



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Especialização em Gestão de Negócios  
SEST/SENAT

**Turma 35 – Belo Horizonte**

**2018/2019**

Prof. Marcio Boaventura Jr.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**Liderança em Gestão de Projetos: estudo sobre os gaps da liderança em gestão de projetos em empresa de transporte aéreo**

Aline Menezes, Leonardo  
Rosemberg, Paulo Júnio  
Oliveira, Pedro Daher,  
Renan Lima, Renata  
Correia

Belo Horizonte  
2019

Aline Menezes, Leonardo Rosemberg, Paulo Júnio Oliveira,  
Pedro Daher, Renan Lima, Renata Correia

## **Liderança em Gestão de Projetos: estudo sobre os gaps da liderança em gestão de projetos em empresa de transporte aéreo**

**Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.**

**Professor Orientador: Márcio Boaventura Jr.**

Belo Horizonte  
2019



## DEDICATÓRIA

### **Dedicamos este Projeto**

Às nossas famílias, que incentivaram e apoiaram o curso. Às nossas empresas, que nos disponibilizaram tempo e recursos para nosso desenvolvimento profissional.



## AGRADECIMENTOS

A nosso orientador, pela dedicação e apoio no dia a dia do Projeto.

A todos do grupo, que tornaram possível a realização deste Projeto.

Aos colegas, que permitiram a troca de conhecimentos ao longo do curso.

Agradecemos a nossas famílias e amigos, que nos acompanharam e apoiaram ao longo do curso.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

## RESUMO

O estudo tem como objetivo principal mapear as características necessárias para um líder de projetos, identificando quais lacunas de conhecimento e comportamento são encontradas nos líderes que atuam nas organizações atualmente. Na metodologia, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema liderança, suas deficiências e competências, buscando subsídios para embasar o desenvolvimento deste estudo. A partir daí, foi desenvolvido um método capaz de ajudar as empresas a averiguarem o grau de maturidade de seus gestores no quesito gerenciamento de projetos. Esse método foi aplicado na forma de um questionário para os gestores de uma empresa brasileira do segmento de transporte aéreo de passageiros, abordando os aspectos gerais da amostra avaliada, a capacidade e o conhecimento em gestão de projetos desses gestores, para identificação de possíveis *skills* e *gaps* em suas competências principais. A partir da aplicação do questionário, foi possível concluir que a ferramenta utilizada para verificar se os gestores podem atuar como gestores de projetos foi eficaz, o que possibilitou o desenvolvimento de uma proposta de solução para os desvios encontrados. É importante ressaltar que o questionário desenvolvido pode ser utilizado por qualquer empresa de transportes, independente do modal, para a avaliação da maturidade de seus gestores.

**Palavras-chave:** gestão de projetos, liderança, transporte aéreo.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Profissões propensas à automação.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 – As competências da IPMA .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 – Questionário – parte 1 .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4 – Questionário – parte 2 .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 5 – Questionário – parte 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 6 – Questionário – parte 4 .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 7 – Questionário – parte 5 .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 8 – Nuvem de palavras respostas questão 5 .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 9 – Nuvem de palavras respostas questão 10 .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 10 – Nuvem de palavras respostas questão 11 .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 11 – Cronograma de implementação .....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tarifa x dólar x querosene da aviação (QAV) .....	43
Gráfico 2 – Demanda nos aeroportos (milhões de passageiros) .....	44
Gráfico 3 – Movimentação de passageiros nos aeroportos brasileiros.....	45
Gráfico 4 – Passageiros transportados em voos domésticos (milhões de passageiros) .....	45
Gráfico 5 – Movimentação de carga aérea no Brasil (milhares de toneladas) .....	46
Gráfico 6 – Faixa etária dos participantes da pesquisa .....	53
Gráfico 7 – Quantidade de projetos geridos atualmente .....	54
Gráfico 8 – Formação em gerenciamento de projetos .....	55
Gráfico 9 – Realização de reuniões de acompanhamento .....	57
Gráfico 10 – Exigências quanto às habilidades em gerenciamento de projetos .....	59
Gráfico 11 – Grau de conhecimento em gerenciamento de projetos .....	59
Gráfico 12 – Reação em situações de conflito .....	60
Gráfico 13 – Estratificação de respostas da questão 13 .....	63



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ASK – Assentos–Quilômetros Ofertados

FDC – Fundação Dom Cabral

GP – Gestão de Projetos

IPMA – *International Project Management Association*

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office*

PMP – *Project Management Professional*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PWC – *PricewaterhouseCoopers*

QAV – Querosene de Aviação

## SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	11
2. BASES CONCEITUAIS .....	13
2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	18
2.1.1. LIDERANÇA LIBERAL .....	19
2.1.2. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA .....	19
2.2. GESTÃO DE PROJETOS .....	19
2.3. COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES E DOS GESTORES DE PROJETOS.....	21
2.3.1. DEFICIÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS ATUAIS:.....	21
2.3.2. COMPETÊNCIAS DO LÍDER DO FUTURO.....	24
2.3.3. AS COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER DE PROJETOS .....	27
2.3.4. A IMPORTÂNCIA DOS GESTORES DE PROJETOS.....	34
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	38
3.1. COLETA DE DADOS.....	41
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO .....	42
4.1. ANÁLISE DO SETOR.....	42
4.2. BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS .....	47
4.3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA.....	49
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	50
5.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	50
5.2. PESQUISA 1 .....	53
5.3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	64
5.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	65
5.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO .....	66
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	67
7. REFERÊNCIAS .....	69

## 1. RESUMO EXECUTIVO

Nos dias atuais, onde a competitividade se torna cada vez mais acirrada, as empresas precisam ser ágeis e terem um diferencial que possibilite a posição almejada no mercado. Quando se trata de empresa inovadora, a busca deste diferencial é ainda mais importante e necessária. A busca e o desenvolvimento de inovação estão entre as principais fontes que sustentam a posição destas empresas no mercado. Dessa forma, fica claro que gestor do futuro deverá ter entre suas competências, grande capacidade criativa e inovadora, além de saber efetuar gestão de projetos e processos de forma eficiente.

A necessidade de desenvolvimento de lideranças tem sido prioridade nas corporações. Empresas de todos os segmentos já sabem que para sobreviver num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo é preciso ter habilidades de liderança e competências organizacionais diferentes daquelas que as tornaram bem-sucedidas no passado.

E como falar de habilidades e competências diversas sem citar aquelas que possibilitam que determinado gestor seja capaz de gerenciar projetos dentro do ambiente corporativo, mesmo que esses não façam parte do seu escopo de atuação formal?

A partir desse questionamento pode-se dizer que esse trabalho terá como principal objetivo mapear quais as características necessárias para um líder de projetos, de modo a identificar quais as lacunas de conhecimento e comportamento são encontradas nos líderes que atuam nas organizações atualmente. Essa verificação será possível a partir da elaboração de um questionário, principal produto desse trabalho, com posterior aplicação do mesmo em uma empresa brasileira do segmento de transporte aéreo de passageiros. Referências externas evidenciarão ao longo desse estudo que existem *gaps* de comportamento dos gestores de projetos que atuam em empresas de diversos setores ao redor do mundo. E no setor aéreo brasileiro não é diferente.

Serão analisadas as competências que líderes e gestores de projetos devem possuir, de forma a entendermos quais os *gaps* existentes atualmente nos gestores da empresa cujo questionário foi aplicado, e propor soluções, que atendam às necessidades da empresa. O questionário busca abordar tanto os aspectos gerais da amostra avaliada quanto a capacidade

e o conhecimento em gestão de projetos desses gestores para identificação de possíveis *gaps* em suas competências principais.

Nos aspectos gerais, o questionário buscará avaliar as características do grupo de gestores, tais como idade, quantidade de projetos em andamento e formação em gestão de projetos. Com essas informações será possível categorizar esse grupo de gestores e tentar avaliar possível correlação com as respostas em relação a proficiência em gestão de projetos. A partir de resultado da pesquisa qualitativa, será desenvolvida uma proposta de solução que poderá ser aplicada naquela empresa buscando a capacitação dos seus líderes como gestores de projetos.

Em linhas gerais o trabalho pode ser dividido em quatro principais etapas, sendo a primeira a investigação da teoria para identificação das características dos líderes e gestores de projetos, a segunda a elaboração do questionário para identificação dos *gaps* dos gestores no quesito gestão de projetos, a terceira a aplicação do questionário em uma grande empresa brasileira de transporte aéreo de passageiros, de modo a identificar eventuais *gaps* daqueles gestores e por fim a proposta de solução dos desvios encontrados.

Uma vez apresentados o objetivo do trabalho e a relevância dos projetos para as organizações, o próximo capítulo irá trazer um referencial teórico sobre o tema liderança, suas deficiências e suas competências, buscando subsídios para enriquecer a discussão e embasar o desenvolvimento deste estudo, além de explicar também sobre o gestor de projetos e sua importância. Serão apresentados também, cases de sucesso e de fracasso, mostrando a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de que os gerentes de projetos sejam profissionais que possuam habilidades interpessoais e de gerenciamento de projetos, pontos fundamentais para o sucesso dos projetos por eles gerenciados.

Na sequência do trabalho, será realizada uma apresentação da empresa e sua realidade atual, bem como serão apresentados os resultados do questionário e suas implicações para a empresa e para o setor. Mediante a análise dos resultados, foi elaborada uma proposta de solução (e uma análise de viabilidade dessa proposta) para ser implantada na empresa, para que seus líderes sejam capacitados como gestores de projetos.

## 2. BASES CONCEITUAIS

Muito se fala sobre liderança e como o líder deve agir para atingir resultados, portanto o objetivo desse projeto é entender que com a volatilidade no mundo, não basta só estar preparado para mudanças e sim para mudanças rápidas que exijam projetos e processos dentro ou não da metodologia ágil.

Todos os dias surgem novas tecnologias. E todos os dias aumenta a distância entre o progresso e a capacidade da sociedade para lidar com as consequências. Quer se trate de uma mudança na natureza do trabalho à medida que a tecnologia muda os sistemas de produção, ou se trate das implicações éticas da reengenharia, as mudanças que ocorrem à nossa volta ameaçam submergir-nos se não conseguirmos cooperar para as compreender.

Debatemos entre os integrantes desse grupo de trabalho e vimos que existe um gargalo na liderança atual, gestores de empresas não somente no ramo aéreo, que vamos citar aqui, mas também em outros ramos, não conseguem fazer a gestão de projetos dentro da empresa, são gestores do dia a dia e também de processos que possam maximizar o potencial de sua área, pois mesmo que exista um PMO na empresa, geralmente são para grandes projetos, porem cada gestor tem um desafio dentro de sua área, e que naturalmente vai precisar ter o conhecimento sobre gestão de projetos para criar ou modificar processos em suas áreas fins alcançar os objetivos.

O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos, diversos autores divergem sobre o tema e como definir da melhor forma esta palavra tão utilizada nos dias atuais.

Para alguns autores, liderança se define através dos traços de personalidade de cada indivíduo, para outros o estilo de comando de cada líder auxilia na sua definição e outros autores definem o tema baseando-se no ambiente que este indivíduo está inserido.

O objetivo desta nova liderança será o de enaltecer forças de virtude e caráter de suas equipes, criando um senso de propósito coletivo com impulso para mudança.

Essencialmente, um líder inspirador deve possuir um senso de visão que está acima e adiante do seu tempo: é uma visão de futuro. Além disso, deve saber inspirar pessoas com esta visão, fazendo-as assumirem missões ousadas e responsabilizarem-se pelos resultados que serão obtidos coletivamente. Os líderes inspiradores não comandam equipes, ao contrário, desenvolvem e performam equipes.

Liderança inspiradora 4.0, portanto, é a capacidade de articular uma visão compartilhada para assumir riscos de forma inteligente e direcionada. Lembrando que toda inspiração exige um grau de vulnerabilidade: líderes que compartilham suas ideias inovadoras nem sempre serão bem-vindos, pois sempre existirão pessoas dispostas a reforçar o medo e a mesmice. Líderes inspiradores incomodam as pessoas que estão na zona de conforto ou acomodação, este é o preço a se pagar pelo progresso. Professor Klaus Schwab apresenta um atese em seu livro (A Quarta Revolução Industrial Janeiro de 2016): “Precisaremos de líderes inteligentes emocionalmente e habilidosos para modelar e fazer prosperar um trabalho cooperativo. Eles precisarão ser *coaches* ao invés de comandar; precisarão dirigir por empatia, não pelo ego. A revolução digital precisa de uma liderança diferente e humanizada.”

Portanto, faz-se necessário à partir desta reflexão, o entendimento das 4 inteligências que serão mais exigidas para a nova liderança 4.0: inteligência contextual, inteligência física, inteligência emocional e inteligência inspiracional.

Abaixo, destacam-se algumas definições sobre liderança, segundo seus autores:

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (Rauch e Behling, segundo Yukl, 1998:2-3).

“Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo” (Jacobs e Jaques, segundo Yukl, 1998:2-3).

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (Bennis, 1988:18).

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Wesheler e Massarik, segundo Yukl, 1998:2-3).

“Liderança como influência, baseado na capacidade de um indivíduo de obter seguidores para aquilo que ele almeja (Bergamini, 1994).

Segundo Yukl, 1998:3, “ Se, por um lado, as definições diferem em alguns aspectos tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, complementam-se mutuamente”.

De acordo com o dicionário Michaelis, gestor é o “indivíduo que, sem mandato, administra negócios alheios”.

Conforme comentado em um artigo da FIA – Fundação Instituto de Administração, chamado “Gestor: o que é, principais características e desafios”, “um bom gestor vai muito além de um mero conceito. Nota-se que, além dos estudos e das técnicas que são super importantes, é preciso também desenvolver habilidade para praticar a liderança de forma inspiradora, coerente, humana e assertiva. Isso faz toda a diferença entre ser um gestor ou um gerente”.

Note que esse artigo usa o termo gestor, com o foco que esse trabalho pretende dar aos gestores de projetos. E utiliza o termo gerente, para o que consideramos nesse trabalho como sendo gestores (que possuem cargo de gestão). Esclarecidas essas diferenças, claro está que não basta ter o cargo de gestor, para ser um bom gestor e um gestor de projetos, é essencial que se tenha um algo a mais, que nesse caso, são competências de líder, devendo motivar, liderar, impulsionar os demais membros da equipe a fazerem o seu melhor.

O artigo segue enfatizando que “enquanto o gerente coordena um trabalho específico de uma equipe em busca de resultados, o gestor lidera indivíduos para que eles desempenhem da melhor forma possível o seu papel”.

Cita que “um gestor não é uma pessoa capaz de fazer o trabalho melhor que a sua equipe, é a pessoa que consegue fazer com que a sua equipe faça o melhor possível (Frederick W. Smith)”.

O papel do gerente de projetos, ou gestor de projetos, é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMBOK, 2017).

De acordo com uma publicação da revista Época – Negócios, de 6 de fevereiro de 2014, escrita por Ricardo Neves, consultor e escritor, autor de livros como O Novo Mundo Digital e Tempo de Pensar Fora da Caixa, “líder é uma pessoa que tem três competências básicas em escala mais desenvolvida do que aqueles que são seus liderados: capacidade de comunicação e capacidade de gestão e visão estratégica.”

“Ter competência de gestão é ser bamba em visualizar quais são as tarefas básicas, quem as pessoas chave, para quem devem ser delegadas essas tarefas e a capacidade de sincronizar a execução de tarefas. O líder bom de gestão é uma mistura de maestro com gerente. Competência de gestão, diferentemente de carisma, é algo que pode ser aprendido e transmitido mais facilmente.”

Apesar dessas diferenças, muitas organizações, buscando desenvolver vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, utilizam a figura do gerente funcional ou de operações para gerir projetos, podendo esses serem de diversas naturezas e com diferentes níveis de complexidade.



Conforme Cavalcanti et. al (2006), gestor é aquele que dirige a empresa de forma eficiente e eficaz e está inserido em uma estrutura hierarquizada, regulamentada e ordenada, enquanto o líder é a pessoa que dirige a empresa de acordo com a sua visão pessoal, de uma forma mais proativa e flexível em relação ao ambiente inserido. Destacam ainda que a gestão trata basicamente do status das coisas e a liderança trata principalmente da mudança.

O gerente de projetos, deve ter as características e competências de um gestor e também as características e competências de um líder. Essa junção que eleva o gestor ao patamar de gestor de projetos. A abrangência das atividades de um gestor de projetos é maior que a de um gestor.

Por este motivo, para um profissional seja considerado um bom gestor de projetos, deve ter características de liderança, sendo capazes de tolerar as mudanças, liderar efetivamente uma equipe, bem como efetuarem uma gestão de tempo e entregas eficientes.

Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos (ROBBINS, 2006). A influência pode ser formal, quando a liderança é assumida em função do cargo ocupado ou não sancionada, no caso em que a capacidade de influenciar se manifesta fora da estrutura formal da organização. Para Hunter (2004) liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Chiavenato (1999) destaca que a liderança é um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Este autor define liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio da comunicação de modo a atingir um ou diversos objetivos específicos, satisfazendo suas necessidades.

O papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMBOK, 2017).

Apesar dessas diferenças, muitas organizações, buscando desenvolver vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, utilizam a figura do gerente funcional ou de operações para gerir projetos, podendo esses serem de diversas naturezas e com diferentes níveis de complexidade.

Porém, nem todos os gestores estão preparados para exercer tais funções, quais sejam, de um líder que exigem competências técnicas, porém sobretudo, comportamentais. A partir do momento em que os gestores passarem a ter competências de líder, ainda que não um líder nato, estarão aptos a gerirem projetos de forma rápida e com excelência, sendo intitulados como gerente de projetos.

Diante do exposto, serão analisadas as competências que líderes e gestores de projetos devem possuir, de forma a entendermos quais os gaps existentes atualmente nas empresas, quando tratamos do cargo de gestor e propor soluções, que atendam as necessidades das empresas.

## **2.1. Estilos de liderança**

Liderança autocrática - Segundo informações do portal Administradores (2017), principal canal on-line voltado à Administração e Negócios da América Latina, o líder autocrático é o responsável por desencorajar a equipe, ou seja, não estimula suas habilidades e há uma cobrança substancial nas entregas e na produtividade.

- Conhecido como “chefe”, e não como líder;
- O líder tem o comportamento dominador;
- É o líder que determina todas as regras do trabalho e toma todas as decisões;
- Não escuta a sua equipe;
- É inseguro e competitivo, pois tem medo que alguém de sua equipe tome o seu lugar.

Embora o líder tenha muito foco e as entregas de sua equipe ocorram, geralmente, são feitas com elevados níveis de estresse, promovendo a desmotivação e a baixa autoestima no time.

### 2.1.1. Liderança liberal

De acordo com as informações do portal on-line Administradores (2017), na liderança liberal o líder permite que a equipe tome as decisões, conforme detalhado abaixo:

- O líder tem participação mínima ou somente quando acionado pela equipe;
- A equipe tem total liberdade nos projetos, podendo definir individualmente ou em grupo o curso do projeto;
- O líder, em muitos casos, não é reconhecido e é até deixado de lado pelas 18 equipes, pois não agrega ao grupo.

### 2.1.2. Liderança democrática

Segundo informações do portal online do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2017), o líder democrático é a pessoa que envolve e agrega a equipe nas tomadas de decisões.

- Considera importante a interação e a opinião de sua equipe;
- Preocupa-se com o trabalho em grupo e promove a união da equipe;
- Atua como facilitador no grupo, direcionando a equipe e auxiliando nas dúvidas e em momentos de conflitos;
- Embora seja aberto com sua equipe, o líder democrático tem o controle e o foco da equipe para a entrega de resultados.

## 2.2. Gestão de Projetos

Pode-se dizer que a Gestão de Projetos existe desde os primórdios da humanidade. Analisando a história mundial, há vários exemplos de projetos de alta complexidade e bem-sucedidos em uma época em que os recursos eram insuficientes.

A formalização da profissão tomou força na década de 60 e 70, com a criação do Project Management Institute, (PMI), Instituição que regulariza a profissão e que promove as melhores práticas de Gestão de Projetos empregadas pelo mundo.

Segundo o PMI Institute (2017), o Gerente de Projetos: São agentes de mudanças: eles próprios estabelecem os objetivos de um projeto e usam suas habilidades e competência para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe do projeto.

Eles tiram proveito da adrenalina organizada de novos desafios e a responsabilidade de conduzir a resultados. O Gerente de Projetos tem a função de colocar em prática o que foi definido no escopo do projeto, levando em consideração, também, o tempo e o orçamento.

Tem a função de garantir a alocação dos recursos necessários para o projeto e certificar-se que o cliente está satisfeito com o resultado da entrega.

Para Clements e Gido (2014, p. 332), o gerente oferece liderança à equipe para atingir o objetivo. “Se fosse uma equipe atlética, o gerente seria o treinador; se fosse uma orquestra, seria o maestro.”

Além das atribuições comportamentais, o Gerente de Projetos precisa ter: planejamento, organização, controle, habilidades de comunicação e de liderar.

Por conta de tantas habilidades diversificadas, a profissão de Gerente de Projetos tem tido atenção especial nas empresas. Minimizar custos e recursos são algumas das estratégias encontradas pelas empresas para se manterem saudáveis no mercado.

A profissão de Gerente de Projetos surge nesse contexto por ter flexibilidade de se adaptar a diversas situações e de fazer “mais por menos” e ter a visão do todo.

O papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMBOK, 2017).

Apesar dessas diferenças, muitas organizações, buscando desenvolver vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, utilizam a figura do gerente funcional ou de operações para gerir projetos, podendo esses serem de diversas naturezas e com diferentes níveis de complexidade.

Porém, nem todos os gestores estão preparados para exercer tais funções, que exigem competências técnicas, porém sobretudo, comportamentais.

Acreditamos que é muito importante o líder ter competências como inteligência emocional, citada pelo professor Klaus, para acompanhar as mudanças e inspirar seus liderados, unindo o que cada um da equipe tem de melhor.

Portanto se faz necessário para o líder, o conhecimento em gerenciar projetos, pois cada vez mais aumentam a quantidade de projetos, por causa da necessidade das empresas se adaptarem as mudanças, é importante o líder ter conhecimento do projeto, fazer reuniões de acompanhamento, usar a experiência da gestão.

## **2.3. Competências dos líderes e dos gestores de projetos**

### **2.3.1. Deficiências de competências das lideranças atuais:**

Mudanças no mundo dos negócios e organizações requerem reavaliações de algumas questões, dentre elas o papel da liderança. Os erros mais comuns de um líder, segundo Gringberg (2014), são:

- Falta de visão a longo prazo, o imediatismo;
- Comunicação infrequente ou imprecisa;
- Inabilidade de inspirar os liderados para atingirem um objetivo em comum;
- Subestimação da importância da execução (não “arregaçar as mangas”);
- Microgerenciamento e falta de desenvolvimento de sua equipe;
- Inflexibilidade, inadaptabilidade e acomodação;
- Falta de propósito claro de uma missão.

De acordo com Gramigna (2007), o sistema de gestão de competências, definidas como conhecimento, habilidades, comportamentos e qualidades pessoais, possibilita a criação de um capital intelectual na empresa, maximizando os talentos existentes e descobrindo àqueles com um potencial a ser desenvolvido.

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Segundo estes autores, o conceito de competência refere-se à capacidade do indivíduo de ir além daquilo que lhe foi pedido, mostrando ter iniciativa ao perceber e se adaptar a novas situações de trabalho.

Para Fleury e Fleury (2001), o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. De acordo com Nisembaum (2000) competências são características que um indivíduo possui que lhe proporcionam um desempenho superior ao executar uma tarefa ou função específica. Tais competências não se reduzem a um conhecimento ou know-how específico, mas são formadas pela biografia do indivíduo, sua experiência profissional e sua formação educacional.

Ainda segundo este autor, é preciso estabelecer uma ponte entre as competências essenciais e individuais. As competências individuais deverão ser identificadas de forma tal que permitam dar sustentação às competências essenciais, e não simplesmente uma lista ou “cardápio” de conhecimentos, habilidades ou atitudes genéricas e idealizadas.

Chiavenato (2009) destaca que os profissionais que detêm um elevado perfil de competências demonstram que possuem as qualidades necessárias para levar adiante trabalhos cada vez mais complexos. Um ponto de atenção para as empresas é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio, sob o risco de investir em treinamentos sem retorno para as necessidades reais da organização. É notório que os

profissionais estão em constante processo de evolução e que muitos não conseguem acompanhar o ritmo acelerado e exigente do mercado.

De acordo com Morsch (2017), para navegar no atual ambiente de negócios, os líderes precisam de agilidade - a capacidade de antecipar a mudança, e tomar decisões e agir de maneira sábia e efetiva em condições complexas e em rápida mudança. Só assim as organizações poderão dar as respostas rápidas e eficazes necessárias para se manterem competitivas no mercado. A agilidade é, pois, uma competência estratégica relevante para a alta performance gerencial e para a vantagem competitiva das organizações.

Para Joiner e Josephs (2006) a agilidade é a habilidade de liderança mais importante na economia moderna. No ambiente econômico global de hoje - um cenário de incerteza, volatilidade e turbulência sem precedentes, as mudanças ocorrem a toda velocidade, com novas tecnologias, concorrência, ameaças e oportunidades surgindo em todos os lugares o tempo todo. O mercado é um complicado emaranhado internacional de "interconexão" e "interdependência".

Ainda de acordo com Morsch (2017), a maioria das empresas tem feito pouco para desenvolver a agilidade entre seus líderes. Um líder ágil está totalmente presente "no momento", capaz de se envolver com eventos ou "voltar um passo atrás" e ver os problemas a partir de novas perspectivas. Um líder ágil cultiva o contexto e "significado", isto é, trabalha para atrair todos os públicos de interesse para uma visão estratégica que impulse os resultados, ajudando a alcançar o máximo potencial das partes interessadas e beneficiando todo mundo.

Segundo Joiner e Josephs (2006), menos de 10% dos gestores têm agilidade suficiente para ter sucesso no longo prazo. Apenas 1% dos líderes tem um desempenho no alto nível de agilidade. Morsch (2017) ainda destaca quatro áreas competências que os líderes devem desenvolver habilidades:

- Agilidade na configuração do contexto: esta agilidade permite colocar um problema ou oportunidade dentro de uma estrutura maior e ajuda a prever as consequências de suas iniciativas;

- Agilidade das partes interessadas: capacidade de apreciar os objetivos de outras partes na organização e a capacidade de alinhar os objetivos;
- Agilidade criativa: isso abrange a habilidade em analisar problemas e elaborar soluções inovadoras;
- Agilidade de auto liderança: refere-se a capacidade de autodesenvolvimento, criando um positivo ciclo de feedback e estudando as ações e resultados como lições de aprendizado. Esta agilidade depende da "autoconsciência" - a atenção plena sob pensamentos, emoções e ações.

Para Joiner e Josephs (2006), a agilidade da liderança é um suplemento essencial para o amplo espectro de fatores de sucesso para a liderança, pois ela funciona como uma meta-competência que aumenta todas as outras competências.

### **2.3.2. Competências do líder do futuro**

Pode-se dizer que diante de um cenário extremamente inovador, têm-se recursos por vezes, escassos, e crescente incerteza, o que faz com que a execução da melhoria contínua se torne claramente uma ótima estratégia para as empresas de qualquer segmento, sobretudo, do transporte. Sendo assim, torna-se necessário aprender a dirigir observando as duas direções nas quais as transações são realizadas – da organização para o seu público e do público em geral para a organização.

Empresas flexíveis, hierarquias flexíveis, capazes de se moldarem rapidamente a toda velocidade e amplitude jamais vistas. Dentro do contexto das organizações, a liderança já exerceu vários papéis passando pela valorização das habilidades interpessoais, seguindo para valorização das competências individuais e o empowerment, chegando, atualmente, à inovação e ao conhecimento.

Dentre todos estes diferentes ambientes, a liderança vem agindo sobre a influência do poder e da autoridade das pessoas que dela usufruem. Ser líder é assumir a responsabilidade de influenciar pessoas. Difícil tarefa, pois estará interagindo com diferentes expectativas, vontades, costumes e valores.



Nos dias atuais, onde a competitividade se torna cada vez mais acirrada, as empresas precisam ser ágeis e terem um diferencial que possibilite a posição almejada no mercado. Quando se trata de empresa inovadora, a busca deste diferencial é ainda mais importante e necessária.

A busca e o desenvolvimento de inovação estão entre as principais fontes que sustentam a posição destas empresas no mercado. Quando se fala em inovação, é necessário inicialmente fazer a distinção entre criatividade e inovação.

De acordo com Longman (1995), criatividade é a capacidade de produzir ou usar novas e efetivas ideias. Os resultados da criatividade e da inovação confundem-se num processo único voltado, ao empreendedorismo e ao alcance de metas focadas em estratégias de sobrevivência, de antecipação das necessidades de mercado, em projetos e pesquisas de novas tecnologias em produtos ou em processos. No entanto, os conceitos se diferenciam. A criatividade é a geração de ideias novas. A inovação se refere ao valor econômico que a nova ideia pode gerar (PAROLIN, 2003). Ribault et. al (1995) afirmam que: a inovação só existe verdadeiramente se encontrar o mercado.

Diante disso, fica claro que gestor do futuro deverá ter entre suas competências, grande capacidade criativa e inovadora, além de saber efetuar gestão de projetos e processos de forma eficiente.

A estratégia para as organizações é uma vantagem competitiva. Porter (1985), dividiu de forma explicativa a vantagem competitiva em três grandes conceitos: cinco forças competitivas, estratégias competitivas genéricas e a cadeia de valor. Na 4ª revolução industrial, que estamos iniciando, a estratégia tem como característica a transformação, que será resultado da união de tecnologias com velocidade. Essa transformação gera impactos em todos os negócios, nos líderes que precisam dar soluções ágeis, e clientes que terão altos níveis de exigência com interação com os produtos e serviços.

Nas palavras de Klaus Schwab (2016) “[...] estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro”. Trata-se da Indústria 4.0: um novo modelo de produção em que máquinas, ferramentas e processos estarão conectados à internet através de sistemas ciber-físicos,

interagindo entre si e com a capacidade de operar, tomar decisões e se corrigir de forma praticamente autônoma. As transformações associadas ao conceito da Indústria 4.0 apresentam potencial para aumentar a flexibilidade, a velocidade, a produtividade e a qualidade dos processos de produção.

A produtividade estará ligada diretamente a funcionalidade e qualidade, o mercado irá exigir mais tecnologia, logo processos lentos, produção com alto custo serão arruinados. Percebemos na atualidade, aplicativos de celular substituindo taxis e hotéis, por exemplo; logo a própria relação de trabalho também é afetada, uma telefonista de taxi foi substituída pelo click em uma tela. Assim vamos observando trabalhos mecânicos e repetitivos sendo substituídos por chips eletrônicos. Na figura 1 apresentada a seguir podemos observar algumas profissões mais propensas à automação.

**Figura 1 – Profissões propensas à automação**

<b>Mais propensas</b>	
<b>Probabilidade</b>	<b>Profissão</b>
0,99	Operador de telemarketing
0,99	Responsável por contabilidade e impostos
0,98	Avaliadores de seguros, danos automobiliísticos
0,98	Árbitros, juizes e outros profissionais desportivos
0,97	Secretários jurídicos
0,97	Host e hostesses de restaurantes
0,97	Corretores de imóveis
0,97	Mão de obra agrícola
0,96	Secretários e assistentes administrativos, exceto jurídicos, médico e executivo
0,94	Entregadores e mensageiros

<b>Menos propensas</b>	
<b>Probabilidade</b>	<b>Profissão</b>
0,0031	Assistentes sociais de abuso de substâncias e saúde mental
0,0040	Coreógrafos
0,0042	Médicos e cirurgiões
0,0043	Psicólogos
0,0055	Gerentes de recursos humanos
0,0065	Analistas de sistemas de computador
0,0077	Antropólogos e arqueólogos
0,0100	Engenheiros marinhos e arquitetos navais
0,0130	Gerente de vendas
0,0150	Diretores

Fonte: Adaptado de Schwab (2016).

Neste contexto vem à indagação da figura de um líder, que deverá aprender rapidamente, adaptar-se e desafiar seus próprios modelos mentais. Essa nova liderança deverá buscar o autoconhecimento, criatividade, ousadia, generosidade, propósito e agilidade.

### **2.3.3. As competências de um líder de projetos**

Atualmente no Brasil, a área de projetos vem galgando seu espaço no mercado e crescendo cada vez mais. Isso ocorre pelo fato das organizações enfrentarem desafios advindos de um ambiente competitivo, originado pelas grandes e constantes mudanças políticas, ambientais, culturais, tecnológicas. Em razão desse cenário, as empresas estão tentando se adaptar com estrutura diferenciada para atender as diversas demandas dos clientes, entregando produtos e serviços inovadores, e sempre atentos à competitividade do mercado. Dessa forma, a gestão de projetos é a área responsável por todo esse dinamismo empresarial, focando nos objetivos e prioridades da empresa. (DIAS e ANTONIOLLI, 2017). Muitas empresas têm criado escritórios de projetos, em inglês, PMO - Project management office, em suas estruturas.

De acordo com a publicação da PricewaterhouseCoopers (PwC) “Ideias e tendências: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas”, de 2012, “para manterem-se competitivas, as organizações atuais estão mudando o foco das operações e rotinas do dia a dia para a gestão de projetos, como parte de sua estratégia de busca de vantagem competitiva”.

De acordo com Dias e Antonioli (2017), a gestão de projetos é um termo novo e em desenvolvimento, e por isso, ainda não possui uma definição unânime. Mas segundo o autor citado, é importante que se tenha um investimento acerca do projeto, para que ele amadureça e tenha em seus líderes o seu grande diferencial estratégico.

O perfil dos profissionais que atuam nessa área ainda não está bem definido, pois se trata de uma área nova e que suas funções variam muito de organização para organização. Em contrapartida, entender o perfil do profissional mostra-se extremamente importante para a implementação do planejamento estratégico, utilizando a gestão de projetos como ferramenta essencial para transformar estratégias em resultados (BACAURI, 2012).

Conforme cita Dias e Antonioli (2017), o gerenciamento de projetos deve atuar colaborando e cooperando com a parte de gerenciamento de pessoas, para que aquele projeto se beneficie tanto das habilidades técnicas inerentes ao processo, quanto as habilidades interpessoais. Assim, o gestor de projetos, além de suas habilidades técnicas, deve possuir também algumas competências como o conhecimento, desempenho e habilidade interpessoal. O conhecimento diz respeito a formação e experiência com as ferramentas específicas para o gerenciamento de projetos. O desempenho é a capacidade do gestor em colocar seus conhecimentos em prática. E as habilidades interpessoais refere-se às características relacionadas ao comportamento e a sua habilidade de agregar os esforços para o desenvolvimento do projeto, buscando equilíbrio entre os recursos disponíveis e as restrições existentes.

Com relação a essas competências, o conhecimento e desenvolvimentos trata-se de algo mais concreto, pois diz respeito a aquisições por meio de estudo e vivências. Já as competências pessoais, relacionadas às habilidades de relações interpessoais, trata-se de uma coisa menos palpável e mais sensível de ser medida ou ensinada e essas habilidades desempenham papel decisivo na relação das partes interessadas e conseqüentemente na condução e sucesso dos projetos (DIAS e ANTONIOLLI, 2017).

Segundo Carvalho e Rabechini (2011), a gestão de projetos envolve aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e processos de planejamento, execução e controle. Nesse contexto, existem três tipos de competências no gerenciamento de projetos, que são: as individuais (habilidades dos indivíduos na solução de problemas em projetos), as de equipe e as da empresa.

Seguindo essa linha, Todorov et. al (2013) explicam que um gerente de projetos precisa ter como competência e habilidade a construção de equipes; liderança; resolução de conflitos; competências técnicas; planejamento; organização; empreendedorismo; administração; suporte gerencial; alocação de recursos.

Bacai (2012), cita que o gestor de projetos e sua equipe devem ter em seu perfil algumas competências que são divididas em três grupos: grupo de competência técnicas, grupo de

competências comportamentais e grupo de competências contextuais. As competências técnicas dizem respeito aos elementos das competências fundamentais da gestão de projetos; são os elementos sólidos da gestão de projetos, que incluem iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de um projeto. As competências comportamentais agrupam as competências pessoais do gestor, tais como atitudes, habilidades e comportamento relevantes para o profissional nas inúmeras situações que ocorrem durante a realização do projeto. As competências contextuais dizem respeito às competências do gestor de projetos no gerenciamento das relações com os gestores funcionais e a capacidade de funcionar numa organização orientada a projetos. As competências contextuais também estão relacionadas aos aspectos organizacionais do projeto, da relação entre a gestão do projeto e a administração do negócio da organização onde o projeto está inserido.

A publicação da PwC, corrobora com o que foi exposto acima, uma vez que enfatiza que competências relacionadas à gestão de pessoas são essenciais ao bom desenvolvimento dos projetos, conforme descrito a seguir.

Trabalho em equipe é um componente integrante do gerenciamento de projetos. Portanto, a capacidade de administrar pessoas é uma competência essencial para os gerentes de projeto. Quando se trata do sucesso do projeto, os gerentes de projeto ou programas assumem uma grande responsabilidade, mas o sucesso também depende do desempenho de outras pessoas que estão em funções importantes (como membros da equipe de projeto, patrocinadores, clientes e stakeholders). Assim, competências bem desenvolvidas de gestão de pessoas são fundamentais para um elevado nível de maturidade em gestão de projetos (PWC, 2012).

A figura 2 apresenta as competências necessárias a um gestor de projetos com base na Associação Internacional de Gestão de Projetos (IPMA) (BACAURI, 2012).

Por todo o exposto na figura 2, é possível concluir que um líder de projetos da atualidade, deve ter como competência, além daquelas relacionadas à parte técnica, competências importantes referentes à gestão de pessoas. Ou seja, é uma soma de competências, que faz com que se tenha um bom líder de projetos.

**Figura 2 – As competências da IPMA**

<b>1. Competências técnicas</b>	<b>2. Competências comportamentais</b>	<b>3. Competências contextuais</b>
1.01 Sucesso da gestão do projeto	2.01 Liderança	3.01 Orientação a Projetos
1.02 Partes interessadas	2.02 Comprometimento e motivação	3.02 Orientação a programas
1.03 Requisitos e objetivos do projeto	2.03 Autocontrole	3.03 Orientação a portfólios
1.04 Riscos: oportunidades e ameaças	2.04 Assertividade	3.04 Implementação do projeto, programa e portfólio
1.05 Qualidade	2.05 Descontração	3.05 Organização permanente
1.06 Organização do projeto	2.06 Abertura	3.06 Negócio
1.07 Trabalho em equipe	2.07 Criatividade	3.07 Sistemas, produtos e tecnologia
1.08 Resolução de problemas	2.08 Orientação para resultados	3.08 Gestão de pessoas
1.09 Estruturas do projeto	2.09 Eficiência	3.09 Saúde, meio ambiente e segurança
1.10 Escopo e entregas	2.10 Consultivo	3.10 Gestão financeira
1.11 Tempo e fases do projeto	2.11 Negociação	3.11 Aspectos legais
1.12 Recursos	2.12 Conflito e crise	
1.13 Custos e finanças	2.13 Confiabilidade	
1.14 Aquisições e contratos	2.14 Apreciação de valores	
1.15 Alterações (ou modificações)	2.15 Ética	
1.16 Controle e relatórios		
1.17 Informação e documentação		
1.18 Comunicação		
1.19 Iniciar o projeto		
1.20 Encerrar o projeto		

Fonte: Bacauri, 2012.

As características ou competências necessárias a um bom desempenho de um líder de projetos podem não ser natas, devendo haver a vontade pessoal de cada profissional em desenvolver aquilo que é necessário.

O líder do projeto deve ser um agente que engaje e inspire os demais membros da equipe e das diversas áreas que participam do projeto, por isso o termo “líder” de projetos.

Ainda que as empresas não possuam uma área específica de gestão de projetos – ou um escritório de projetos efetivamente, fato é que os projetos não param. Todas as empresas possuem projetos, que são geridos pelos gestores das áreas, como coordenadores, gerentes, diretores, ainda que esses não sejam gestores de projetos efetivamente.

Ou seja, essa é a realidade das empresas. Gestores atuando como líderes de projetos. Gerentes funcionais assumindo papel de gerentes de projetos.

Gerentes funcionais são pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e possuem uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional, conforme disposto no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2017).

Muitas das vezes isso ocorre por falta de orçamento. E a pergunta que se faz é a seguinte: esses gestores estão preparados para serem líderes de projetos? É possível prepará-los?

O objetivo desse trabalho, como já exposto anteriormente, é tentar responder a esses questionamentos.

Foi verificado que para ser líder de projetos é necessário ter várias características, elencadas no quadro acima. Ainda que todas as características apontadas sejam relevantes, selecionamos algumas que nos parecem essenciais ao bom desenvolvimento e conclusão de um projeto e sobre elas vamos dissertar um pouco mais. São elas:

- Competências técnicas: ter claro os requisitos e objetivos do projeto; entender os riscos: oportunidades e ameaças; estruturar o projeto, definir escopo e entregas, controlar o tempo e as fases do projeto, bem como orientar o grupo em caso de alterações (ou modificações);
- Competências comportamentais: demonstrar abertura e confiabilidade, ter autocontrole, saber negociar e gerir conflitos e crises.

Essa escolha baseou-se também na PMSURVEY.ORG 2014 *Edition* do *Project Management Institute*. De acordo com a pesquisa mencionada, feita em 2014, as quatro principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações são:

- Comunicação (61% das organizações citaram essa habilidade);
- Liderança (57,8% das organizações citaram essa habilidade);
- Negociação (43,6% das organizações citaram essa habilidade) e;
- Conhecimento em gestão de projetos (32,7% das organizações citaram essa habilidade).

Ainda de acordo com a citada pesquisa, as quatro principais deficiências dos gerentes de projetos nas organizações são:

- Comunicação (44% das organizações citaram essa habilidade);
- Gerenciamento de conflitos (36,8% das organizações citaram essa habilidade);
- Conhecimento em gestão de projetos (32,1% das organizações citaram essa habilidade) e;
- Conhecimento de ferramentas em gestão de projetos (27,3% das organizações citaram essa habilidade).

De forma a alinhar os conceitos, podemos dizer que as características técnicas mencionadas acima como escolhidas para serem base desse trabalho se refletem nos itens de conhecimento em gestão de projetos e ferramentas, como exposto na pesquisa enquanto que as características comportamentais estão alinhadas com a comunicação, liderança e gerenciamento de conflitos mencionados na pesquisa comentada.

### **Competências técnicas:**

Já foi demonstrado que é necessário ter competências técnicas para ser um gestor de projetos que consiga atuar de forma eficiente.

Galpin (1997) considera como parte fundamental do modelo de implementação de estratégias de uma companhia a gestão de projetos. O cascadeamento e a implementação da estratégia podem ser endereçados pela estruturação de uma equipe de projetos e a aplicação rigorosa de uma metodologia de projetos. Uma clara coordenação, incluindo papéis e responsabilidades, tomadas de decisão, reportes, marcos, cronogramas, orçamentos e mensuração do progresso, são muito importantes para a obtenção do sucesso.

A gestão de projetos necessita de metodologia e acompanhamento. É necessário que, ao início de um projeto, se realize uma reunião de abertura e início do projeto. Nessa reunião é necessário que estejam as áreas envolvidas no projeto, que seja exposto, de forma clara, o objetivo do projeto, os benefícios que trará para a companhia.



É necessário ter a certeza de que as áreas compreenderam a importância do projeto e como podem colaborar com seu desenvolvimento.

Ter uma ata de reunião, por exemplo, que seja circulada entre as áreas envolvidas é bastante interessante. Deve existir um acompanhamento do andamento do projeto. Prazos devem ser definidos e acompanhados. Reuniões semanais (ou com a frequência necessária) são importantes. Importante também que o gestor do projeto consiga ter a sensibilidade da necessidade de reuniões específicas para tratar de algum tema mais relevante ou que não está se desenvolvendo no tempo esperado.

A elaboração de um painel de controle, por exemplo, em que seja de fácil visualização o andamento do projeto e as tarefas que já foram cumpridas, as que estão para ser cumpridas e aquelas que possam estar em atraso.

É importante ainda que o gestor do projeto possa, com a ajuda das áreas envolvidas, ter condições de saber se alguma circunstância externa, ou mesmo interna, pode afetar o projeto e, nesse caso, deve estar atento e apto a expor as preocupações e tentar minimizar os efeitos dessas circunstâncias no projeto. Sejam elas boas ou ruins. Se boas, é necessário que o gestor do projeto consiga envolver as áreas corretas para potencializar eventual benefício. Por outro lado, se as circunstâncias se mostram ruins para o projeto, é também dever do gestor do mesmo envolver as áreas e apresentar as informações de forma que as áreas possam medir a proporção do problema e propor soluções.

Por isso, a escolha desse grupo para as seguintes habilidades: ter claro os requisitos e objetivos do projeto; entender os riscos: oportunidades e ameaças; estruturar o projeto, definir escopo e entregas, controlar o tempo e as fases do projeto, bem como orientar o grupo em caso de alterações (ou modificações).

### **Competências comportamentais:**

Entretanto, como já foi visto, não basta que o gestor do projeto seja bastante técnico e tenha muito conhecimento do negócio, fazendo acompanhamento periódico e informando o andamento do projeto. É necessário algo mais.

O atual gestor de um projeto, que possa assim ser definido, deve ter habilidades comportamentais que o façam ser visto como um líder do projeto.

Cleland (1999) entende que a liderança é essencial, quando afirma que liderança do projeto é um processo estratégico e interpessoal, o qual procura influenciar seus participantes para trabalharem na direção de seu propósito. A liderança do projeto ocorre pela interação e não pelo isolamento.

A comunicação é elemento essencial para o bom desenvolvimento de um projeto. É necessário não apenas saber transmitir o conhecimento e aquilo que se deseja de cada área, como também é essencial saber ouvir. É com essa troca que se atinge o engajamento. Aquele que consegue entender os objetivos do que está fazendo e consegue ter abertura para apresentar ideais e, muitas vezes, alternativas, apresenta-se mais engajado com a causa que lhe foi colocada.

A comunicação ajuda ainda a gerir conflitos. O bom gestor de projetos, que se apresenta como líder, não deve impor suas regras, aplicar sanções ou definir o caminho a seguir, mas sim, entender o conflito e fazer com que os envolvidos possam se manifestar e tentar chegar a um consenso. Para tanto é necessário lembrar a importância do projeto, entender os motivos pelos quais o conflito foi gerado, ponderar os argumentos e abrir espaço para que os envolvidos possam discutir e atingir o consenso. É necessário autocontrole e aceitação de que cada membro do projeto é uma pessoa distinta e possui características e pensamentos distintos. Fazer com que pessoas com pensamentos e características distintas possam se unir em prol de um objetivo comum é o sentimento que um líder deve gerar nas pessoas.

Não foram outras as razões que fizeram com que esse grupo elencasse as seguintes habilidades como essenciais a um bom líder/gestor de projetos: demonstrar abertura e confiabilidade, ter autocontrole, saber negociar e gerir conflitos e crises.

#### **2.3.4. A importância dos gestores de projetos**

Atualmente, as organizações vêm apresentando o gestor de projetos como uma vantagem competitiva, garantindo assim, melhores resultados na gestão e coordenação de suas

atividades. Isso exige gestores qualificados e com perfil apropriado, de forma que ele consiga reduzir os ciclos de vida dos produtos, lidar com a globalização, já que existem muitas barreiras comerciais dificultando os produtos e serviços a concorrerem com os produtos internos, aumento das complexidades técnicas, exigindo produtos inovadores e de melhor qualidade e por fim, o aumento do poder do cliente (NORO e BROZATTI, 2013).

Seguindo esse pensamento, (Valle et al., 2007) afirmam que a gestão de maneira geral tem sido um desafio presente para os profissionais que atuam nos escalões gerenciais das organizações. Da gestão funcional para a gestão de projetos, existem muitos desafios e assim, Motta (2002) cita que a gestão é a arte de pensar, decidir, agir, fazer acontecer e colher resultados, que podem ser definidos, previstos analisados e avaliados. Os gestores das empresas devem conhecer como a organização faz uso da informação, já que ela os favorece nas tomadas de decisão, solução e satisfação do cliente.

Um ponto importante para que se tenha um projeto bem estruturado é o planejamento estratégico, onde são organizadas e implementadas as decisões acerca do futuro da organização. Cabe à alta gerência definir esse planejamento e a cada gerente cumprir as metas estabelecidas. Sendo assim, os projetos são comumente usados como meio para atingir o plano estratégico daquela organização (Kerzner, 2010).

Analisando o estudo de Marchetto (2010), existem algumas empresas que adotam o perfil “duplo” dos gestores, sendo gestor funcional (são gestores que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional da empresa) e gestor de projetos ao mesmo tempo. Isso ocorre quando um gestor de projetos assume a liderança de uma área funcional ou uma equipe de produção, ou quando um gestor funcional assume a liderança de um ou mais projetos. Torna-se importante que os gestores tenham habilidades comuns, principalmente na área de gestão como um todo para que esse papel duplo seja assertivo.

O gestor funcional geralmente possui uma relação mais estreita com a diretoria, tendo mais facilidade de comunicação, mais flexibilidade e interlocução com os demais setores da empresa. Dessa forma, tendo mais poder do que o gestor de projetos, o gestor com papel

duplo tem mais influência sobre seus projetos e conseqüentemente sobre os seus objetivos e sucessos (MARCHETTO, 2010).

Ainda segundo o mesmo autor, uma vantagem que o gerente com função dupla desempenha é com relação à equipe escolhida para o projeto. Ele tem a vantagem de escolher funcionários com as habilidades mais adequadas e alinhadas ao projeto, principalmente se ele já tiver conhecimento das suas experiências em trabalhos anteriores. Assim, a equipe se beneficia de melhores planos de treinamento, crescimento profissional, desenvolvimento de carreira e sucesso. Já os gerentes de projetos, muitas vezes julgam pouco relevantes esses aspectos, levando em consideração somente os objetivos dos próprios projetos. Em alguns casos, o gerente de projetos pode ser designado para determinado projeto pelo gerente funcional e, dessa forma, sem poder de escolha direto sobre sua equipe. Já o gerente com papel duplo possui essa vantagem, já que tem acesso direto à equipe e poder de decisão de quais tarefas serão atribuídas a determinada pessoa.

Segundo Keeling (2017), a condução de um projeto depende de várias disciplinas de área da administração, porém, devido ao curto prazo de duração dessa espécie de trabalho, é necessário que se tenha aplicação especial, disciplina e técnica.

Em um estudo realizado por Morioka e Carvalho (2013), foi avaliada a relação entre os fatores de sucesso em gestão de projetos e o sucesso dos projetos em uma empresa do setor varejista. A pesquisa foi realizada em uma empresa de varejo de grande porte, presente em diversos estados brasileiros, que comercializa produtos para casa, vestuário e produtos financeiros, como cartão de crédito, garantias e empréstimos. O departamento de gestão de projetos é o responsável por manter o portfólio de projetos da empresa, consolidar e apresentar à diretoria as informações mais relevantes relacionadas aos projetos. Foi realizada análise documental dos projetos e dos fatores críticos e critérios de sucesso dos projetos.

Ainda segundo os autores da pesquisa citada acima, a relação entre os fatores de sucesso pesquisados na empresa e os resultados dos projetos tiveram correlação estatística positiva, mostrando que o tipo de projeto é o maior determinante para os fatores de sucesso. A tipologia dos projetos impacta além dos resultados, a intensidade com que os fatores críticos

de sucesso são usados na realização dos projetos. A pesquisa ainda concluiu que a tríade de restrição clássica (escopo, prazo e custo) é um fator qualificador para o sucesso do projeto, sendo importante um bom desempenho nessa dimensão. Em relação às demais dimensões (impacto para o cliente, impacto para a equipe, negócio e sucesso imediato e preparação para o futuro), houve dificuldade em avaliar seus desempenhos, concluindo-se assim que é necessário um esforço maior das empresas para que esse acompanhamento seja mais eficiente (MORIOKA e CARVALHO, 2013).

Diante disso, espera-se comprovar através da aplicação de um questionário em uma empresa brasileira do setor de aviação, que existem gaps de conhecimento em gerenciamento de projetos nos gestores funcionais, que eventualmente assumem a gestão de projetos, indo além das suas atribuições de rotina.

O objetivo da aplicação desse questionário, é colher subsídios que auxiliem a definição de estratégias de curto, médio e longo prazo, que permitam o desenvolvimento dos gestores da empresa, tornando-os gestores de projetos capacitados para tal função. O desenvolvimento dessas estratégias será realizado com auxílio da equipe de recursos humanos da empresa, de modo a garantir alinhamento com as boas práticas e valores da mesma.

O setor de aviação foi escolhido para aplicação do questionário, dado a sua relevância quando citados investimentos em tecnologia e inovação, além de ser um setor restrito, porém de alta competitividade, o que demanda projetos constantes na busca por diferenciais competitivos.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Uma vez definidas as características necessárias para um líder de projetos e identificadas quais as lacunas de conhecimento e comportamento são encontradas nos líderes que atuam nas organizações atualmente, decidiu-se pela aplicação de uma pesquisa de campo em uma empresa de logística, com o objetivo de diagnosticar como seus líderes se sairiam como gestores de projetos.

Tratando-se de metodologias de pesquisa, estas podem ser classificadas, quanto à sua abordagem, como sendo qualitativa ou quantitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

O primeiro traço que une as técnicas de pesquisa qualitativa tem a ver com a adoção de um estilo de pesquisa que prefere o aprofundamento do detalhe à reconstrução do todo, os estudos intensivos (sobre um pequeno número) aos extensivos (sobre um grande número). Com essa escolha metodológica a pesquisa qualitativa responde de forma específica a uma exigência geral que recobre o inteiro domínio da pesquisa social, aquela de guiar a complexidade dos fenômenos em estudo (CARDANO, 2017).

Segundo Goldenberg (1997), muitos pesquisadores que utilizam métodos de pesquisa qualitativos consideram que os *surveys* servem apenas para dar legitimidade ao senso comum, visto que não contribuem para a compreensão dos fenômenos sociais. Para esses cientistas sociais, os métodos quantitativos simplificam a vida social limitando-a aos fenômenos que podem ser enumerados. Afirmam também que as abordagens quantitativas sacrificam a compreensão do significado em troca de rigor matemático.

Entretanto, segundo Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como: excessiva confiança no investigador como

instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo, falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas, falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes, certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados, sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo, envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados.

As autoras afirmam também que as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno, hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno, observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos, busca de resultados os mais fidedignos possíveis, oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

À medida que os achados na pesquisa qualitativa se apoiem em estudo de caso, estes dependem de uma argumentação explícita apontando quais generalizações seriam factíveis para circunstâncias específicas. No caso da pesquisa quantitativa, uma amostra representativa asseguraria a possibilidade de uma generalização dos resultados (GÜNTHER, 2006).

Zanella (2013), afirma que o método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. Assim, as pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa da população para mensurar qualidades. A primeira razão para a escolha desse método de pesquisa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Por exemplo, quantas pessoas que moram em determinada cidade são do sexo masculino e quantas são do sexo feminino. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Se o pesquisador busca saber quantas pessoas usam um produto ou serviço

ou têm interesse em um novo conceito de produto, a pesquisa quantitativa é a opção mais acertada.

Segundo Günther (2006), o fato de se levar em conta mais explicitamente os valores e os demais atributos do pesquisador requerem, por parte da pesquisa qualitativa, maior detalhamento dos pressupostos teóricos subjacentes, bem como do contexto da pesquisa. Por outro lado, a estandardização dos procedimentos na pesquisa quantitativa pode indicar avanço no estabelecimento de um maior grau de intersubjetividade entre pesquisadores que usam um determinado procedimento. O autor afirma também que no contexto de um estudo de caso, delimitado como a coleta e análise de dados sobre um exemplo individual para definir um fenômeno mais amplo, podem-se coletar e analisar tanto dados quantitativos quanto qualitativos.

Durante a avaliação da amostra que seria pesquisada, observou-se que dificilmente seria possível realizar uma pesquisa por meio de questionário que conseguisse abranger uma amostra relevante que pudesse representar o universo de 150 gestores da empresa. Nesse sentido, entende-se que a pesquisa qualitativa é a mais adequada para fins de observação e prognóstico, o objetivo dessa pesquisa de campo será obter as características do grupo estudado observando seus comportamentos comuns e gaps na liderança, quanto a gestão de projetos.

A pesquisa quantitativa por sua vez não teria capacidade de verificar características que representem os gestores da companhia, uma vez que a amostra não seria representativa, podendo gerar resultados e conclusões distorcidos. Por outro lado, a pesquisa qualitativa conseguirá avaliar de maneira individualizada aquele grupo de gestores que responderam ao questionário de maneira a permitir a compreensão do problema e suas possíveis causas quanto aos gaps comportamentais encontrados.

Além disso, importante ressaltar que tal estudo não possui a pretensão de realizar prognóstico de toda a empresa, mas apenas de identificar a importância e as dificuldades encontradas na formação de líderes que lidam com projetos em suas rotinas.



### 3.1. Coleta de dados

O grupo de trabalho elaborou um questionário para ser aplicado com os gestores de uma empresa do setor de aviação, conforme apresentado a seguir. O questionário foi desenvolvido através do *software Google Docs* e buscou abordar tanto os aspectos gerais da amostra avaliada quanto a capacidade e o conhecimento em gestão de projetos desses gestores para identificação de possíveis *gaps* em suas competências principais.

Nos aspectos gerais, o questionário possibilitou levantar as características do grupo de gestores, tais como idade, quantidade de projetos em andamento e formação em gestão de projetos. Com essas informações foi possível categorizar esse grupo de gestores e tentar avaliar possível correlação com as respostas em relação a proficiência em gestão de projetos.

Para medir a competência da amostra em gestão de projetos, as perguntas elaboradas abordaram essas características sob duas óticas, sendo:

a) Prática em gestão de projetos: as perguntas elaboradas identificaram se os gestores já praticam atividades e rotinas relacionadas a gestão de projetos, tais como reuniões semanais de acompanhamento, reuniões de abertura, mapeamento de *stakeholders*, exigência da empresa neste requisito durante a contratação e etc;

b) Competência em gestão de projetos: esse bloco de perguntas extraiu o nível de conhecimento da amostra nas competências chaves do gestor de projetos. Para tanto, as perguntas foram feitas no sentido de verificar se o gestor conhece de fato o tema. Além disso, algumas perguntas foram elaboradas no sentido de checar se o gestor atuaria da maneira correta em problemas típicos em gestão de projetos. Neste bloco destacamos algumas perguntas chave para compreender as competências dos gestores como:

- Em uma situação de conflito/crise durante o andamento de um projeto, o que você faz para equacionar o problema?
- Em um projeto em andamento, caso você perceba que seja necessário realizar alguma mudança, qual seria sua intervenção para que o projeto continue em andamento?

- Dentre os elementos críticos de gerenciamento de projetos listados abaixo, marque os 4 que você considera os mais relevantes...

Para manter uma amostra sem viés, o grupo de gestores foi escolhido de maneira abrangente, conforme lista de gerentes e gerentes gerais da empresa (média liderança), não sendo escolhidos apenas os supervisores operacionais, pois se tratam de cargos de execução direta de atividades, sem exercer liderança na gestão de projetos. Desta forma os participantes da amostra não foram escolhidos de maneira individual, pois entende-se que isso pode interferir no resultado obtido pela amostra.

Com base nos resultados desse questionário foi possível avaliar se a empresa estudada possui *gaps* da sua liderança em gestão de projetos. A análise das respostas será apresentada a seguir.

## **4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

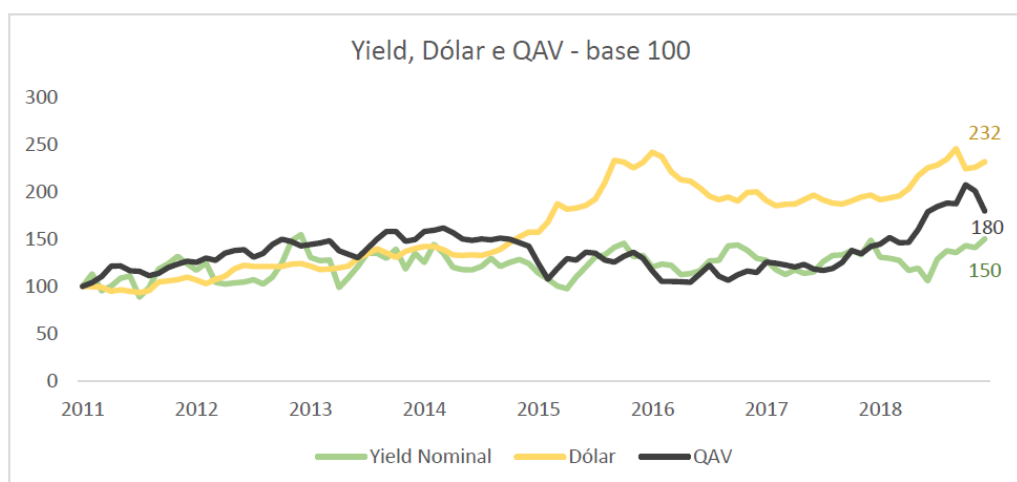
### **4.1. ANÁLISE DO SETOR**

O mercado de aviação é um dos mais instáveis para as empresas no mundo, onde somente em 2018, 22 companhias aéreas faliram. Nos últimos anos o Brasil sofreu bastante com esse cenário e conta atualmente com 3 grandes empresas aéreas que juntas transportaram 99,3% dos passageiros pagos em junho de 2019 acordo dados publicados pela ANAC.

De acordo com dados da ANAC, o crescimento deste setor foi notório e significativo na última década. As companhias aéreas têm o grande desafio de acompanhar o elevado volume de inovações tecnológicas, gerenciais e comerciais, inseridos em um enredo de rigorosa instabilidade política e econômica. Outro impasse representativo são os custos relativos ao negócio, dos quais o combustível chegou a representar 32% dos custos de uma empresa aérea brasileira, de acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil de 2018. Além do combustível, a taxa de câmbio também influencia os custos com leasing, manutenção e seguros de aeronaves, cujo representatividade foi de 20% (BRASIL, 2018). O desempenho da economia

brasileira, por sua vez, é variável determinante do comportamento da demanda por transporte aéreo.

**Gráfico 1 – Tarifa x dólar x querosene da aviação (QAV)**



Fonte: ANAC, 2018.

O gráfico 1 expõe o fato da tarifa cobrada (Yield) não ter subido na mesma proporção de aumento do dólar e querosene da aviação (QAV), forçando ainda mais a busca de eficiência operacional e inovação nesse cenário agressivo.

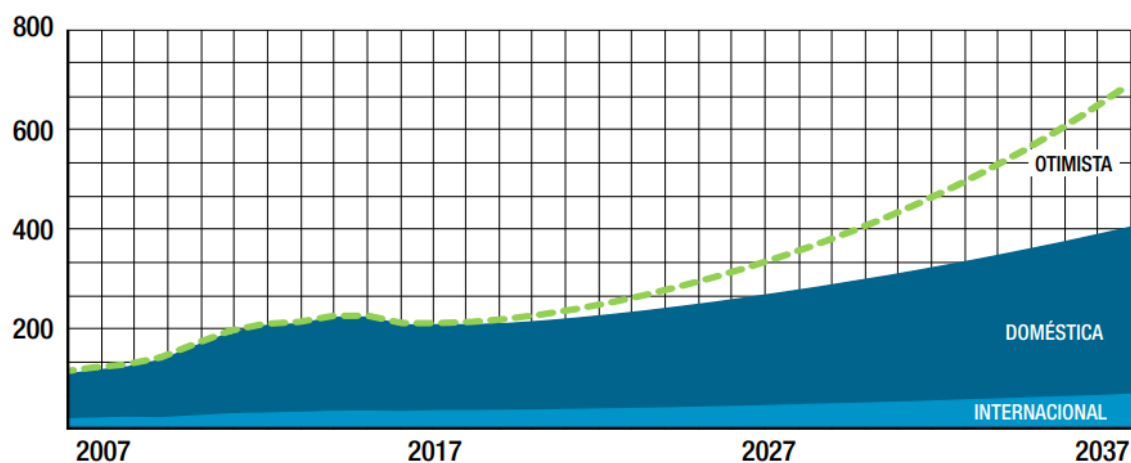
A demanda pelo transporte aéreo no Brasil aumentou significativamente nos últimos 10 anos, com um aumento de 36,7% em Assentos-Quilômetros Ofertados (ASK) de acordo com os dados publicados no anuário do transporte aéreo da ANAC.

Acompanhando o gráfico abaixo, Movimentação de Passageiros nos Aeroportos Brasileiros, observamos um aumento expressivo na demanda de passageiros nos aeroportos brasileiros até 2037.

Conforme exposto no gráfico 2, estima-se um aumento significativo de movimentação de passageiros nos aeroportos brasileiros a partir do ano de 2022 (Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, 2017).

**Gráfico 2 – Demanda nos aeroportos (milhões de passageiros)**

**ESTIMATIVA DE MOVIMENTAÇÃO DE PASSAGEIROS NOS AEROPORTOS BRASILEIROS**  
EMBARQUES E DESEMBARQUES EM MILHÕES

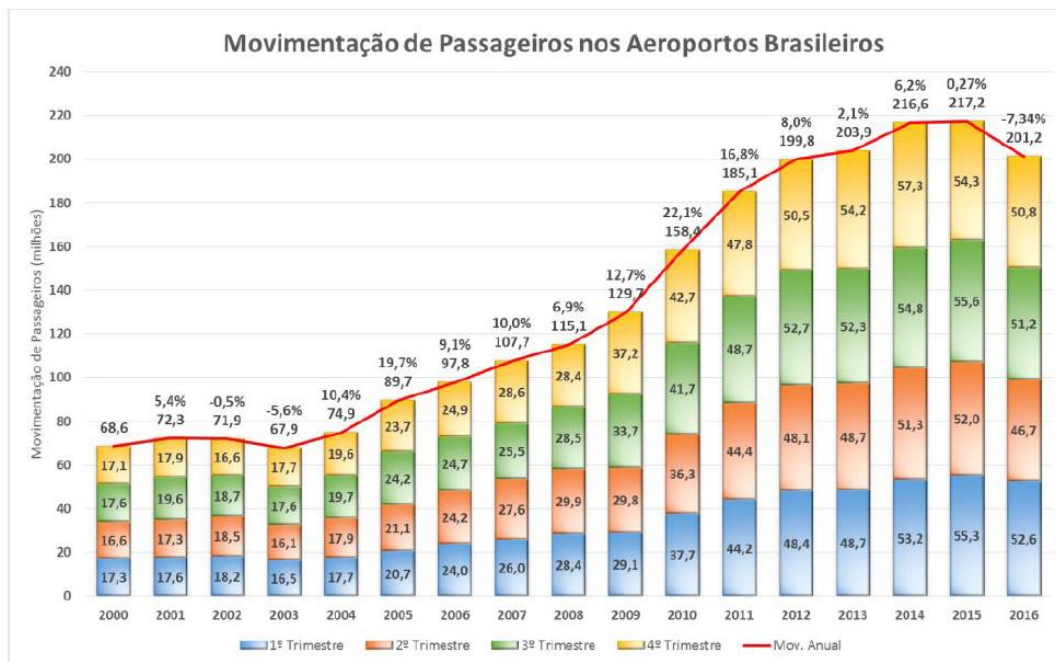


Fonte: Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, 2017.

O fato é justificável em decorrência das situações da economia brasileira que causa grande impacto no transporte aéreo. Do ano de 2015 para 2016 (crise econômica), a movimentação de passageiros nos aeroportos evidenciou uma queda de 7,34%. Já de 2017 para 2018 devido ao início da recuperação econômica brasileira, através do gráfico 4, pode-se identificar um leve aumento nos passageiros transportados.

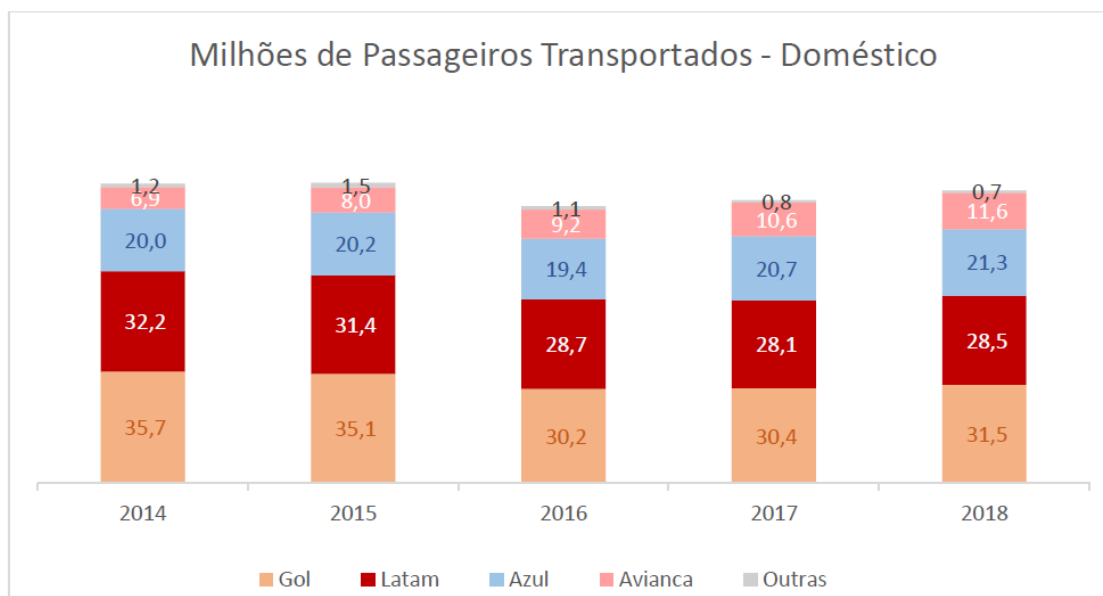
O modo de transporte aéreo possui características que o tornam a melhor opção de transporte para pessoas, e também para vários tipos de carga, como a rapidez, a baixa interferência de questões geográficas, a segurança contra atos ilícitos e a confiabilidade do transporte. Apesar do transporte aéreo representar menos de 1% da matriz de transporte de cargas brasileiras, em volume transportado (MT, 2007), o transporte de carga aérea tende a se desenvolver consideravelmente no Brasil, visto que ainda não são exploradas as potencialidades desse transporte, que possui alta compatibilidade com determinados tipos de carga, como as de alto valor agregado (BRASIL, 2018).

**Gráfico 3 – Movimentação de passageiros nos aeroportos brasileiros**



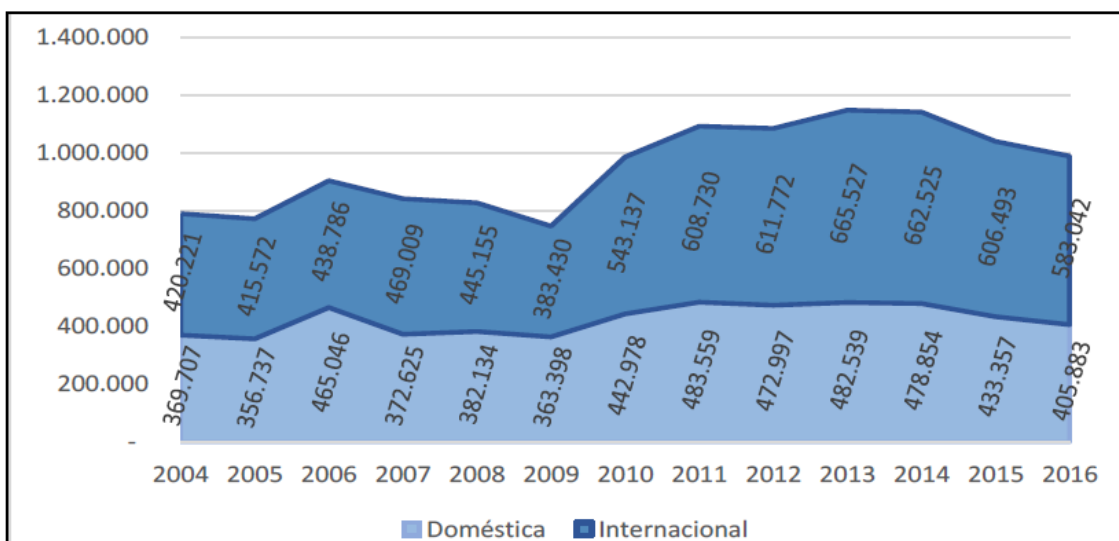
Fonte: ANAC - 2017

**Gráfico 4 – Passageiros transportados em voos domésticos (milhões de passageiros)**



Fonte: ANAC – 2018

**Gráfico 5 – Movimentação de carga aérea no Brasil (milhares de toneladas)**



Fonte: Adaptado de ANAC, 2016.

Vale ressaltar que as concessões de aeroportos anunciada pelo governo que têm como objetivo atrair investimentos para ampliar, aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira e, conseqüentemente, promover melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo no Brasil. Os níveis de qualidade dos serviços determinados para esses aeroportos, baseados nos melhores padrões da indústria internacional, estão previstos nos contratos de concessão, que são geridos e fiscalizados pelo órgão regulador.

Nesse cenário, de enorme competitividade e também com a ameaça de novos entrantes com custos operacionais mais baixos que os das atuais empresas brasileiras, devido ao fato da aprovação da medida provisória que permite até 100% de capital estrangeiro em companhias aéreas brasileiras, o setor evolui em um ambiente incentivado pela inovação, constantes melhorias e a contínua busca pela otimização de custos.

Sendo assim, essas empresas demandam constantemente por projetos que tragam como resultado um diferencial em relação aos concorrentes ou reduções nos custos, por exemplo, e, garantir que seus líderes sejam gerentes de projetos capacitados se torna fundamental para o alcance desses objetivos.

Essa dinâmica posiciona os gestores em local de destaque, uma vez que muitos assumem um papel duplo, de gerente funcional e gerente de projetos. Segundo Marchetto (2010), esta situação em particular ocorre quando um gerente de projeto assume a responsabilidade de liderar uma área funcional ou uma equipe de produção ou quando um gerente funcional recebe a tarefa de liderar um ou mais projetos. Em um mercado de grande competitividade, como o aéreo, essas situações se tornam cada vez mais frequentes.

#### 4.2. BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Buscando embasar o tema de estudo do presente trabalho, foram pesquisadas diversas referências externas, no intuito de entender como a liderança em gestão de projetos é vista em outras organizações e como essas competências podem influenciar em casos de sucesso e fracasso.

Locatelli et al. (2017) definiram um método de identificação, de forma quantitativa e criteriosa, das características de sucesso de megaprojetos, relacionadas à gerenciamento de projetos. Eles citaram que a maioria da literatura existente sobre indicadores de sucesso em gerenciamento de projetos podem ser agrupadas em: (1) análise estatística de grandes bases de dados, (2) pesquisas com gerentes de projetos e *stakeholders* e (3) análises de estudos de casos. Vale destacar que as pesquisas realizadas com gerentes de projetos, buscam a experiência de profissionais capacitados e que já gerenciaram diversos projetos, buscando os fatores críticos que garantiram o sucesso de seus projetos. Os autores chegaram à conclusão de que as características dos stakeholders tem forte correlação com os indicadores de sucesso, além do ambiente do projeto, em especial as características legais e socioeconômicas.

Mengel et al. (2009) conduziram 5 estudos de caso, sendo quatro no Canadá e um na Alemanha, buscando entender como os valores pessoais e organizacionais, assim como o ambiente dos projetos, influenciam na relação entre a implementação do gerenciamento de projetos na empresa, com o contexto organizacional e construção de valor para a organização. Os estudos de caso foram conduzidos em três organizações governamentais e em uma unidade de negócios de uma companhia privada da indústria de energia, todas canadenses, e em uma organização privada de serviços de tecnologia alemã. Os autores agruparam o

conteúdo gerado pelos estudos de caso em temas, sendo um destes a “implementação do gerenciamento de projetos”. Nesse contexto, foram levantadas algumas características fundamentais sobre a implementação do gerenciamento de projetos, compartilhadas pela maioria das organizações, das quais destaca-se que profissionais com experiência e habilidades em gerenciamento de projetos conduzem atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos de seus departamentos e demais áreas e que caso pessoas sem experiência ou habilidades em gerenciamento de projetos sejam designadas para suportar a implantação de um projeto, esse tende a sofrer uma maior resistência.

Além disso, os autores citam que o gerenciamento de projetos contribui com a cultura dos departamentos e da organização como um todo e que se esse não estiver alinhado à cultura organizacional e aos vários níveis de complexidade dos projetos e serem conduzidos, haverá mais uma vez uma situação de resistência.

Damiani (2000) descreveu os novos parâmetros para a gerência de produtos no projeto do avião ERJ-170 da Embraer, sendo um exemplo de desenvolvimento de projetos em uma empresa de alta tecnologia. Ele cita que na execução do planejamento do projeto, são necessárias habilidades gerenciais como liderança, facilidade de comunicação e negociação, conhecimento do produto, um sistema de autorização de atividades, que controla as atividades e garante a sua execução no tempo e sequência adequados, reuniões periódicas de verificação de status, um sistema de informações de gerenciamento de projeto e procedimentos organizacionais, formais ou informais, que todas as organizações envolvidas devem ter para a execução de um projeto.

Além de casos de sucesso, alguns artigos apresentam motivos que causaram o fracasso de determinados projetos, como apresentado por Sutterfield et al. (2006) em um estudo de caso de um projeto do departamento de defesa dos Estados Unidos, que falhou devido a gestão ineficiente de diversos stakeholders do projeto. Os autores citaram que diversos projetos falham, pois, o gestor do projeto não foi capaz de gerenciar de maneira efetiva as agendas, conflitantes e algumas vezes não apresentadas de forma clara, de diversos stakeholders. Eles citam que nesses casos, além das habilidades em gerenciamento de projetos, o gestor deve



ter uma comunicação eficiente, o que aumentará a probabilidade de solucionar conflitos com stakeholders de forma antecipada, minimizando assim a chance de fracasso do projeto.

Da mesma forma, Robertson e Williams (2006) abordam alguns motivos que causaram o fracasso de projetos da área de tecnologia da informação. Eles utilizaram uma metodologia denominada mapeamento cognitivo, buscando entender os impactos de decisões gerenciais em um projeto, sejam essas intencionais ou não. Eles citaram que os efeitos de decisões não intuitivas tomadas pela gerente do projeto estão relacionadas e interagem diretamente com os eventos e rumo dos projetos. Decisões gerenciais bem-intencionadas, buscando resolver situações pontuais no decorrer do projeto, podem influenciar em outras frentes do projeto, tirando o projeto do curso planejado ou invés de controlar o mesmo. Os autores trazem, portanto, mais uma situação que evidencia a importância de o gestor de projeto estar capacitado para a gestão do mesmo.

A revisão aqui apresentada, a partir de cases de sucesso e fracasso buscados em diversas referências externas, ajuda a confirmar a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de que os gerentes de projetos sejam profissionais que possuam habilidades interpessoais e de gerenciamento de projetos, pontos fundamentais para o sucesso dos projetos por eles gerenciados.

### **4.3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA**

A empresa objeto do estudo, na qual o questionário desenvolvido foi aplicado, trabalha com foco em expansão de margem, que é proveniente à aquisição de novas aeronaves, com uma malha de múltiplos hubs, frota diversificada e alta conectividade, permitindo o cliente chegar ao seu destino mais rápido. Possui mais de 14 mil funcionários, atende mais de 110 destinos, com mais de 900 decolagens diárias e projetando chegar em 2020 com mais de 1.000.

Possui crescimento estratégico consistente para os próximos cinco anos, com pretensão de entrar em mais de 30 mercados, substituição da frota para aumento de assentos por quilometro e com grandes oportunidades de expansão no setor de cargas.

Além disso, a empresa possui uma estrutura verticalizada, tem grandes desafios com gestores, como cruzar experiências dos mais antigos, com a inovação dos novos, e se tornar mais horizontalizada. Hoje a empresa dispõe de uma Universidade para garantir treinamentos necessários, além de um portal da universidade online, com alguns treinamentos EAD.

O contexto da organização mostra que a empresa está em busca de crescimento e, para isso, deverá executar diversos projetos, o que exigirá cada vez mais gestores qualificados e capacitados para a condução dos mesmos.

## **5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

A proposta de solução apresentada nesse capítulo está dividida da seguinte forma: primeiro será apresentado o questionário desenvolvido para avaliação dos gaps dos gestores da empresa a ser avaliada, na sequência será apresentada uma análise das respostas dos gestores da empresa objeto do estudo que responderam ao questionário e por fim será apresentada uma proposta de solução para tratar os *gaps* encontrados.

### **5.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

O questionário que será apresentado nas figuras abaixo foi elaborado a partir da pesquisa desenvolvida pelo grupo durante a elaboração da revisão bibliográfica desse trabalho e foi baseado em referências que trazem as melhores práticas em gerenciamento de projetos, o que possibilita a aplicação do mesmo em qualquer empresa que possua gestores que gerenciem projetos, não ficando restrito à empresa objeto do estudo.

Em linhas gerais, o questionário possibilita o levantamento das características do grupo de gestores, tais como idade, quantidade de projetos em andamento e formação em gestão de projetos e para medir a competência da amostra em gestão de projetos, as perguntas elaboradas abordam essas características sob duas óticas, sendo a prática em gestão de projetos e a competência em gestão de projetos.

**Figura 3 – Questionário – parte 1**

## Competências em gestão de projetos

Olá, esse questionário irá auxiliar o desenvolvimento do projeto aplicativo do Grupo 7 da turma 35 do Programa de Especialização em Gestão de Negócios do ITL/FDC. Não levará mais de 10 minutos para ser preenchido. Contamos com sua resposta, ela será muito importante para o desenvolvimento do trabalho!

**1. Qual sua idade?**

Short answer text  
.....

**2. Cite quantos projetos estão sob sua responsabilidade atualmente (considere que, segundo o PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um serviço, produto ou resultado único). Considere em sua resposta somente projetos para os quais você não recebe ajuda do PMO.**

Long answer text  
.....

**3. Você possui alguma formação em gerenciamento de projetos? Se sim, qual?**

Short answer text  
.....

Fonte: Os autores.

**Figura 4 – Questionário – parte 2**

**4. Em uma situação de conflito/crise durante o andamento de um projeto, o que você faz para equacionar o problema (marque quantas alternativas julgar necessário)?**

- Busca conhecer mais sobre os membros da equipe
- Busca conhecer mais sobre a organização
- Busca esclarecer a natureza do conflito
- Sugere procedimentos para resolver as diferenças
- Limita a comunicação para evitar ruído
- Traz para si as decisões para evitar novos conflitos
- Toma decisões racionais, independente dos sentimentos dos envolvidos
- Ignora os conflitos e busca resolver os problemas unicamente de forma racional

**5. Em um projeto sob sua responsabilidade você costuma fazer uma reunião de abertura? Caso afirmativo, quais os tópicos mais relevantes que são discutidos nessa reunião?**

Long answer text  
.....

Fonte: Os autores.

**Figura 5 – Questionário – parte 3**

6. Você costuma realizar reuniões de acompanhamento de projetos? Caso afirmativo, com que frequência e quais os principais tópicos abordados?

Long answer text

---

7. No momento em que você assumiu a posição de gestor, houve alguma exigência em relação a habilidades/características em gestão de projetos?

Sim

Não

8. Como você classifica seu grau de conhecimento em gerenciamento de projetos (classificar de 1 a 5, onde 5 é o maior nível)?

1 - desconhece técnicas de gerenciamento de projetos

2 - possui conhecimentos básicos

3 - possui conhecimentos intermediários

4 - possui conhecimentos avançados

5 - possui certificação PMP ou equivalente

Fonte: Os autores.

**Figura 6 – Questionário – parte 4**

9. Se há um conflito no âmbito do projeto que você gerencia, você:

senta com as partes, de forma individual, e mostra seu ponto de vista, dando soluções para que as coisas se acalm...

senta com ambas as partes, ouve os motivos de cada uma delas, relembra a importância do projeto e deixa as part...

senta com ambas as partes e pede para que eles se entendam, porque isso é essencial para o bom andamento do ...

10. Em uma situação em que, no decorrer de um projeto, sua área verifica um gap que impacta a sua área, você apresenta esse gap às demais áreas de Companhia, para que eles vejam se de alguma forma, esse gap pode impactá-los? Se sim, como é essa comunicação? Como ter certeza de que todas as áreas foram informadas de forma eficiente?

Long answer text

---

11. Caso tenha participado de projetos que falharam (por estouro de orçamento, não atendimento de requisitos, problemas de qualidade, entre outros), a que você atribui essas falhas?

Long answer text

---

Fonte: Os autores.

**Figura 7 – Questionário – parte 5**

12. Dentre os elementos críticos de gerenciamento de projetos listados abaixo, marque os 4 que você considera os mais relevantes.

- Registro das questões
- Mapeamento de riscos do projeto
- Cronograma
- Plano de comunicação
- Fatores essenciais para o sucesso de projeto
- Relatórios financeiros selecionados

13. Marque a alternativa correta que complementa a afirmação: os gestores de projetos devem conhecer suficientemente os negócios em que atuam, para poderem:

- reportar o andamento do projeto ao sponsor;
- explicar aos outros os aspectos de negócio essenciais de um projeto;
- entender qual será o impacto do projeto nos resultados do negócio.

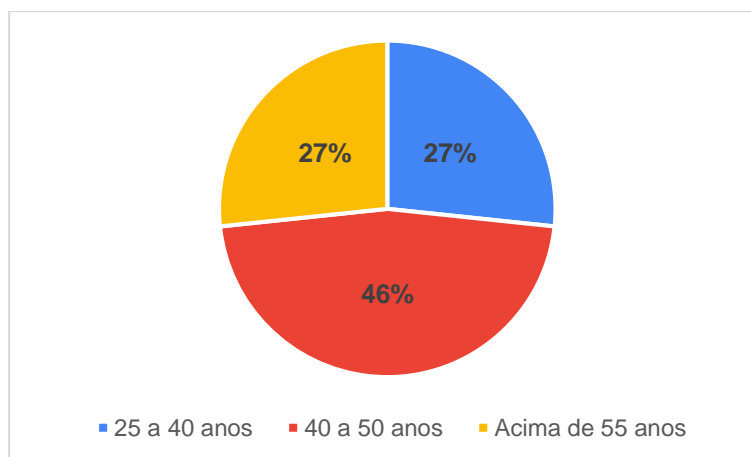
Fonte: Os autores.

## 5.2. PESQUISA 1

Apresentamos abaixo a análise das respostas dos gestores de uma grande empresa brasileira de transporte aéreo de passageiros, tecendo comentários sobre as respostas fornecidas, de forma a demonstrar a importância do tema de uma maneira mais prática.

**Questão 1:** Qual sua idade?

**Gráfico 6 – Faixa etária dos participantes da pesquisa**

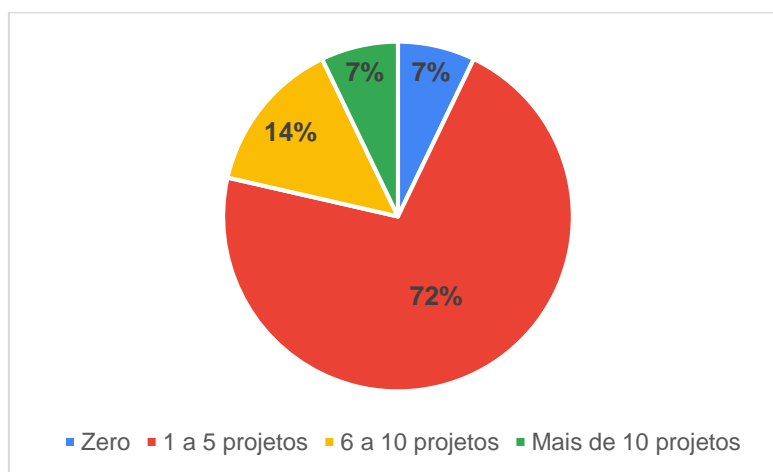


Fonte: Os autores.

O gráfico 6 reflete a faixa etária daqueles gestores que responderam o questionário realizado, demonstrando a senioridade dos respondentes.

**Questão 2:** Cite quantos projetos estão sob sua responsabilidade atualmente (considere que, segundo o PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um serviço, produto ou resultado único). Considere em sua resposta somente projetos para os quais você não recebe ajuda do PMO.

**Gráfico 7 – Quantidade de projetos geridos atualmente**



Fonte: Os autores.

O gráfico 7 demonstra que 72% dos gestores que responderam ao questionário possuem de 1 a 5 projetos atualmente. Apenas 7% dos gestores não possuem projetos em andamento.

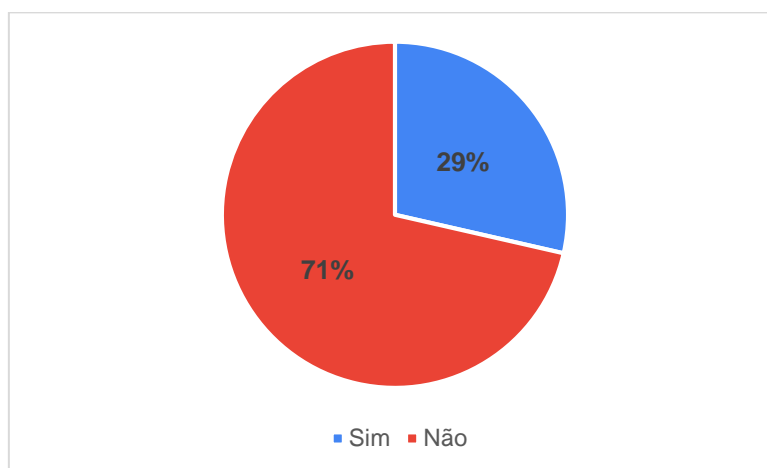
Dessa forma, é possível notar a relevância do tema em estudo, uma vez que, quase a totalidade dos gestores é responsável por vários projetos em andamento, além de desempenhar as funções do dia a dia.

**Questão 3:** Você possui alguma formação em gerenciamento de projetos? Se sim, qual?

O gráfico 8 reflete o que foi comentado anteriormente no presente estudo, ou seja, os gestores que também realizam desenvolvimento e acompanhamento de projetos, em sua

grande maioria, não possuem formação nessa área. O que ocorre é que os gestores lideram os projetos com base nas suas experiências e no que acreditam que é eficaz, sem, entretanto, fazerem uso de uma metodologia pré-definida, estudada, ou uma metodologia que poderia ajudá-los a serem mais eficientes.

**Gráfico 8 – Formação em gerenciamento de projetos**



Fonte: Os autores.

**Questão 4:** Em uma situação de conflito/crise durante o andamento de um projeto, o que você faz para equacionar o problema (marque quantas alternativas julgar necessário)?

- Conhecer membros da equipe;
- Conhecer a organização;
- Esclarecer a natureza do conflito;
- Sugerir procedimentos para resolver as diferenças;
- *Limitar a comunicação para evitar ruído;*
- *Trazer para si as decisões para evitar novos conflitos;*
- *Tomar decisões racionais, independente dos sentimentos dos envolvidos;*
- *Ignora os conflitos e busca resolver os problemas unicamente de forma racional.*

O objetivo dessa questão era entender se os gestores considerariam/adotariam alguma das quatro últimas alternativas, que, segundo Trambacos (2019), seriam inadequadas para um gestor de projetos. Tomar decisões racionais, independente dos sentimentos dos envolvidos. Essa foi uma das alternativas escolhida por 8 dos gestores que responderam ao questionário.

É interessante notar que grande parte dos gestores que responderam ao questionário entendem que não se deve, ou não é necessário que seja colocado na discussão os sentimentos dos envolvidos no conflito. Esse é um ponto importante para ser analisado. Cada vez mais os gestores devem estar atentos às pessoas de sua equipe. Devem vê-las como pessoas, com sentimentos. Como mencionado anteriormente nesse estudo, o líder do futuro deve saber realizar a gestão de pessoas e não apenas a gestão do projeto em si. Deve saber lidar com conflitos e mudanças. Difícil ser um gestor de pessoas sem enxergar os sentimentos daquele que é parte do projeto. E, por sentimentos, devemos entender aspirações, expectativas, receios, frustrações etc.

Como é possível um líder engajar, inspirar pessoas, sem que sintam-se efetivamente “compreendidas”? Para entender uma pessoa é necessário enxergar seus sentimentos, a fase da vida que se encontra, se está passando por alguma dificuldade pessoal ou se precisa sair da zona de conforto, por exemplo. A partir do momento em que o colaborador percebe que o líder se preocupa com seus desejos e aspirações, esse colaborador se sente parte do grupo e da empresa, conseguindo vestir a camisa da forma como aquele líder almeja.

**Questão 5:** Em um projeto sob sua responsabilidade você costuma fazer uma reunião de abertura? Caso afirmativo, quais os tópicos mais relevantes que são discutidos nessa reunião?

Para essa questão, 100% dos perguntados responderam que realizam reunião de abertura do projeto, o que é uma informação bastante importante e positiva. A figura 3 apresenta uma nuvem com as palavras mais citadas nas respostas apresentadas.

As palavras mais citadas também demonstram que os gestores possuem conhecimento daquilo que precisam passar ao demais membros do grupo que participarão do projeto. Enfatizaram que deve haver uma divisão de responsabilidades, cumprimento de prazos, demonstração dos objetivos do projeto, planejamento das etapas do projeto, entre outros.



Figura 8 – Nuvem de palavras respostas questão 5

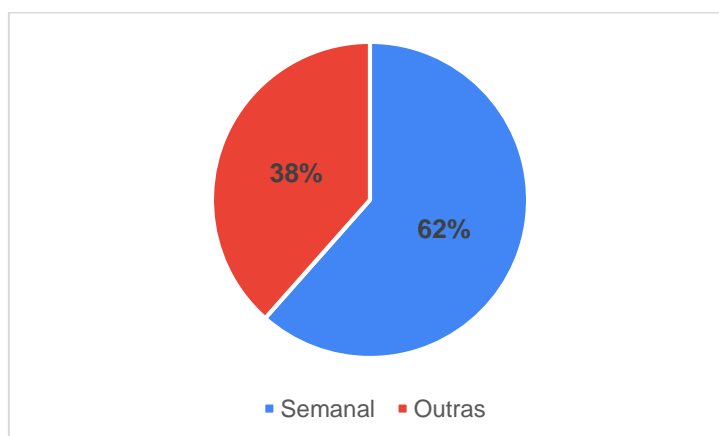


Fonte: Os autores.

As reuniões de abertura são etapas fundamentais e essenciais de qualquer projeto. Têm como cerne validar os objetivos do projeto, dividir responsabilidades e determinar as etapas a serem cumpridas ao longo do projeto.

**Questão 6:** Você costuma realizar reuniões de acompanhamento de projetos? Caso afirmativo, com que frequência e quais os principais tópicos abordados?

Gráfico 9 – Realização de reuniões de acompanhamento



Fonte: Os autores.

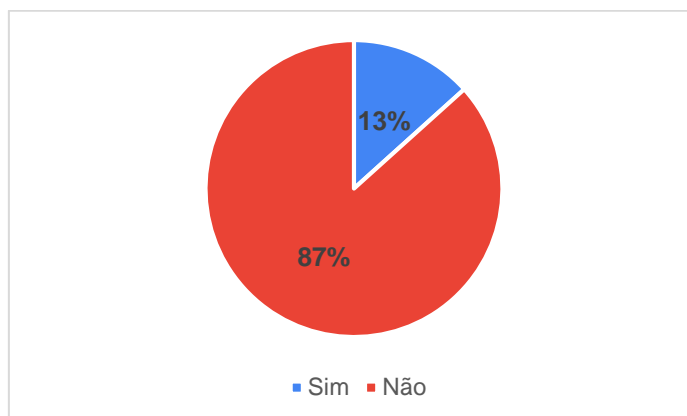
Todos os gestores fazem reuniões de acompanhamento dos projetos que estão sob sua responsabilidade. Essa informação é bastante importante, entretanto, é necessário aprofundar a discussão sobre a periodicidade das citadas reuniões. Notem que a maioria dos gestores que responderam ao questionário, realiza reuniões de acompanhamento semanais. Essa informação parece demonstrar que há uma pré-definição de que as reuniões de acompanhamento devem ser semanais, e dessa forma, o fazem em todos os projetos sob sua responsabilidade.

Ocorre que, no ambiente corporativo atual, em que o quadro de colaboradores está cada vez mais reduzido, havendo o acúmulo de funções e responsabilidades, o tempo desses colaboradores é um item extremamente disputado para atender a todas as atividades que devem realizar. Dessa forma, um gestor de projetos deve conhecer muito bem seus projetos e estar apto a geri-los da maneira mais eficiente, tanto para a sua equipe, como para as demais equipes que fazem parte do projeto. O que queremos dizer com isso, é que não necessariamente são essenciais as reuniões semanais. Essa é a análise que se espera de um gestor. Que ele consiga tratar cada projeto como sendo um projeto específico, com necessidades específicas.

Existem projetos que demandam reuniões de acompanhamento semanais, outros, quinzenais, e outros a cada dois dias, por exemplo. Fazer reuniões semanais, apenas como rotina, gera perda de um item muito precioso nas empresas, o tempo de seus colaboradores.

**Questão 7:** No momento em que você assumiu a posição de gestor, houve alguma exigência em relação a habilidades/características em gestão de projetos?

**Gráfico 10 – Exigências quanto às habilidades em gerenciamento de projetos**

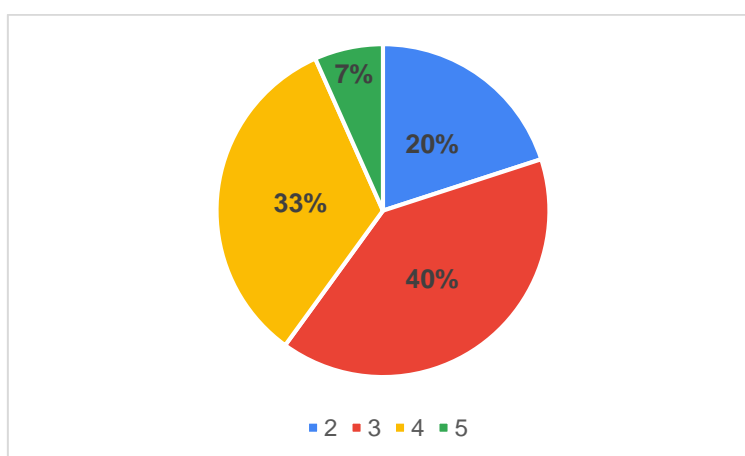


Fonte: Os autores.

O que o gráfico 10 demonstra é bastante interessante. É sabido que nas empresas os gestores devem gerir também projetos quando não há a figura de uma área de PMO (como ocorre na maior parte das empresas). Entretanto, ainda que sejam cobrados pelos resultados desse gerenciamento, não os foi exigido essa competência, quando se tornou gestor.

**Questão 8:** Como você classifica seu grau de conhecimento em gerenciamento de projetos (classificar de 1 a 5, onde 5 é o maior nível)?

**Gráfico 11 – Grau de conhecimento em gerenciamento de projetos**



Fonte: Os autores.

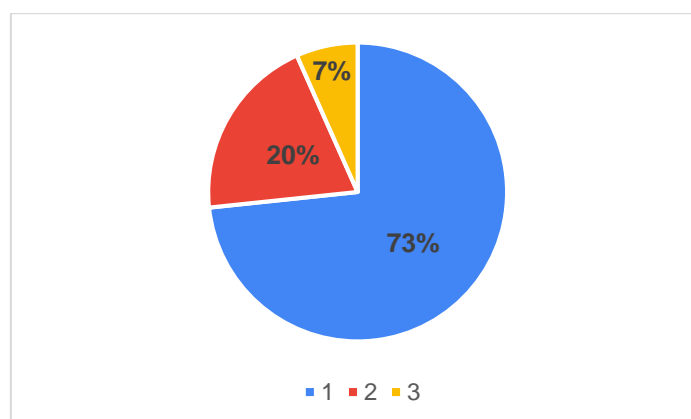
Com base no gráfico 11, apenas 7% dos gestores que responderam aos questionários e, como vimos nas respostas anteriores, possuem vários projetos sob sua responsabilidade, se

consideram com um ótimo conhecimento em gerenciamento de projetos. A contrário senso, o gráfico sugere que a grande maioria reconhece que precisa de orientação, treinamento e aperfeiçoamento de técnicas de gestão de projetos.

**Questão 9:** Se há um conflito no âmbito do projeto que você gerencia, você:

- 1 - Senta com ambas as partes, ouve os motivos de cada uma delas, relembra a importância do projeto e deixa as partes entrarem em um consenso, apenas observando e orientando;
- 2 - Senta com ambas as partes e pede para que eles se entendam, porque isso é essencial para o bom andamento do projeto.
- 3 - Senta com as partes, de forma individual, e mostra seu ponto de vista, dando soluções para que as coisas se acalmem e o projeto siga.

**Gráfico 12 – Reação em situações de conflito**



Fonte: Os autores.

Essa questão, de forma isolada, é bastante positiva. Demonstra que a maioria dos gestores (73%) entende que o melhor caminho é sentar com ambas as partes e pedir para que eles se entendam (sem impor sua opinião), mostrando o quanto uma boa relação entre os membros do projeto é importante para o andamento do projeto como um todo.

Entretanto, é necessário recordar as respostas que foram dadas na questão 4, em que a maior parte dos mesmos gestores informa que devem tomar decisões racionais, ***independente dos***



**Questão 11:** Caso tenha participado de projetos que falharam (por estouro de orçamento, não atendimento de requisitos, problemas de qualidade, entre outros), a que você atribui essas falhas?

A figura 5 representa de forma clara que os principais motivos do insucesso de um projeto, na opinião dos gestores que responderam ao questionário, são falta de planejamento e falha na execução. Na maioria das vezes o gestor sabe o que deve ser feito para atingir os objetivos do projeto. Sabe dos prazos, dos riscos, das responsabilidades. Entretanto, não tem, muitas vezes, o conhecimento de como gerir efetivamente um projeto, de planejar e monitorar o andamento do projeto, gerir conflitos e entender o momento da mudança de planos.

**Figura 10 – Nuvem de palavras respostas questão 11**



Fonte: Os autores.

**Questão 12:** Dentre os elementos críticos de gerenciamento de projetos listados abaixo, marque os 4 que você considera os mais relevantes:

- Cronograma;
- Fatores essenciais para o sucesso de projeto;
- Mapeamento de riscos do projeto;
- Plano de comunicação;
- Registro das questões;
- Relatórios financeiros selecionados.

De acordo com o PMI (2017), o correto seria escolher os seguintes elementos como sendo críticos: cronograma, fatores essenciais para o sucesso do projeto, registro das questões e relatórios financeiros selecionados.

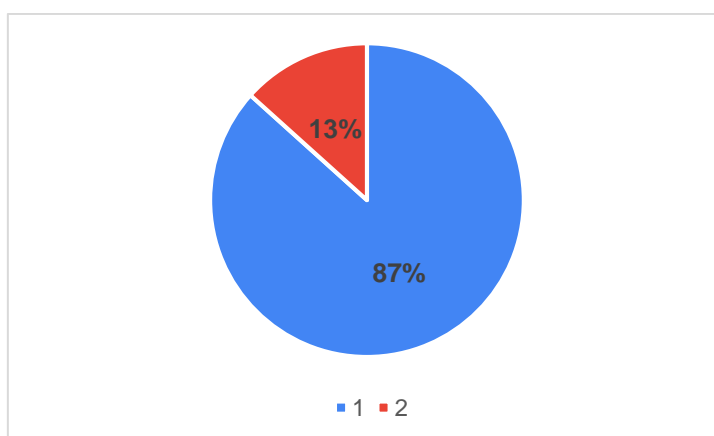
Considerando esse parâmetro, nenhum dos gestores que responderam o questionário, acertou tudo. A maior parte desses gestores deixou de identificar como relevante o aspecto relativo ao registro das questões. Durante todo o ciclo de vida de um projeto, o gerente do projeto normalmente enfrentará problemas, lacunas, inconsistências ou conflitos que ocorrem inesperadamente e que requerem uma ação para que não afetem o desempenho do projeto. O registro das questões é um documento de projeto em que todas as questões são anotadas e rastreadas (PMI, 2017).

Note, entretanto, que sem o registro das questões discutidas, das decisões tomadas, dos próximos passos, o andamento do projeto, assim como seu histórico, ficam prejudicados. A formalização das discussões e questões é de suma importância para a eficiência do projeto.

**Questão 13:** Marque a alternativa correta que complementa a afirmação: os gestores de projetos devem conhecer suficientemente os negócios em que atuam, para poderem:

- 1 - Entender qual será o impacto do projeto nos resultados do negócio.
- 2 - Reportar o andamento do projeto ao *sponsor*.

**Gráfico 13 – Estratificação de respostas da questão 13**



Fonte: Os autores.

O gráfico 13 demonstra que o conceito maior do gerenciamento de projetos é percebido pela maioria dos gestores. Esse aspecto é importante de ser analisado. Isso porque, muitas vezes o gestor não possui toda a base técnica e as melhores práticas de gerenciamento de projetos, mas tem o conceito maior do seu papel. Isso é essencial para entender que estamos diante de gestores competentes, determinados, que conhecem seus objetivos, mas que talvez não tenham o conhecimento mais aprofundado na gestão do projeto, que possa fazer com que seja mais eficiente e traga resultados melhores para as empresas.

### 5.3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Diante do rápido crescimento da organização e da necessidade de se acompanhar o mercado a empresa está inserida em um ciclo dinâmico da sobrevivência, expansão e perpetuidade, sendo impossível cumprir esta missão sem a presença de líderes com visão do futuro, daí a estratégia da empresa moderna em basear-se em valores, crenças, em atitudes éticas, para validar ações eficazes.

Todo líder tem como responsabilidade básica ser um educador, e, este papel é alicerçado com os valores humanos. Seu compromisso é o de promover a conectividade de sua equipe a luz de verdades e crenças que orientam as políticas e estratégias empresariais, contribuindo para a renovação contínua da cultura organizacional.

A liderança exige formação específica e, sendo uma das funções do líder formar outros líderes é imprescindível as empresas formar líderes através de uma aprendizagem contextualizada e contínua, onde o autoconhecimento, aliado com a teoria e prática caminhem juntos, fundamentada nos valores da empresa e focada nos resultados.

Diante deste contexto organizacional entendemos que se a empresa procurar incluir no seu programa de treinamento e desenvolvimento com objetivo de desenvolver gestores líderes, incluindo gestão ágil de projetos, encaminhada numa linguagem descontraída e ilustrada por imagens em vídeos, leva os participantes a autocrítica e reflexão de seu comportamento, oferecendo oportunidade de crescimento pessoal. Pelo presente, vimos o quanto é necessário capacitar gerentes e coordenadores, pensando já nas promoções internas, para projetos,



sejam eles grandes ou não, evitando assim desperdício de tempo e dinheiro, e garantindo a eficiência no dia a dia.

Acreditamos que é fundamental incluir em seu plano de desenvolvimento de pessoas, um treinamento de gestão de projetos, sobre a metodologia ágil, por exemplo, por conta do crescimento exponencial da empresa, não deixando para trás a liderança comportamental. Além disso, melhorar o escopo do processo seletivo, colocando como premissa para se tornar gestor, o conhecimento de projetos, seja por aprendizado externo ou interno.

#### **5.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE**

Dentre as várias oportunidades, existe sempre a possibilidade de se identificar a mais atraente para escolher a melhor. Em uma empresa no ramo de transporte aéreo com mais de 13 mil funcionários é importante avaliar o quanto os gestores estão aptos para assumirem os papéis designados e como a empresa, que ao longo do tempo cresceu muito rápido, estará preparada para absorver mudanças, para que possam manter um nível de qualidade, buscando lucratividade.

Com base na pesquisa utilizada para avaliar o cenário dos gestores, as teorias podem ser utilizadas como modelo de análise de estratégias de alternativas. Cada vez mais as empresas vêm observando que não é possível viver de apostas e de fundamentar sua gestão em práticas intuitivas. Por isso, o gerenciamento de projetos surge como solução ao permitir que cada decisão de gerenciamento seja embasada em práticas recomendadas por especialistas e estratégias eficazes.

O gerenciamento eficiente permite que não haja desperdícios, portanto é importante que o gestor saiba acompanhar os projetos, tenha habilidades dentro de uma metodologia para evitar custos desnecessários, seja na metodologia tradicional (PMO), ou ágil (SCRUM).

O conhecimento é um dos recursos mais importantes, nos dias de hoje. Cada vez mais, a gestão do conhecimento torna-se um recurso valioso para as empresas. Por isso, elas devem criar mecanismos de organização e sistematização para capturar, armazenar, gerar, criar, analisar, traduzir, compartilhar e fornecer as informações de maneira rápida e precisa. O

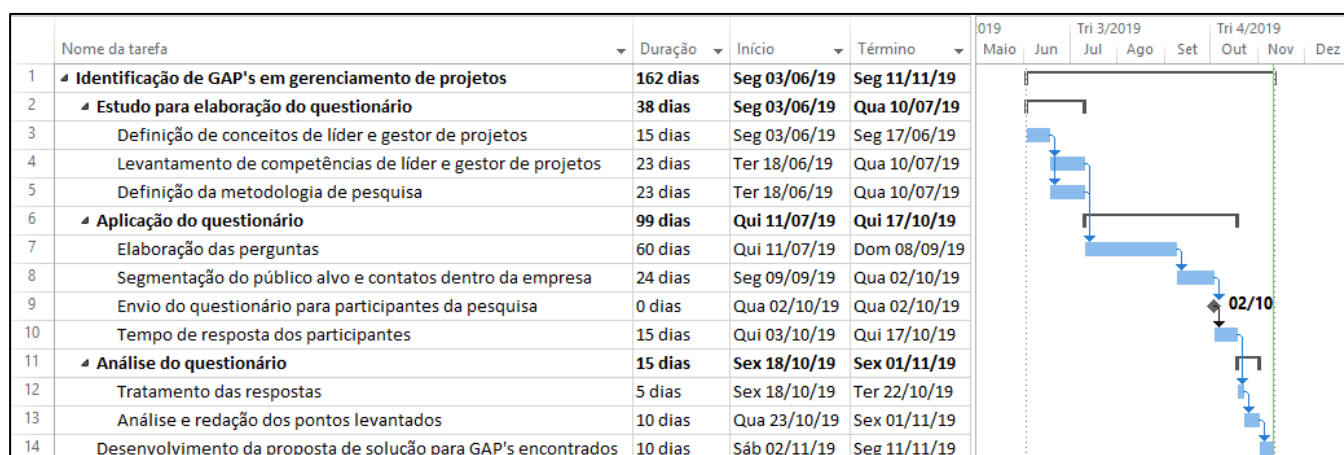
conhecimento é um bem intangível, uma combinação de dados que, tratados e contextualizados, fornecem um retorno significativo.

De acordo com Karl Erik Sveiby (1998), o dever de um gerente é desenvolver os ativos de uma organização, tanto os intangíveis como os tangíveis. Para "enxergar" a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital. Por fim, após todas as análises, fica evidente que os gerentes das áreas precisam estar aptos para gerenciar projetos, entendendo que a empresa deve investir em treinamentos direcionados.

O investimento necessário é relativamente baixo e as possibilidades de ganhos são muitas, não apenas em margem de lucro, mas também em possibilidades de negócios, justamente por se tratar de um negócio muito dinâmico e inovador. Com o esforço mútuo e as ações corretas, mantendo o foco no posicionamento da marca e no atingimento dos objetivos, a empresa tem tudo para continuar crescendo e consolidar-se como uma das grandes empresas aéreas.

## 5.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Figura 11 – Cronograma de implementação



Fonte: Os autores.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas tendem a buscar vantagens competitivas que possam diferenciá-las em comparação com seus principais concorrentes, tornando-as as principais escolhas de seus públicos-alvo.

Nesse cenário, a eficiência na gestão de projetos, muitas vezes responsáveis pelo alcance dessas vantagens competitivas, é fundamental para o sucesso das empresas e para isso, seus gestores devem estar habilitados para exercer tal função.

O presente trabalho buscou levantar quais as principais características e *skills* necessárias para um bom gestor de projetos, de acordo com as melhores práticas apresentadas na bibliografia pesquisada. Uma vez definidas essas características, foi elaborado um questionário para aplicação em empresas interessadas em medir eventuais *gaps* de conhecimento de seus gestores no quesito gerenciamento de projetos. Esse questionário foi aplicado em uma amostra de gestores de uma grande empresa brasileira de transporte aéreo de passageiros, porém pode ser aplicado por qualquer empresa que tenha o interesse de identificar tais desvios de comportamento em sua liderança.

Conforme os resultados do questionário, 71% dos gestores que realizam e acompanham projetos não possuem nenhuma formação na área. Assim, usam suas experiências e crenças que julgam serem eficazes para o sucesso do projeto na gestão do mesmo, sem, entretanto, fazerem uso de uma metodologia pré-definida, referenciada em boas práticas, o que poderia ajudá-los a serem mais eficientes.

Muitas vezes o gestor não possui toda a base técnica e as melhores práticas de gerenciamento de projetos, mas tem o conceito do seu papel e sabe da sua importância no sucesso do projeto. Isso é essencial para entender que estamos diante de gestores competentes, determinados, que conhecem seus objetivos, mas que talvez não tenham o conhecimento mais aprofundado na gestão do projeto que eventualmente esteja sob sua responsabilidade, o que poderia trazer resultados melhores para sua organização.

Confirmando a relevância do estudo proposto, tem-se 72% dos gestores liderando de 1 a 5 projetos, e uma minoria que não possui nenhum projeto em andamento. Foi possível concluir que os gestores possuem muitas características dos líderes de projetos, porém é nítido que ainda que algumas características necessárias estejam presentes, existem vários *gaps*, como por exemplo, o relacionamento com a equipe do projeto (gestão de pessoas), visto que a maioria dos entrevistados responderam que tomam suas decisões de forma racional, independente dos sentimentos de todos os envolvidos.

Porém, em outra pergunta, diante de um conflito instalado durante a realização de um projeto, os mesmos responderam que sentam com ambas as partes envolvidas no projeto, ouve os motivos de cada uma delas, relembra a importância do projeto e deixa as partes entrarem em um consenso, apenas observando e orientando. Percebemos aqui uma divergência entre as respostas, e com isso, conclui-se que trata-se de um *skill* a ser desenvolvido/aperfeiçoado com os gestores. Como discutido previamente, o líder do futuro deve saber realizar a gestão de pessoas e não apenas a gestão do projeto em si, sabendo lidar com conflitos e mudanças.

Conforme o que foi exposto acima, pode-se concluir também que o questionário utilizado, trouxe respostas que expuseram diversos *gaps* e *skills* existentes no grupo avaliado, o que possibilitou uma proposta de solução para os mesmos, que em linhas gerais sugere a capacitação dos líderes da organização estudada como gestores de projetos.

Nesse contexto organizacional, foi sugerido que a empresa procure incluir no seu cronograma, um programa para treinar e desenvolver gestores líderes, incluindo gestão ágil de projetos (dado o crescimento exponencial da empresa), numa linguagem descontraída e ilustrada por imagens, propiciando aos participantes a autocrítica e reflexão de seu comportamento, favorecendo o crescimento pessoal. Recomenda-se que o escopo do processo seletivo da empresa seja aprimorado, colocando como premissa para ocupar o cargo de gestor, o conhecimento sobre projetos, seja por aprendizado interno ou externo, não deixando de lado também, a liderança comportamental, que foi um dos *gaps* que constatou-se com o presente estudo.

## 7. REFERÊNCIAS

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. 1ª Edição. UFRGS, 2009.

CARDANO, M. **Manual da pesquisa qualitativa**. 1ª Edição. Editora Vozes, 2017.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8ª Edição. Editora Record, 2004.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, 2006.

ZANELLA, L. **Metodologia de pesquisa**. 2ª Edição. UFSC, 2013.

BARCAUI, A. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CARVALHO, M; RABECHINI, R. **Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, P; ANTONIOLLI, M. **Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, v. 8, 2017.

TODOROV, M; KNISS, C; MARTINS, C. **Competências de gerentes de projetos sustentáveis**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, v. 4, 2013.

PWC. **Ideias e tendências: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas**. Terceira pesquisa global sobre a gestão de projetos, 2012.

CAVALCANTI, V; CARPILOVSKY, M; LUND, M; LAGO, R. **Liderança e Motivação**. 2ª Edição. Editora FGV, 2006.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª Edição. Prentice-Hall, 2006.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**. Sextante, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2ª Edição. Editora Campus, 1999.

GRAMIGNA, M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Edição. Pearson Prentice Hall, 2007.

FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 2ª Edição. Atlas, 2001.

NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. Infinito, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 7ª Edição. Manole, 2009.

MORSCH, M. **Liderança Ágil: 5 níveis para o sucesso**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-agil-5-niveis-para-o-sucesso> Acesso em: 06/07/2019.

JOINER, B; JOSEPHS, S. **Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change**. Jossey-Bass, 2006.

**LONGMAN Dictionary of contemporary english**. 3ª Edição. Logman, 1995.

PAROLIN, S. **Capacitação para a gestão da criatividade**. In: BASTOS, J. **Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira**. Curitiba: IEL/PR. 2003.

RIBAUT, J; LEBIDOIS, D; MARTINET, B. **A gestão das tecnologias. Coleção: gestão e inovação**. Publicações Dom Quixote, 1995.

PORTER, M. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, 1985.

SCHWAB, K. **A Quarta revolução industrial**. EDIPRO, 2016.

GRINBERG, R. **O líder alfa: desenvolva o instinto da liderança e forme equipes de alta performance**. 1ª Edição. Editora Gente, 2014.

MARCHETTO, J. **O duplo papel do Gerente de Projeto/Gerente Funcional: Funciona?** Biblioteca virtual PMI, 2010.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®): Sexta Edição**. Newton Square: Project Management Institute, 2017.

PMI. **PMSURVEY.ORG 2014 Edition**. Project Management Institute (acesso em <http://www.pmsurvey.org> em 12/11/2015)

GALPIN, T. J. **Making strategy work**. Jossey-Bass Inc Publishers, 1997.

CLELAND, D. I. **Project leadership in Project management: strategic design and implementation**. 3ª Edição. McGraw-Hill, 1999.

KEELING, R. **Gestão de projetos**. 1ª Edição. Editora Saraiva, 2017.

Valle, A; Soares, P; Finocchio, J; Silva L. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 5ª Edição. FGV, 2017.

MOTTA, P. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 2ª Edição. Record, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 1ª Edição. Bookman, 2010.

NORO, G; BRONZATTI, B. **A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos**. Revista de Gestão e Projetos, v. 4, n. 1, 2013.

MORIOKA, S; CARVALHO, M. **Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista**. Production, v. 24, n. 1, 2014.

TRAMBACOS, E. **Conflito no ambiente de projetos**. Techoje, 2019. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/81](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/81)>. Acesso em: 11/11/2019.

ANAC. **Anuário do transporte aéreo 2018**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 19/11/2019.

BRASIL. **Projeção de demanda da aviação civil 2017-2037**. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, 2017. Disponível em: <<https://infraestrutura.gov.br/images/AEROPORTOS/ProjDemandaPress.pdf>>. Acesso em: 19/11/2019.





*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br  
0800 941 9200  
www.fdc.org.br



**CAMPUS ALOYSIO FARIA**  
Av. Princesa Diana, 760  
Alphaville Lagoa dos Ingleses  
34.018-006 – Nova Lima (MG)

**CAMPUS BELO HORIZONTE**  
Rua Bernardo Guimarães, 3.071  
Santo Agostinho  
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

**CAMPUS SÃO PAULO**  
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184  
Vila Olímpia – 15º andar  
04548-004 – São Paulo (SP)

**CAMPUS RIO DE JANEIRO**  
Praia de Botafogo, 300 – 3º andar  
Botafogo  
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

**ASSOCIADOS REGIONAIS**  
A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.