admiravam em seus líderes. O questionário chamado “*Características de Líderes Admirados*”, tinha como pergunta principal “*Quais os valores, traços pessoais e características você procura e admira em um líder?*”. Este questionário foi respondido por mais de 75.000 pessoas de todos os continentes do planeta.

Como resposta, centenas de traços, valores e características foram identificados. Contudo, as 5 características mais votadas foram as seguintes: Honestidade, Prospecção, Inspiração, Competência e Inteligência. A seguir, na Tabela 1 são apresentados os resultados completos divulgados pelos autores. A porcentagem representa a opinião dos entrevistados, sendo que cada item poderia alcançar no máximo 100% dos votos.

Tabela 1: Características Admiradas em um Líder –

Fonte: KOUZES & POSNER (2008, p. 30).

Características	Porcentagem de Respostas por Item
Honestidade	89%
Prospecção	71%
Inspiração	69%
Competência	68%
Inteligência	48%
Imparcialidade	39%
Humildade	36%
Aberto à Opiniões	35%

Colaborativismo	35%
Segurança	34%
Cooperativismo	25%
Coragem	25%
Determinação	25%
Atenciosidade	22%
Criatividade	17%
Maturidade	15%
Ambicionismo	16%
Lealdade	18%
Auto-Controle	10%
Independência	4%

WILEY (2011) ressalta que tais características, requerem um líder de projeto efetivo, que saiba lidar com o time do projeto de forma espontânea, focando especialmente na direção em que o projeto está seguindo, e motivando os membros da equipe do projeto, de forma que estes atinjam os objetivos esperados pelo projeto, conforme acordado inicialmente com o patrocinador. Estes são os principais aspectos que um Gerente de Projetos deve possuir para se sobressair em termos de motivação, avaliação de performance, alocação de recursos, planejamento, gerenciamento e comunicação.

Em sua literatura, PETTY (2009) aponta que os maiores desastres ocorridos em um projeto, muitas vezes pode ocorrer pelo fato de os riscos não terem sido observados da forma como deveriam, ou simplesmente pelo fato destes não terem sido apontados com tamanha seriedade a ponto de serem tomadas ações corretivas, com o objetivo de mitigá-los. Contudo, o autor relata que ainda hoje as maiores catástrofes ocorridas em projetos, estão diretamente ligadas as falhas de seu gerente como um líder. Estes desastres podem

ser reconhecidos através dos sintomas apresentados por uma liderança fraca e de pouca efetividade. Tais sintomas são:

- Brigas constantes e acusações;
- Muitas reuniões, porém com pouca produtividade;
- Falta de senso e de camaradagem;
- Patrocinadores pouco motivados a contribuir para o bom desenvolvimento do projeto;
- Constantes reestimativas do projeto sem a definição de um *milestone*;
- Atitudes que expressam a falta de colaboração;
- Se mostrar apático na ocorrência de problemas.

PETTY (2009) relata que muitas vezes o Gerente de Projeto possui um excelente conhecimento das melhores práticas utilizadas no mercado, das melhores ferramentas disponíveis e das principais técnicas para se estruturar e executar o projeto. Contudo, quando este tropeça em suas atividades de liderança, o resultado pode ser dramático e catastrófico.

O autor alerta ainda que embora existam milhares de formas de se executar o papel de líder de forma errônea, causando o insucesso dos projetos. Existem erros muito comuns e previsíveis de serem cometidos e que atormentam tanto o Gerente de Projetos. Embora estas armadilhas sejam simples de serem reconhecidas, nenhuma delas apresenta tamanha facilidade para serem corrigidas caso ocorram. Tais armadilhas são:

- Falha ao não deixar a cultura sensitiva ser utilizada em busca de novas ideias;
- Não se deixar levar pelo pensamento de um vendedor, quando se está falando com o patrocinador do projeto;
- Não detalhar como irá funcionar o plano de comunicação com a equipe;
- Não entender como se expressar diante de um executivo;
- Abusar da arte de se realizar *coaching* e *feedback*;
- Entrar em conflito ao tentar solucionar outro conflito;

- Falha ao conectar a estratégia organizacional aos objetivos e performance do projeto.

HELDMAN (2011) destaca em sua literatura que apesar do prestígio e reconhecimento de um gerente de projeto poder ser utilizado como forma de influenciar os demais membros de seu time, e encoraja-los a dar o seu melhor na execução de suas atividades, se este não for suficientemente capaz de reconhecer e prestigiar os membros de sua equipe por si só, como pessoas e a contribuição de cada um para a realização do projeto, este poderá ter todas as habilidades para se realizar uma boa liderança, que de nada irá adiantar.

Conforme mostrado pelo autor, como Gerente de Projeto, uma pessoa deve conquistar o respeito e a confiança de cada um dos membros de sua equipe, o que se leva um determinado período de tempo para ocorrer. Já sendo um líder de projeto, este fato tende a ocorrer de forma mais rápida, mas não garante que o time terá um total respeito e confiança instantaneamente, pois cada membro do time precisa de um período de tempo para processar a informação e formar a sua própria opinião.

Um líder é reconhecido como gerente de projeto, a partir do momento que este é escalado por um patrocinador executivo para liderar o projeto que será realizado. No entanto, isto não significa que o mesmo, é um líder efetivo e nem mesmo que os membros de seu time respeitam a sua liderança, até pelo fato de que muitas equipes possuem informalmente seus próprios líderes internos. Assim sendo, se uma pessoa deseja se tornar um líder dentro de uma equipe, a primeira ação que esta deve realizar é conquistar o respeito e confiança através de seu estilo de liderança.

3.4. Estilos de Liderança

WILEY (2011) relata que na atualidade existem diversas teorias que buscam entender os estilos de liderança adotados por líderes dentro de uma organização e consequentemente dentro dos projetos realizados por esta. Estes estilos de liderança visam descrever as características de seus líderes, bem como seu comportamento e o impacto do seu estilo de liderança frente a um determinado grupo e ao Gerenciamento de Projetos.

Desta forma, é possível entender qual a forma utilizada por estes líderes, para se realizar um planejamento, acompanhamento, direcionamento e motivação em cada membro de sua equipe. O autor cita 6 estilos de liderança sendo estes: Coercivo, Autoritário, Benevolente, Democrático, Consultivo e Participativo, os quais serão apresentados de forma detalhada a seguir.

3.4.1. Coercivo

McBRIDE & MAITLAND (2001) descrevem o Estilo Coercivo como um estilo de liderança direto e autocrático. Neste estilo, os membros da equipe não são envolvidos na tomada de decisão do projeto. Ou seja, o líder mostra aos membros de sua equipe o que deve ser realizado ou invés de envolvê-los e permitir que os mesmos exponham o seu ponto de vista. Líderes coercivos por prática são excelentes direcionadores e apresentam como características iniciativa e um excelente autocontrole.

Os autores relatam que líderes que seguem este estilo de liderança tem o poder de tomada de decisão e estão preparados para tomar difíceis decisões sem qualquer tipo de hesitação. Contudo, este estilo de liderança é conhecido pelo alto nível de temor por parte dos membros da equipe, pela desmotivação, e pelo alto índice de rotatividade da equipe. Isto porque conforme citado por HOLDFORD & BROWN (2010) o estilo de liderança coercivo utiliza-se de recompensas e punições para manipular o comportamento dos membros da equipe.

O tipo de líder que segue o estilo coercivo é muito orientado a atividades e ao controle das atividades dos membros de sua equipe. Contudo, de acordo com HOLDFORD & BROWN (2010), de todos os seis tipos de liderança existentes, este pode ser considerado como o menos efetivo, quando utilizado como forma de liderança primária, pois tendem a criar um ambiente de rivalidade dentro de sua equipe, onde cada membro é rival do outro, fazendo com que cada um se sinta amedrontado e ressentido. Com isso, a alta rotatividade da equipe se dá pelo fato dos membros da equipe se sentirem manipulados, coagidos e desrespeitados.

Além disso, os autores citam que os membros da equipe tendem a evitar participações espontâneas durante a realização de novas iniciativas ou programas por medo de cometerem erros ou por expressarem uma opinião que possa não ser bem acatada pelo patrocinador e *stakeholders* do projeto. Neste caso, ao invés de tomar uma ação, os membros da equipe aguardam pela determinação realizada pelo seu líder e buscam executar exatamente aquilo que lhe foi passado.

Contudo, embora seja o estilo de liderança mais inefetivo quando utilizado como um estilo de liderança primário, o estilo coercivo é considerado como um complemento para os demais estilos de liderança. Isto ocorre pelo fato de que este deve ser utilizado algumas vezes para estabelecer responsabilidades que embora sejam indesejadas, são necessárias. Com isso, apesar de ser considerado como um estilo de liderança agressivo, VÁZQUEZ (2010) relata que este tipo de liderança é o que obtêm os melhores resultados em tempo de crise dentro de um projeto, que envolvem reestruturação e problemas.

BUCHBINDER & SHANKS (2011) relatam que este é o estilo de liderança que só deve ser utilizado quando se está enfrentado sérios problemas com recursos da equipe ou então em situações emergentes, as quais necessitam de respostas e ações rápidas e efetivas. Caso contrário, a utilização deste estilo de liderança normalmente possui um efeito negativo no clima de trabalho da equipe.

3.4.2. Autoritário

O Estilo Autoritário é conforme descrito em SELNOW (2004), um estilo de liderança diretivo, controlador, ditatorial e dominante. Este estilo de liderança tende a ocorrer em equipe, onde um determinado recurso assume o papel de líder da equipe e não mais compartilha a liderança com os demais. Nele, direções a serem tomadas e discussões, são claramente estabelecidas e detalhadas e as atividades planejadas para cada uma dessas direções, são transmitidas diretamente aos membros da equipe responsável por executá-las.

A autora destaca que apesar de ser um estilo de liderança completamente rígido, o mesmo é efetivo e eficiente para determinadas circunstâncias, onde o grupo é reunido apenas para completar uma determinada tarefa ou para grupos onde o líder possui um conhecimento do negócio muito superior que os demais membros da equipe. Neste caso,

HAMILTON (2010) explica que o líder é a figura central da autoridade, que retêm o último grau de controle e poder sobre os demais membros de sua equipe. Além disso, neste estilo de liderança, a participação dos membros da equipe é mínima, pois os mesmos não possuem poder para expressar suas opiniões.

No estilo de liderança autoritário, o líder tende a enfatizar para os demais membros da equipe que estes estão sob o comando de seu poder e sob a sua influência e controle. De acordo com NORTHOUSE (2011), líderes que seguem este estilo de liderança não encorajam a comunicação e troca de informações entre os membros de sua equipe, preferindo que qualquer tipo de comunicação que precise ser realizada, seja feita através dele. Além disso, o autor enfatiza que líderes que seguem o estilo autoritário de liderança, ao contrário de outros estilos, fazem elogios e críticas ao trabalho de seus recursos livremente, pois possuem poder para tal.

Contudo, ao contrário do que muito se fala sobre este estilo de liderança, NORTHOUSE (2011) destaca que líderes autoritários são extremamente eficientes e costumam ser bem sucedidos ao motivar a sua equipe a realizar o trabalho que precisa ser desenvolvido. Entre outros fatores, a liderança autoritária costuma a ter seus pontos positivos e negativos.

Entre os pontos positivos, o autor coloca que este estilo é eficiente e produtivo, pois líderes autoritários provem o direcionamento para seus recursos além de esclarecer todos os pontos que devem ser executados pela sua equipe em um curto período de tempo. Por outro lado, os recursos alocados em equipes cujo líder segue este estilo de liderança, são totalmente submissos as ordens ditadas pelo mesmo, gerando desconforto, dependência e perda da individualidade, visto que a atividade deve ser executada da forma que foi ordenada.

Por fim, NORTHOUSE (2011) acrescenta que os recursos cujo líder é autoritário tendem a ter seu crescimento pessoal impactado por este estilo de liderança bem como a sua criatividade de produção. Além disso, com o passar do tempo os subordinados aos líderes autoritários podem perder o interesses em realizar as suas atividades e conseqüentemente com o seu trabalho, gerando descontentamento em seu líder, criando um ambiente de hostilidade dentro da própria equipe, podendo inclusive chegar ao nível de agressão verbal ou mesma física. Tais atitudes dependendo da forma que ocorrem, podem entre outros fatores, culminar com o atraso do projeto e adiamento de sua entrega.

3.4.3. Benevolente

Ao oposto do Estilo Autoritário que inspira os recursos de uma equipe através de ações, no Estilo Benevolente, o líder faz questão de demonstrar que sua principal preocupação dentro da equipe são os recursos. McBRIDE & MAITLAND (2001) comentam que ao contrário dos estilos de liderança mostrados até este momento, o Estilo Benevolente tem como base principal seus recursos. Ou seja, é um estilo de liderança voltado totalmente para pessoas, onde a principal preocupação de seu líder é manter sua equipe feliz e satisfeita, criando desta forma um clima de trabalho mais harmonioso que os demais.

Os autores relatam que este estilo de liderança é caracterizado pela construção de fortes relacionamentos e confiança entre o líder e sua equipe, criando um sentimento de lealdade, comprometimento e dedicação entre os recursos. A comunicação é clara e aberta fazendo com que os recursos alocados na equipe se sintam confortáveis para assumirem riscos e desenvolver formas criativas e flexíveis para realizar seu tratamento. Neste estilo, o líder é visto como um familiar sábio, que prove as informações necessárias sobre as atividades de seus recursos, mas dá a este autonomia total para decidir como tal atividade será desenvolvida.

De acordo com a literatura de HOLDFORD & BROWN (2010) líderes que seguem este estilo de liderança, costumam realizar *feedbacks* positivos a respeito do trabalho realizado pelos membros de sua equipe como forma de conquistar a confiança destes e elevar sua autoestima como forma de motivar estes a continuarem a executar suas atividades da melhor forma possível. Contudo, ao realizar uma crítica, estes líderes são propícios a criar um ambiente mais amistoso e se preocupam em construir seu discurso de forma que este não venha afetar os sentimentos da pessoa a que for destinado.

Se por um lado este estilo de liderança busca dar liberdade aos seus recursos, por outro, o mesmo pode apresentar efeitos negativos. Sob este ponto de vista, os autores relatam que recursos que se acostumam a ouvir somente *feedbacks* positivos, não conseguem visualizar os pontos em que este poderia ter uma performance ainda maior e melhor. Ou seja, muitos recursos acabam por se acomodar ao seu estilo de execução das atividades, evitando alcançar níveis mais altos e acreditando que qualquer coisa que for

desenvolvida será aceita pelo seu líder. Desta forma, cabe ao líder benevolente desenvolver técnicas de padronização para a aceitação das atividades desenvolvidas.

McBRIDE & MAITLAND (2001) apresentam uma ideia sobre o estilo de liderança benevolente, e declaram que para ter um nível maior de autoridade sobre os membros de sua equipe de forma a controlar o nível de qualidade das atividades executadas, um líder que segue este estilo pode combinar este com algumas habilidades adotadas dentro do estilo autoritário. Assim, o líder conseguirá prover uma visão clara sobre os objetivos da equipe dentro do projeto, bem como criar direcionamentos efetivos, ao mesmo tempo em que oferece uma motivação positiva, fazem com que a equipe alcance desempenhos ainda maiores.

Contudo, a realização deste estilo de liderança é de extrema importância, principalmente quando se tem em mente a criação de uma equipe efetiva de trabalho. Isto porque, conforme citado em WOLPER (2005), a criação de uma equipe cuja estrutura está alicerçada sob a harmonia e confiança, estes dois fatores serão de altíssima importância em tempos de dificuldade e desafios, pois serviram como uma “cola”, para manter a equipe unida e estruturada para enfrentar as dificuldades encontradas.

3.4.4. Democrático

PELOTE *et al.* (2007) descreve o Estilo Democrático de liderança, como sendo este uma forma de liderança onde o líder questiona os demais membros da equipe quanto ao seu posicionamento sobre a decisão a ser tomada. Ou seja, todos os membros da equipe participam das principais tomadas de decisão sobre o projeto, e sempre que possuem um ponto de vista à ser esclarecido, estes pontos são discutidos e as devidas sugestões realizadas. Neste estilo de liderança, o líder compartilha com os demais membros da equipe sua satisfação com os resultados alcançados ao mesmo tempo em que motiva a equipe a sempre apresentar um resultado ainda melhor.

GITMAN & McDANIEL (2008) colocam que embora o líder coloque toda a confiança na equipe na realização da tomada de decisão, esta equipe deve ser formada por profissionais altamente qualificados e que possuam conhecimento do negócio, para poder oferecer tal apoio ao gestor. Com isso, além de motivar seus recursos a expressarem suas

ideias, o líder democrático instiga ainda a discussão de problemas enfrentados por cada um dos recursos da equipe de forma que juntos possam chegar a um consenso e tomar uma decisão a respeito do que será realizado para que o problema possa ser solucionado.

Além de ser aberto a novas ideias, VÁZQUEZ (2010) comenta que líderes deste tipo de estilo de liderança são conhecidos dentro da organização pelo seu ótimo nível de comunicação, pois, além de considerar a opinião dada pelos membros de sua equipe, estes líderes também são disponíveis a ideias vindas a partir de outros membros da organização. Por este motivo, DALTON *et al.* (2010) esclarecem que este estilo de liderança acaba sempre sendo o preferido a ser utilizados por líderes de projeto, pois acaba por agradar a todos os envolvidos no projeto. Sejam eles os patrocinadores do projeto, *stakeholders*, membros de equipe ou o próprio líder.

ZASTROW (2009) descreve que dentro de um estilo de liderança democrático, assim como qualquer outro estilo de liderança, hostilidades pessoais entre membros podem ocorrer da mesma forma que uma possível insatisfação por parte da equipe com o seu líder. Neste sentido, quando algum evento ocorre, o assunto é discutido e uma postura é adotada por parte da equipe, com o objetivo de sanar tais tipos de incidentes. Contudo, o grande perigo alertado pelo autor, é que por traz das câmeras, se algum tipo de liderança autoritária estiver ocorrendo, é provável que esta seja aberta para todos, e seja discutida em meio a toda a equipe, gerando possíveis desconfortos.

Contudo, PRIEST & GASS (2005) relatam que apesar destes confrontos e conflitos gerarem possíveis desconfortos nos membros da equipe, um líder que segue o estilo democrático não deve evitar ou então realizar ações para prevenir este tipo de situação. Isto porque de acordo com os autores, tempos de conflitos dentro do projeto, permitem aos membros da equipe expressarem suas queixas e tratar questões que muitas vezes podem estar atrapalhando o bom desempenho e progresso do projeto, além de testar o entrosamento da equipe para solucionar juntos os problemas expostos.

DUNCAN & DePEW (2010) concluem o pensamento explicando que apesar do estilo democrático ser o mais efetivos de todos os estilos de liderança, ele é o que também exige um maior tempo para se criar um ambiente colaborativo e de confiança, visto que os membros da equipe devem possuir confiança suficiente em seu líder para poderem expressar suas opiniões, ao mesmo tempo em que o líder também deve ter confiança suficiente em sua equipe para poder compartilhar com os mesmos as decisões mais importantes a serem tomadas dentro do projeto.

3.4.5. Consultivo

O Estilo Consultivo, conforme definido pelo próprio nome tem por objetivo definir o ritmo no qual o trabalho deverá ser desenvolvido pela sua equipe. McBRIDE E MAITLAND (2001) relatam que os membros da equipe envolvidas neste estilo de liderança possuem direcionamento e iniciativa para realizar o seu trabalho e são conscientes destas atitudes, tanto que esperam sempre um alto padrão em termos de velocidade de desenvolvimento e qualidade de produção. Este estilo de liderança costuma apresentar ótimos resultados na sua produtividade quando possui uma equipe altamente competente e automotivada.

Os autores explicam que os membros da equipe costumam possuir expectativas as vezes até mesmo irreais sobre a capacidade de produção de seus colegas de equipe e de seus controle. Contudo, por ser uma equipe automotivada, tristemente podem acabar desmotivando pessoas que não possuem este mesmo tipo de característica. Além disso, o líder que segue este estilo de liderança não costuma dar *feedbacks* a sua equipe, e quando o faz, este é realizado de forma bem simples, não apresentado grandes detalhes sobre suas expectativas quanto ao desempenho da equipe.

Sob esta perspectiva, HOLDFORD & BROWN (2010) expõem que os membros da equipe tendem a mostrar esforço e sacrifício na realização de suas atividades, e esperam que os outros membros da equipe realizem a mesma coisa. Ou seja, quando um membro da equipe gasta muitas horas realizando uma atividade e precisa até mesmo abdicar de seu final de semana, para poder entregar aquilo que lhe foi solicitado no prazo, ele espera que todos os demais membros da equipe façam o mesmo. Sendo assim, todos os membros da equipe possuem como essência a frase “*Faça o que eu faço*”. No entanto, se algum membro não consegue lidar com o ritmo estabelecido pelo líder da equipe, este é rapidamente substituído por outro que o irá fazer, podendo ocasionar possíveis atrasos no projeto.

PELOTE *et al.* (2007) mostram que todos os membros da equipe cujo líder segue o Estilo Consultivo, possuem o sentimento de que eles precisam desenvolver o produto correto da forma como este foi solicitado pelo seu patrocinador, e que isso precisa ser realizado por eles mesmos sem a intervenção do líder da equipe. Por terem uma autoestima

elevada, estes membros possuem ainda a mentalidade de que nenhuma outra pessoa possui a capacidade de realizar a mesma atividade que eles com tanta perfeição.

Contudo, CALIAN (2002) apresenta um ponto que pode ser crucial para este estilo de liderança. O autor relata que caso o líder que segue este estilo de liderança não possua uma visão, bem como uma expectativa clara daquilo que será desenvolvido por sua equipe, fazendo exigências incabíveis aos mesmos, o clima de confiança que paira sobre a equipe pode ser destruído, e então o trabalho que antes era desempenhado pelos membros da equipe da melhor forma possível, passa a não ter tanta importância para a equipe, que sempre tentará realizar aquilo que for solicitado pelo seu líder.

McBRIDE E MAITLAND (2001) concluem que por apresentar um *feedback* muito fraco, este estilo de liderança deve ser utilizado em combinação com outro, neste caso com o estilo coercivo. HOLDFORD & BROWN (2010) complementam a ideia mostrando que esta combinação tende a ser bem sucedida, pelo fato do Estilo Coercivo ser utilizado como um suplemento para as ações que exigem escrita explícita e comunicação com o público. Por fim, os autores colocam que o Estilo Consultivo deve ser utilizado de forma humilde para não parecer um estilo narcisista e arrogante de se conduzir um projeto.

3.4.6. Participativo

LEE (2003) descreve em sua literatura que a principal característica do Estilo Participativo de liderança, é ter um líder aberto a novas oportunidades de mudanças. Seu principal objetivo como líder dentro de uma equipe é criar um ambiente que propicie a criatividade de cada um dos membros de sua equipe, e ajuda-los a traçar as melhores estratégias para que cada um possa atingir seus próprios objetivos e conseqüentemente resultados que são recompensados organizacionalmente e pessoalmente.

De acordo com o autor, líderes que seguem este estilo de liderança são completamente abertos a novas mudanças e estão sempre prontos a considerar novas possibilidades e se mostram otimistas e participativos especialmente em situações em que entregas do projeto precisam ser realizadas de forma precisa e mensurável, conforme descritas no plano do projeto. Sua capacidade de aceitar mudanças rapidamente se dá pela

alta quantidade de demandas que precisam ser realizadas em um determinado período de tempo e que o ajudam a tomar ações de forma a estabelecer prioridades.

Sob este ponto de vista, MUHAIRWE (2009) coloca que estes líderes além de proverem todo o suporte necessário para que as atividades sejam realizadas de acordo com o planejado, introduzem ainda dois elementos dentro de sua equipe. Tais elementos são a comunicação, onde sugestões e ideias colocadas pelos membros de sua equipe são acatadas como forma de cultivar a confiança; e a iniciativa de assumir riscos. O estilo participativo também cria aos seus líderes a capacidade de encorajar e enaltecer os membros de sua equipe, quando estes desenvolvem sua atividade de forma primorosa.

Contudo, conforme citado por GOETHALS *et al.* (2004) para serem líderes efetivos, os líderes que seguem este estilo de liderança precisam possuir outros conjuntos de capacidades específicas. Entre tais capacidades, algumas podem ser colocadas como prioritárias. Primeiramente líderes deste estilo, devem ser extremamente bem informados e bem educados tanto em ambiente formais quanto em ambientes informais; precisam ser organizados para desenvolver as melhores estratégias para que a equipe possa atingir seus objetivos; e excelente comunicação de forma a alcançar a confiança das pessoas que com ele irão trabalhar.

O autor cita ainda que o estilo de liderança participativo pode causar um forte impacto na produtividade de sua equipe. Desta forma o mesmo precisa alterar seu estilo de liderança dependendo do nível de maturidade dos membros de sua equipe. Desta forma, se o líder tem a percepção de que o nível de maturidade dos membros de sua equipe está aumentando, ele pode começar a adotar um estilo de liderança mais autocrático e democrático, visto que sua equipe passará a ter uma visão menos orientada a tarefas e mais orientada a relacionamentos.

PASSMORE (2010) completa a ideia sobre este estilo de liderança esclarecendo que o Estilo Participativo, requer a utilização de um *feedback* 360° graus, onde através de um questionário respondidos de forma individual por cada um dos membros de sua equipe, é possível ao líder ter a visão dos pontos positivos e negativos de cada membro. Desta forma, o líder será responsável por criar ações de melhoria que possam contribuir para o desenvolvimento de habilidades que o membro apresenta dificuldades de realizar, e criar planos motivacionais para que este amplie ainda mais seus pontos fortes.

Sendo assim, conforme citado por MORRIS & PINTO () os estilos de liderança possuem um impacto crucial no processo de gerenciamento de um projeto, de forma a garantir o sucesso destes projetos, sob dois pontos. No primeiro ponto, o estilo de liderança será determinante para a efetividade do processo de planejamento do projeto, onde o mesmo será responsável por prover os principais insumos para este processo, através da definição do escopo do projeto, bem como do desenvolvimento do plano do projeto. Neste sentido, cabe ao líder do projeto, definir o nível de estágio onde se encontra o projeto, e o nível de maturidade de sua equipe, para definir qual o melhor estilo de liderança à ser adotado.

O segundo ponto o estilo de liderança terá um impacto crucial sobre o time do projeto. Sob este aspecto, os autores relatam que o maior desafio de um líder é a necessidade de se utilizar um consenso durante a tomada de decisão, que agrade tanto ao líder, quanto a sua equipe. Pois, durante o desenvolvimento de um projeto, as informações sobre o andamento das atividades são transmitidas através dos membros da equipe. Contudo, cabe ao líder tomar a decisão por si só, de acordo com a sua vontade, ou então compartilhar a mesma com os demais membros.

4. Conclusões e Trabalhos Futuros

Com o objetivo de se fixarem cada vez mais no seu mercado de atuação, e terem um nível de produtividade cada vez melhor, as organizações, independentemente de seu porte, tem realizado verdadeiros investimentos na realização de projetos. Isto porque as mesmas estão notando que estes provocam grandes e efetivos impactos que podem influenciar seus negócios de forma positiva e ainda contribuir para o aumento da sua produtividade, e obtenção de lucros.

Dentro de uma organização, o processo de Gerenciamento de Projetos tem alcançado um papel de destaque cada vez maior entre os executivos, fazendo com que estes acreditem plenamente nos investimentos realizados, para o desenvolvimento de projetos. Neste sentido, o Gerenciamento de Projetos tem sido abordado como sendo um processo que requer habilidades de liderança, ao mesmo tempo em que o mesmo é baseado em disciplinas científicas para a sua elaboração e desenvolvimento através da aplicação e integração dos processos de iniciação planejamento, execução, controle, e encerramento.

Contudo, para que um projeto alcance o seu sucesso, é necessário que o mesmo tenha um gerenciamento efetivo. Desta forma, para que um gerenciamento possa ser considerado efetivo, o mesmo deve ser realizados por gerentes de projetos qualificados que além de possuírem todos os conhecimentos sobre as disciplinas de gerenciamento, devem também ser capaz de incorporarem em suas atitudes, características de liderança que irão contribuir e impactar no processo de gerenciamento, durante todo o Ciclo de Vida do projeto.

A liderança sob o ponto de vista organizacional é tida como um pré-requisito dentro do processo de Gerenciamento de Projetos, pois significa que um líder é capaz de lidar com diversos tipos de pessoas, saber compreende-las, e de estabelecer relações com cada uma delas. A liderança apresenta ainda uma imensa oportunidade de troca de experiências e conhecimentos, pois estimula a interação entre o líder de projeto e sua equipe e entre os próprios membros da equipe, permitindo a estes expressar suas opiniões sobre o processo de desenvolvimento, bem como agregar novas ideias que venham contribuir para o pleno desenvolvimento deste.

Sob este aspecto, a liderança tem sido abordada como uma arte ao mesmo em que se baseia nas disciplinas científicas do Gerenciamento de Projetos, para a aplicação de teorias

para a realização do planejamento, bem como habilidades de comunicação que permitam transmitir as informações do projeto para os mais variados tipos de público, e realizar um alinhamento entre eles.

A arte é realizada sob o ponto de vista de exigir dos gerentes responsáveis pela idealização do projeto, habilidades tais como a de negociação, para a aquisição de recursos humanos e financeiros que irão contribuir para o pleno desenvolvimento do projeto; habilidades influenciáveis, capaz de fazer com que os *stakeholders* do projeto acreditem na viabilidade de realização do mesmo, bem como no sucesso de seu desenvolvimento; além de saber lidar com os membros da equipe.

Já a ciência é mostrada através da aplicação de conhecimentos, técnicas e ferramentas, para que as atividades do projeto possam ser desenvolvidas de forma a alcançar os requisitos solicitados para o projeto, bem como para a realização de medições dos artefatos construídos e análise destes frente aos requisitos do cliente.

Sendo assim, a arte e a ciência da liderança dentro do Gerenciamento de Projetos, está na capacidade dos líderes em motivar e influenciar os membros de sua equipe a realizar o melhor trabalho possível para que o projeto possa alcançar o seu sucesso. Contudo, tais aspectos motivacionais só serão construídos a partir do momento em que os líderes estiverem abertos e dispostos a escutar novas ideias e analisarem como cada uma delas pode agregar conhecimento ao processo de desenvolvimento.

Entretanto, apesar da aparente facilidade em executar este papel, os gerentes de projetos podem enfrentar diversas dificuldades na realização deste trabalho, visto que muitos recursos dentro de uma organização por muitas vezes possuem dificuldades de aceitar serem liderados por outras pessoas além de serem avessos a mudança. Desta forma, cabe ao gerente de projetos criar estratégias de forma a transformar o comportamentos destes recursos fazendo com que os mesmos se sintam motivados a trabalhar no projeto.

Tendo como base o foco deste trabalho na análise da liderança como uma arte e ciência dentro do gerenciamento de projeto, é proposto como um primeiro trabalho futuro a análise de outros aspectos da liderança dentro de uma organização, e a forma como esta pode contribuir para o aumento de sua produtividade e ampliação da sua influência no mercado.

Como segundo trabalho futuro, tendo em vista a grande quantidade de projetos desenvolvidos na atualidade, e a quantidade de disciplinas envolvidas no processo de

Gerenciamento de Projetos, é proposto a análise de outros atributos do gerenciamento e como cada um deles pode contribuir para o processo de desenvolvimento dos projetos, bem como os impactos destes dentro da organização.

Referências Bibliográficas

ADAIR, J. *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Development*. 1. ed. Londres: Kogan Page, 2006.

ADENIYI, M. A. *Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills and Character for Today's CEOs*. 1. ed. Bloomington: Author House, 2007.

AHUJA, H. N.; DOZZI, S. P.; ABOURIZK, S. M.; *Project management: techniques in planning and controlling construction projects*. 2. ed. Estados Unidos: Wiley, 1994.

AULT, C. *A Case Study of Leadership Characteristics of Teacher Leaders in an Urban Literacy Program*; Northcentral University. Arizona: UMI, 2009.

EVERY, G.; BELL, A.; HILB, M.; WITTE, A. E.; *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. 1. ed. Londres: Sage, 2004.

AWAD, E. M. *Knowledge Management*. 1. ed. Nova Deli: Dorling Kindersley, 2004.

BALDONI, J. *Great Communication Secrets of Great Leaders*. 1. ed. Estados Unidos: The McGraw Hill Companies, 2003.

BEEREL, A. *Leadership and Change Management*. 1. ed. Londres: Sage, 2009.

BIGGLES, M. D. *Transformational Leadership Characteristics Among Minority Federal Government Managers in California*; Pepperdine University, California, 2007.

BLANCHARD, K. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. 1. ed. New Jersey: FT Press, 2009.

BLOKDIJK, G. *Change Management 100 Success Secrets - The Complete Guide to Process, Tools, Software, Training in Organizational Change Management*. 1. ed. Estados Unidos: Emereo Publishing, 2008.

CALIAN, C. S. *The Ideal Seminary: Pursuing Excellence in Theological Education*. 2. ed. Kentucky: WJK, 2002.

CHEMERS, M. M. *An Integrative Theory of Leadership*. 1. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

CHIU, Y. C. *An Introduction to the History of Project Management*. 1. ed. Amsterdam: Eburon Academic Publishers, 2011.

- CHOUDHURY, S. *Project management*. 1. ed. Nova Deli: Tata McGraw Hill Companies, 1988.
- CLELAND, D.; IRELAND, L.; *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 5. ed. Estados Unidos: McGraw Hill Professional, 2006.
- COMBS. A. W.; MISER, A. B.; WHITAKER, K. S. *On Becoming a School Leader: A Person-Centered Challenge*. 1. ed. St. Beauregard: ASCD, 1999.
- DAFT, R. L.; LANE P. G. *The leadership experience*. 4. ed. Ohio: Thomson Learning, 2007.
- DALTON, M.; HOYLE, D. G. WATTS M. W. *Human Relations*. 4. ed. Ohio: South Western – Cengage Learning, 2010.
- DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. *The Nature of Leadership*. 2. ed. California: Sage, 2011.
- DIMA, A. M.; DEACONU, A.; AGOSTON, S. *Leadership Challenges and Ways Into the Labour Market in Romania*. 1. ed. Alemanha: Grin Verlag, 2011.
- DUNCAN, G.; DePEW, R. *Transitioning from LPN/VN to RN: Moving Ahead in Your Career*. 2. ed. Nova York: Delmar Cengage Learning, 2010.
- FAIRHOLM, M. R.; FAIRHOLM, G. W. *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*. 1. ed. Nova York: Springer Verlag, 2008.
- FEWINGS, P. *Construction Project Management: An Integrated Approach*. 1. ed. Nova York: Taylor & Francis Group, 2005.
- GEORGE, W. W. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- GERGEN, D. *Eyewitness to Power: The Essence of Leadership Nixon to Clinton*. 1. ed. Nova York: Simon & Schuster, 2003.
- GIDO, J.; CLEMENTS J. P. *Successful Project Management*. 4. ed. Ohio: South Western – Cengage Learning, 2008.
- GILL, R. *Theory and Practice of Leadership*. 1. ed. Londres: Sage, 2006.
- GITMAN J. L.; McDANIEL, C. *The Future of Business*: 4. ed. Ohio: South Western – Cengage Learning, 2008.
- GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J.; BURNS, J. M.; *Encyclopedia of Leadership: Volume 1*. 1. ed. Londres: Sage, 2004.

- GOLDSMITH, H.; MORGAN J. H. *Leading Organizational Learning: Harnessing the Power of Knowledge*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. *Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- GREENLEAF, R. K.; SPEARS, L. C. *The Power of Servant-leadership: Essays*. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 1998.
- HAMILTON, C. *Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions*. 9. ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2010.
- HARRIS, T. E.; NELSON, M. D. *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. 3. ed. Nova York: Taylor & Francis Group, 2007.
- HAYNES, M. E. *Project management: practical tools for success*. 3. ed. Canadá: Crisp Publications, 2002.
- HEAGNEY, J. *Fundamentals of Project Management*. 4. ed. Nova York: Amacom, 2011.
- HELDMAN, K. *PMP Project Management Professional Exam Study Guide*. 6. ed. Nova York: Sybex, 2011.
- HOLDFORD, D. A.; BROWN, T. R.; *Introduction to Hospital and Health-System Pharmacy Practice*. 1. ed. Bethesda: ASHB, 2010.
- IRWIN, B. *Managing Politics and Conflict in Projects*. 1. ed. Viena: Management Concepts, 2008.
- JENNY, B. *Project management: knowledge for a successful career*. 1. ed. Alemanha: VDF, 2007.
- KANABAR, V.; WARURTON R.D. *MBA Fundamentals Project Management*. 1. ed. Nova York: Kaplan, 2008.
- KASSE, T. *Practical insight into CMMI*. 1. ed. Norwood: Artech House, 2008.
- KELLY, P. *Nursing Leadership & Management*. 1. ed. Estados Unidos: Cengage Learning, 2011.
- KENDALL, G. I. ROLLINS, S. C. *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. 1. ed. Estados Unidos: J. Ross Publishing, 2003.
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

- KLOPPENBORG, T. J.; SHRIBERG, A.; VENKATRAMAN, J. *Project Leadership*. 1. ed. Viena: Management Concepts, 2003.
- KOMIVES, S. R.; LUCAS, N.; McMAHON, T. R. *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- KOTTER, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. 1. ed. Nova York: The Free Press, 1990.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *The Leadership Challenge*. 4. ed. Estados Unidos: John Wiley, 2012.
- LEE, G. *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*. 1. ed. Londres: CIPD House, 2003.
- LETAVEC, C. J.; ROLLINS, S. C.; ALTWIES, D. C. *Program management professional (PgMP): a certification study guide with Best Practices for Maximizing Business Result*. 1. ed. Estados Unidos: J. Ross Publishing, 2007.
- LEVINE, H. A. *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. 1. ed. Estados Unidos: John Wiley, 2005.
- LEWIS, J. P. *Fundamentals of project management*. 1. ed. Estados Unidos: Amacon, 2007.
- LIEBLER, J. G.; McCONNELL, C. *Management Principles for Health Professionals*. 1. ed. Sudbury: Jones & Bartlett Learning, 2011.
- LISTER, E. J. *Successful Change Management*. 2. ed. Canada: E. J. Lister, 2003.
- LOCK, D. *Project Management*. 9. ed. Hampshire: Gower Publishing, 2007.
- LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. *Effective Leadership*. 5. ed. Ohio: South Western – Cengage Learning, 2012.
- MAY, R. P.; AKERSON, A. *The Leader As Communicator: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, and Spark Creativity*. 1. ed. Estados Unidos: Amacon, 2003.
- MARTIN, P. K.; MARTIN, P.; TATE, K. *Getting started in project management*. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001.
- MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M.; ROBERTS, R. D. *Emotional Intelligence 101*. 1. ed. Nova York: Springer Publishing, 2011.
- MAXWELL, J. C.; DORNAN, J. *Becoming a Person of Influence: How to Positively Impact the Lives of Others*. 1. ed. Estados Unidos: Thomas Nelson, 1997.

- MAXWELL, J. C. *Developing the Leaders Around You*. 1. ed. Estados Unidos: Thomas Nelson, 2005.
- MAXWELL, J. C. *Real Leadership: The 101 Collection*. 1. ed. Estados Unidos: Thomas Nelson, 2005.
- MAXWELL, J. C. *Twenty One Indispensable Qualities of a Leader*. 1. ed. Estados Unidos: Thomas Nelson, 2000.
- MAXWELL, J. C. *Ultimate Leadership: Maximize Your Potential and Empower Your Team*. 3. ed. Estados Unidos: Thomas Nelson, 2007.
- McBRIDE, P.; MAITLAND, S. *The Ei Advantage: Putting Emotional Intelligence Into Practice*. 1. ed. Berkshire: McGraw-Hill, 2001.
- McCONNELL, S. *New UW online Project Leadership program teaches art and science of project management, involving industry experts*. University of Waterloo: Ontario, 2012.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. *Project Management: A Managerial Approach*. 8. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- MUHAIWE, W. T. *Making Public Enterprises Work: From Despair to Promise - a Turn Around Account*. 1. ed. Nova York: IWA Publishing, 2009.
- MURCH, R. *Project Management: Best Practices for It Professionals*. 1. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- NAHAVANDI, A. *The Art and Science of Leadership*. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- NEWELL, M. W. *Preparing for the project management professional (PMP) certification exam*. 1. ed. Estados Unidos: Amacom, 2001.
- NORTHOUSE, P. G. *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 2. ed. Londres: Sage, 2011.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 1. ed. Londres: Sage, 2009.
- PAHL, N. *The Role of Emotional Intelligence in Leadership*. 1. ed. Alemanha: Grin Verlag, 2009.
- PASSMORE, J. *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*. 1. ed. Londres: Kogan Page, 2010.

- PELOTE, V. P.; TOUTE, L.; MALORE P. M. *Health Care Leadership*. 1. ed. Estados Unidos: Malloy, 2007.
- PINKERTON, W. J. *Project Management: Achieving Project Bottom-Line Success*. 1. ed. Estados Unidos: The McGraw Hill Companies, 2003.
- PMI. *A Guide to the Project management Body of Knowledge - PMBok*. 3. ed. Estados Unidos: Project Management Institute, 2004.
- PMI. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. 2. ed. Estados Unidos: Project Management Institute, 2008.
- PRIEST, S.; GASS, M. A. *Effective Leadership In Adventure Programming*. 2. ed. Illinois: Human Kinetics, 2005.
- RAD, P. F.; LEVIN, G. *Project Portfolio Management Tools & Techniques*. 1. ed. Nova York: IIL Publishing, 2006.
- RAMROTH, W. *Project Management for Design Professionals*. 1. ed. Illinois: AEC, 2006.
- REZVANI, J. *Guild Leadership*. 1. ed. Estados Unidos: Lulu, 2008.
- RIBEIRO, D. *O Processo Civilizatório. Etapas da evolução Sociocultural*. 11. ed. São Paulo: Cia. Das Letras, 1998.
- Rössler, R. B.; MARKOWITSCH, H. J. *Emotions As Bio-Cultural Processes*. 1. ed. Alemanha: Springer, 2009.
- ROWE, S. F. *Project management for small Project*. 1. ed. Viena: Management Concepts, 2007.
- SASA. A. *Management Approach to improve organizational learning: Leading for organizational*. Third European Conference on Knowledge Management. Vol 6, No. 2, 2002.
- SCHROEDER, H. *Assessing the Art and Science of Project Management*. Estados Unidos: PMWorld, 2009.
- SCHWALBE, K. *Information Technology Project Management*. 6. ed. Boston: Course Technology - Cengage, 2010.
- SELLNOW, D. D. *Confident Public Speaking*. 1. ed. California: Thomson Wadsworth, 2004.
- SHARMA. R. R. *Change Management*. 2. ed. New Delhi: Tata McGraw Companies, 2006.

- SNYDER, N. H.; DOWD, J. J.; HOUGHTON, D. M. *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*. 2. ed. Nova York: The Free Press, 1994.
- STANFIELD, A. W. *Defining Effective Leadership: Lead in Whatever You Do*. 1. ed. Oklahoma: Tate Publishing & Enterprises , 2009.
- SUKHODOYEVA, J. C.; COE, J. G; SUKHODOYEVA, L.; JOHNSON, B. E. *Strategies For Effective Leadership: U.S. And Russian Perspective*. 1. ed. Indiana: Author House, 2005.
- THIRY, M. *Program Management*. 1. ed. Burlington: Gower Publishing, 2010.
- TRIPATHI, P. S. *Communication Management: A Global Perspective*. 1. ed. New Delhi: Global India Publications, 2009.
- TURNER, J. R. *Gower handbook of project management*. 4. ed. Hampshire: Gower Publishing, 2007.
- VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- VÁZQUEZ, R. L. *Management skills and leadership techniques*. 1. ed. Vigo: Ideaspropias, 2010.
- VELPURI, R.; DAS, A. *Clarity PPM Fundamentals*. 1. ed. Estados Unidos: Apress, 2011.
- VELSOR, E. V.; McCAULEY, C. D.; RUDERMAN, M. N. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 1. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.
- VERZUH, E. *The Fast Forward MBA in Project Management*. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- WALL, B. L. *Coaching for Emotional Intelligence: The Secret to Developing the Star Potential in your Employees*. 1. ed. Nova York: Amacom, 2006.
- WESTLAND, J. *The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*. 1. ed. Londres: Kogan Page, 2007.
- C.I.O.B. *Code of Practice for Project Management for Construction and Development*. 1. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2010.
- WOLPER, L. F. *Physician Practice Management: Essential Operational and Financial Knowledge*. 1. ed. Sudbury: Jones & Bertlett, 2005.

YOUNG. T. L. *The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques, and processes*. 2. ed. Londres: Kogan Page, 2007.

YUKL. G. *Leadership in organizations*. 6. ed. Estados Unidos: Prentice Hall, 2005.

ZAND. D. E. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. 6. ed. Nova York: Oxford University Press, 1997.

ZASTROW, C. *The Practice of Social Work: A Comprehensive Worktext*. 9. ed. California: Brooks – Cole Cengage Learning, 2009.

ZAVAL, L. K.; WAGNER, T. *Project Manager Street Smarts: A Real World Guide to PMP Skills*. 2. ed. Nova York: Sybex, 2011.

ZIMMERMAN, A. *Organizational Change: 6 Things You Must Do To Become An Effective Leader In The Midst Of Change*. *Emerging Leader*. Estados Unidos: 2007. Disponível em: <<http://www.emergingleader.com/article40.shtml>>. Acesso em: 2 abr. 2012.