



CLARISSA RODRIGUES MACHADO

LIDERANÇA E GESTÃO DE PROJETOS - UM ESTUDO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Liderança e Gestão De Projetos - Um estudo no segmento da Construção Civil**, elaborado por Clarissa Rodrigues Machado e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 21 de janeiro de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Clarissa Rodrigues Machado, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP40-Curitiba (3/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/03/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Liderança e Gestão De Projetos - Um estudo no segmento da Construção Civil” é autêntico e original.

Curitiba, 21 de janeiro de 2016

Clarissa Rodrigues Machado

*Aos meus pais, por sempre acreditarem nos meus planos e me incentivarem a voar
longe, mas sempre com os pés no chão.*

Agradecimentos

A todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho, em especial a minha família pela paciência e incentivo, aos meus professores e colegas do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos e de profissão, pelos ensinamentos compartilhados.

RESUMO

O comportamento dos líderes, suas competências e habilidades, tem sido questão relevante na avaliação das influências e vantagens competitivas de um gerenciamento de projeto bem-sucedido. De uma forma geral, o presente trabalho reúne informações a respeito do conceito de Liderança e Gestão de Projetos, e procura compreender a forma como estão relacionados na Indústria da Construção Civil. Projetos de sucesso são características de organizações de alto desempenho e comprova-se a presença de líderes nesse meio. Neste estudo, são identificadas as principais diferenças entre os perfis de líderes e gerentes, a maneira como refletem ou deveriam refletir no comportamento da equipe e no relacionamento com os colaboradores, as estratégias mais utilizadas e a importância da comunicação, a sua influência no ambiente de trabalho, além do impacto que a liderança produz no resultado dos projetos. Com base em uma revisão bibliográfica, foram identificadas as características que possuem maior relevância em um Líder e que, de forma direta ou indireta, se tornam vantagens competitivas para as organizações, influenciando no seu desenvolvimento e desempenho em meio a um cenário de desafios e caracterizado pela busca por produtividade.

Palavras Chave: Liderança, gestão de projetos, gerenciamento, construção civil.

ABSTRACT

The behavior of leaders, such as their skills and abilities, has been a relevant issue in the evaluation of influences and competitive advantages of a successful project management. This study gathers information of Leadership and Project Management concepts, and tries to understand how they are related in the Construction Industry. Successful projects are a result of high-performance organizations and they always have the leader's presence. This study identified the main differences between the leaders and managers, the way they reflect or should reflect on the team behavior and in the relationship with collaborators, the most commonly used strategies and the importance of communication, their influence on the environment work, and the impact that leadership has on the outcome of the projects. Based on a literature review, it was identified the features that have greater relevance in a leader as well as how they, directly or indirectly, become competitive advantages for organizations, influencing their development and their performance in a scenario of challenges and based on a search for productivity.

Key Words: Leadership, project management, management, construction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1– Habilidades de Liderança	8
FIGURA 2 – Dólares em Risco por projeto	16
FIGURA 3 – Benefícios Organizacionais Adicionais	17
FIGURA 4 – Componentes de Projetos bem-sucedidos.....	18
FIGURA 5 – Habilidades de Gerenciamento de Projetos.....	19
FIGURA 6 – Pilares para o sucesso de um projeto	20
FIGURA 7 – Gerenciamento de Talentos por tipo de Organização	21
FIGURA 8 – Modelo Liderança Situacional.....	22
FIGURA 9 – Habilidades de Liderança X Fases do Projeto	23
FIGURA 10 – Habilidades do Líder X Projetos de Sucesso	24
FIGURA 11 – Consequências Organizacionais pela Falta de Talentos.....	25
FIGURA 12 - Integração da Cultura Organizacional.....	29
FIGURA 13 – Evolução da carteira assinada na Construção Civil.....	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER.....	7
QUADRO 2 – HABILIDADES DOS GESTORES PARA O SUCESSO	9
QUADRO 3 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE GERENTE E LÍDER	13
QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE GERÊNCIA E LIDERANÇA	14
QUADRO 5 – NÍVEIS DE MATURIDADE DOS LIDERADOS E ESTILOS DE LIDERANÇA REQUERIDOS	22
QUADRO 6 – A EVOLUÇÃO DA CARREIRA DO GERENTE DE PROJETOS.....	31
QUADRO 7 – PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À LIDERANÇA	35
QUADRO 8 – PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL	36

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.3	OBJETIVO DA PESQUISA	2
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	2
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	2
1.4	DELIMITAÇÃO DO TEMA	3
1.5	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	3
1.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	4
1.7	METODOLOGIA	4
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2.	DESENVOLVIMENTO.....	6
2.1	INTRODUÇÃO A LIDERANÇA	6
2.2	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	6
2.2.1	<i>Autoconhecimento</i>	10
2.2.2	<i>Comunicação</i>	10
2.3	ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA	11
2.4	LÍDER X GERENTE	12
2.5	ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO E PROJETOS DE SUCESSO	15
2.5.1	<i>Organizações de Alto Desempenho</i>	15
2.5.2	<i>Projetos de Sucesso</i>	17
2.5.3	<i>Reflexos da liderança no sucesso dos projetos</i>	19
2.6	O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL	26
2.6.1	<i>Gestão de projetos</i>	26
2.6.2	<i>Implantação de Metodologia</i>	27
2.6.3	<i>Gestão de Pessoas</i>	29
2.6.4	<i>O Gerente de Projetos</i>	30
2.6.5	<i>O impacto do Líder</i>	34
3.	CONCLUSÃO	37

4.	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	38
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
6.	FONTES DE ILUSTRAÇÕES.....	42

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O gerenciamento de projetos destaca-se entre os atuais modelos de administração pela vantagem competitiva verificada nas empresas que seguem os processos desse tipo de gestão. No entanto, apesar do enfoque em torno desse assunto, nem sempre é dada a devida importância à influência do comportamento dos gestores e dos líderes na determinação do sucesso ou fracasso do negócio.

A heterogeneidade dos integrantes de uma organização frequentemente transparece na divergência de pensamentos e de métodos adotados para realização de tarefas comuns à instituição (BENEVIDES, 2010). De acordo com Nunes (2008, *apud* BENEVIDES, 2010), a definição de organização nada mais é do que um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas de forma coordenada e controlada, em um determinado contexto ou ambiente, com a intenção de atingir um objetivo pré-determinado através de meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com o papel de planejar, organizar, liderar e controlar.

Essa relação entre líder e liderados é tácita, no entanto, nem sempre harmoniosa, por inúmeros motivos relacionados ao tipo de liderança exercida. Quando há conflitos, há perdas para ambas as partes, inclusive para a organização. Dessa forma, o estabelecimento de estratégias, políticas e procedimentos se torna essencial para que se atinjam os resultados esperados (BENEVIDES, 2010).

1.2 Problema de Pesquisa

Conforme Freitas *et al.* (2014), as competências em gerenciamento de projetos tem sido tema de discussão em diversas áreas, tanto no âmbito organizacional como no âmbito acadêmico. Dentro desse contexto, o foco nas competências dos gerentes de projetos é muito significativo, uma vez que, ao gerar impacto direto no resultado dos projetos, vai além do conhecimento técnico e do desempenho na execução das atividades.

No setor da construção civil, não é raro o apontamento de críticas devido aos atrasos no cronograma, derrapagens orçamentais, baixa produtividade e problemas gerais de qualidade do produto final.

O processo construtivo é muito dependente de capital humano, a coordenação é essencial devido a uma relação complexa, direta ou indireta, entre os envolvidos. Tal complexidade é tanta que, se não bem administrada, pode levar ineficiência a todos os níveis (PILAR, 2009).

Diante disso, coloca-se o seguinte problema: *o perfil de liderança dos gestores pode influenciar e impactar os resultados dos projetos da Construção Civil e nos objetivos organizacionais?*

1.3 Objetivo da Pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a influência dos gestores e dos líderes nos processos de gerenciamento e no sucesso dos projetos do segmento da construção civil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os perfis de gestores (líderes x gerentes);
- Levantar as características dos líderes, suas habilidades e competências;
- Analisar táticas de influência e estratégias de liderança;
- Caracterizar projetos bem-sucedidos;
- Expor o impacto da liderança nos resultados obtidos dos projetos e no desempenho organizacional;
- Levantar informações sobre Gestão de Projetos na Construção Civil;
- Verificar a relevância do Líder no setor estudado.

1.4 Delimitação do Tema

O objeto de estudo desta pesquisa é a influência do comportamento dos gestores, como líderes, no gerenciamento de projetos da construção civil. Através da fundamentação teórica e ambientação com o tema, será possível abordar com mais clareza as questões previamente descritas, que correspondem aos objetivos específicos deste trabalho.

1.5 Relevância da Pesquisa

De acordo com PMI (2015), uma mentalidade de gerenciamento de projetos embutida no DNA de uma organização melhora o desempenho e aumenta as suas vantagens competitivas.

A cultura organizacional inicia com a maneira como os funcionários se veem na empresa e como se veem nos projetos em que trabalham (BULGER apud PMI, 2015). Tanto a cultura quanto o estilo da organização são aprendidos, compartilhados e tem uma forte influência sobre a capacidade de um projeto atingir os objetivos.

Nesse contexto, o gerente de projeto tem um papel estratégico e atua como um elo de ligação entre a missão da organização e a sua equipe. Para que os gerencie de forma eficaz, são exigidas algumas competências comportamentais e técnicas, entre elas habilidades de comunicação, resolução de conflitos, inteligência emocional, negociação e construção de equipes (KERZNER, 2009 apud FREITAS *et al.*, 2014).

De acordo com Silva (2014), na construção civil, diferentes empresas trabalham em conjunto em um único projeto. O primeiro obstáculo para o seu sucesso pode ser a obtenção de sinergia entre o grupo em si e as equipes de trabalho. Neste caso, coordenação e liderança são necessárias para que se alcance o resultado esperado com qualidade, dentro do custo e do tempo previsto.

Compreendido que o comportamento humano interfere diretamente no alcance dos objetivos organizacionais, é de válida importância o estudo da influência comportamental dos líderes e gestores nos projetos do segmento da construção civil, seu impacto direto ou indireto no produto final e no relacionamento com os envolvidos.

1.6 Limitações da Pesquisa

Tratar do tema Liderança apresenta certa complexidade devido à subjetividade e abrangência do assunto. Com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento da temática, serão apresentados os principais conceitos conhecidos e informações disponíveis na literatura.

Não é objetivo deste trabalho chegar a uma única definição sobre o tema proposto. Espera-se, no entanto, apresentar reflexões válidas e algumas das diversas formas como o assunto é tratado a partir do levantamento de referências teóricas existentes, primeiramente, de uma forma generalizada e, então, especificamente dentro do setor da construção civil.

1.7 Metodologia

Para atingir os objetivos pretendidos deste trabalho optou-se pela pesquisa, quanto aos meios, de natureza descritiva e explicativa, uma vez que os conhecimentos gerados atendem às questões específicas relacionadas ao comportamento dos líderes dentro dos processos de projeto de um determinado grupo e ao reflexo direto no produto final.

A tipologia quanto aos meios pode ser classificada como pesquisa bibliográfica. A abordagem da pesquisa será qualitativa, pois envolve conceitos que não podem ser traduzidos em números, requerem interpretações e descrições. Serão levantadas informações relacionadas ao tema e o processo é o foco da abordagem.

1.8 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta uma introdução com um enquadramento geral sobre os impactos da liderança organizacional, as motivações que levaram à elaboração deste tema e os objetivos apresentados.

No Capítulo 2 é estabelecido efetivamente contato com o assunto abordado. Por meio de uma revisão bibliográfica, procurou-se contextualizar os conceitos sobre o tema Liderança e Gestão de Projetos. O capítulo divide-se em algumas partes que discorrem inicialmente sobre conceitos gerais de liderança e comportamento, sobre as habilidades e competências dos líderes e algumas estratégias utilizadas.

Na sequência são expostas algumas diferenças entre os perfis de gestores, assim como as características de organizações de alto desempenho, com seus projetos bem-sucedidos e a presença de liderança entre os seus colaboradores.

Os processos de gerenciamento de projetos na indústria da Construção Civil aparecem em seguida, além dos tópicos sobre gestão de pessoas nas organizações do setor, informações sobre o perfil do gerente de projetos, o impacto do líder e a inter-relação entre os objetivos de estudo citados anteriormente.

Por fim, no Capítulo 3 e 4, ocorre o encerramento através da exposição das conclusões geradas e possíveis desdobramentos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Introdução a Liderança

A palavra Liderança é apresentada com alguns conceitos diferenciados na literatura, no entanto, a maior parte das definições remete a um processo de influência exercido por uma pessoa sobre outras, com a finalidade de estruturação de atividades e relações dentro de uma organização (HAIM, 2003).

Há tempos pensava-se em liderança como uma habilidade nata, algo que vinha desde o nascimento. Os líderes não seriam formados, mas sim impulsionados a liderar por algum processo inexplicável. Porém, conforme Haim (2003), esses líderes não são necessariamente natos. Em geral, são frutos da necessidade das organizações de readaptarem as práticas organizacionais, visando adequação às mudanças e a resolução de novos problemas. A liderança tem o poder de superar a resistência à mudança, muito comum entre funcionários acostumados com práticas e rotinas existentes e ultrapassadas, possibilitando visões do futuro que evocam confiança e eficácia nas novas práticas organizacionais.

Goleman (2002 apud RUSSO *et al*, 2005) em resposta a questão se os líderes nascem líderes ou se aprendem a sê-lo, afirma que a resposta é ambos. Em suas pesquisas, identificou que os líderes mais efetivos tinham alto nível de Inteligência Emocional. Pesquisas científicas sugerem que há componentes genéticos nesse tipo de habilidade, porém, pesquisas psicológicas sugerem que a educação também funciona bem: a inteligência emocional aumenta com a idade e com a maturidade do indivíduo.

Bergamini (2000) afirma que a palavra líder, no ambiente organizacional, quase sempre está ligada ao exercício de autoridade, poder e influência. Ao adotar um papel proeminente e de responsabilidade pela coordenação de diferentes esforços individuais, verifica-se este perfil.

2.2 Habilidades e Competências

Dentro do tema Liderança, consideram-se muitas vertentes relacionadas às habilidades que os líderes devem demonstrar ou ao estilo que pode adotar em função do enfoque dado as suas atividades: processos ou pessoas envolvidas (GONÇALVES *et al.*, 2012).

COMPETÊNCIAS APLICADAS À PRÓPRIA PESSOA	COMPETÊNCIAS APLICADAS NA RELAÇÃO COM OS OUTROS
Autoconsciência (objetividade) - para tomar consciência dos sentimentos é preciso estar distante deles e se desapegar. Se a pessoa for tomada pela emoção não há como estar consciente dela.	Reconhecimento (empatia) – com base em sinais (rubor nas faces, punho cerrado, etc.) na situação do indivíduo e na projeção de dinâmicas pessoais, a pessoa é capaz de fazer inferências sobre os sentimentos do outro. É preciso estar consciente de que esta inferência não é o que o outro realmente sente e pensa.
Auto-aceitação (compaixão) - significa aceitar as emoções, sem reprimir nem censurar. Após a aceitação, deve-se analisar criticamente a origem cognoscitiva e a possibilidade de responder de maneira consciente.	Aceitação (compaixão) – deve-se aceitar as emoções dos outros, sem fazer julgamento.
Auto-regulação (motivação) - significa manter-se consciente diante da pressão dos instintos. Regulando os instintos, pode-se controlar a energia emocional e direcioná-la.	Influência (contenção) - exige que se ajude o outro a compatibilizar o impulso expressivo da emoção com seus objetivos e interesses de longo prazo.
Auto-análise (racionalidade) - nesta etapa a pessoa usa a razão para indagar sobre as fontes da emoção e sua validade.	Indagação (racionalidade)
Expressão (integridade e efetividade) - canalizar as experiências, os pensamentos e as emoções para ações, nas quais se incluem as conversações efetivas e íntegras.	Escuta (respeito) - a chave da escuta é a compreensão das necessidades e dos interesses do outro e a busca de maneiras para se conseguir que, na satisfação genuína dessas necessidades e interesses, as próprias necessidades e interesses também sejam atendidos. Trata-se de influir, e não de manipular.

QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER
 FONTE: KOFMAN (2002 apud RUSSO *et al*, 2005)

De acordo com Heldman (2009, apud. NORO *et al.*, 2013), bons líderes e gerentes dominam desde cedo em suas carreiras algumas habilidades específicas. O autor afirma que a utilização correta dessas habilidades, junto ao treinamento e a experiência, auxilia o profissional e a sua equipe a alcançar projetos bem-sucedidos.

Em um levantamento realizado por Russo *et al* (2005), a habilidade de liderança que reflete de maneira mais positiva perante a equipe é a Autoconfiança, seguida de Iniciativa. Isso significa que demonstrar confiança no seu valor e na sua capacidade própria, além de prontidão para agir, são qualidades bastante identificadas pelos liderados. A Empatia parece ser a habilidade com menor reconhecimento, ou seja, empresas e líderes parecem não estar tão preocupados com as motivações emocionais dos membros da equipe.



FIGURA 1– Habilidades de Liderança
 FONTE: RUSSO *et al.* (2005)

Em uma entrevista realizada no Reino Unido com dezenas de gerentes de projetos de empresas da construção civil, identificaram-se três definições básicas do trabalho do gerente de projetos: 1) planejamento e controle; 2) organização e coordenação e 3) previsão e administração de situações inesperadas (CHEN; PARTINGTON, 2006 apud. ADDISON, 2014). Destaca-se também a relevância da certificação como competência do gestor – desde que o conhecimento adquirido sobre o assunto seja aplicado na prática cotidiana.

Para projetos, o PMI (2004, apud RUSSO *et al.*, 2005) indica cinco áreas de especialização (habilidades e competências) para o gerenciamento adequado: 1) Conhecimentos em gerenciamento de projetos; 2) Conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; 3) Entendimento do ambiente do projeto; 4) Habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação pessoal) e, por fim, 5) Habilidades interpessoais (comunicação eficaz, influência, liderança, motivação, negociação, gerenciamento de conflitos e resolução de problemas).

Noro *et al.* (2013) também descreve características que auxiliam o gestor para que seja bem-sucedido em suas ações. Importante a percepção de que muitas dessas habilidades estão relacionadas ao envolvimento com os colaboradores, ou seja, verifica-se que o sucesso depende em grande parte da equipe de projeto como um todo, por isso a importância da influência, característica do perfil de liderança.

CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO
Pensamento Crítico	Capacidade de combinar os conhecimentos com a experiência e examinar julgamentos para solucionar o assunto em questão.
Gerenciamento de mudança organizacional	Prepara a organização para possíveis mudanças quando o projeto estiver concluído. Ele prevê e proporciona informações sobre processos de negócios que poderão sofrer alterações e inclui treinamentos e comunicação ativa para que os envolvidos se mantenham informados sobre o que, quando, onde, porque e como as mudanças ocorreram.
Solução de conflitos	Deverá manter o foco no problema, e não nas pessoas envolvida. Essa solução não pode ocorrer sem comunicação e não devem ser impostos argumentos ou que cada um faça as coisas como entender que seja o correto.
Habilidade de negociação	É a forma de obter as melhores soluções para o projeto. É preciso que se tenha boa habilidade de negociação já no início do projeto.
Percepção e intuição	Percepção é conseguir observar o que se passa a volta e determinar o que poderia ocorrer como resultado dessa análise. Intuição é o sentimento, o <i>feeling</i> .
Habilidade de colaboração	As pessoas devem ser capazes de perceber quais são as opiniões e desejos dos outros, de negociar e de resolver possíveis conflitos.
Equipe	Os gerentes não conseguirão implementar grandes projetos sozinhos, para isso, se faz necessário uma equipe e junto com ela surgem as divergências quanto às necessidades e opiniões. Bons líderes e gerentes de projetos dominam as características descritas acima.

QUADRO 2 – HABILIDADES DOS GESTORES PARA O SUCESSO
 FONTE: NORO *et al.* (2013)

2.2.1 Autoconhecimento

Se por um lado o gestor precisa conhecer as pessoas com quem trabalha, suas necessidades e expectativas para que possa motivá-las, é de extrema necessidade que também faça o exercício de autoconhecimento para compreender os seus estímulos e os fatores que o deixam mais confortável naquela situação (TAYLOR, 2015).

2.2.2 Comunicação

De acordo com Clarck (1997, apud. OLIVEIRA, 2007), a ausência de comunicação, ou comunicação defeituosa, entre as pessoas é responsável por muitos dos problemas em que ocorrem dentro de uma organização, pois conduz à confusão e pode causar a falha de um bom plano de projetos.

Para Henderson (1993, apud. OLIVEIRA, 2007), a comunicação é o veículo da liderança. Sem contato e sem comunicação adequada, há pouca influência exercida, bom relacionamento desenvolvido ou liderança exercitada. Portanto, deve ser vista como um sistema de interações entre vários emissores e receptores que se interligam, se influenciam e partilham de significados simbólicos. A ação dos líderes deve estar voltada para a articulação e ativação de uma rotina de conversações que criem conexões de compromissos para dar energia às organizações, a fim de atingir os seus objetivos (MACOMBER e HOWELL, 2003, apud. OLIVEIRA, 2007).

Para estabelecer um controle dos *Stakeholders*, é necessário sempre manter a comunicação aberta para compreender qual é a percepção dos envolvidos (negativa, positiva ou neutra) e então poder exercer influência sobre eles. De acordo com Taylor (2015), o profissional motivado trabalha pelo líder.

O bom comunicador é aquele que consegue fazer com que o significado das palavras coincida com o que os olhos, o tom de voz e o corpo dizem. Esse conjunto é essencial para que o líder influencie e motive seu liderado, e esse liderado consiga influenciar os demais stakeholders. Liderança é uma semente que se planta para difundir o conhecimento que se quer. (TAYLOR, 2015).

A tarefa do líder é produzir confiança entre as pessoas envolvidas para permitir que se enxerguem dentro do processo e que possam aprender a conectar os interesses de cada um aos interesses gerais do projeto (OLIVEIRA, 2007).

2.3 Estratégias de Liderança

Drucker (1996 apud HAIM, 2003) destaca que a eficácia de um líder não é reconhecida através da admiração que recebe. A qualidade da liderança não pode ser medida pela popularidade que possui, mas sim, pelos resultados que consegue produzir através do seu papel de influência.

Gonçalves *et al.* (2012) afirma que, ao falar de liderança, fala-se em três variáveis interdependentes: líder, liderados e tarefas. Contudo, é importante que o líder tenha discernimento do quanto de suporte ao relacionamento deve ser dado ao liderado. É necessário que saibam o que é esperado deles, quais são as suas atribuições, para que as cumpram ao mesmo tempo que buscam formas desafiadoras de execução.

Dentro da realidade das organizações, para atender às exigências do mundo dos negócios, cabe aos líderes conhecer e transformar a empresa em uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação e mudanças constantes (SOTO, 2002 apud GONÇALVES *et al.*, 2012).

Covey (1994 apud HAIM, 2003), desmembra a liderança em três funções básicas: Explorar, Alinhar e Dar Autonomia (*Empowerment*).

- “Explorar” consiste na força de uma visão e missão estimulantes, aliada à estratégia de valorização das necessidades dos clientes e dos outros grupos de interesse;
- A função “Alinhar” é responsável por garantir que a estrutura, sistemas e processos estejam alinhados com a missão, visão e estratégia da organização. Isso acontece quando há uma busca pela compressão das necessidades e senso do compromisso de realizá-las.

- “Dar Autonomia”, conforme o autor, acontece quando a missão e o objetivo individual de cada integrante são mesclados com a missão da organização, gerando uma grande sinergia.

Muitos gerentes consideram o modelo de liderança situacional como estratégia, uma ferramenta de gerenciamento válida, pois provém de uma estrutura de gerenciar pessoas, é relevante, útil, intuitivo e de senso comum. Porém observam-se algumas lacunas quando se trata de ferramentas que auxiliem na avaliação dos liderados. O processo de atribuição do estilo de liderança é complexo porque envolve aspectos comportamentais na verificação da maturidade das pessoas, o que pode ser mal compreendido. Em um ambiente de projetos, a identificação de um estilo adequado, bem como a sua flexibilização em função de uma nova etapa ou tarefa, se faz de extrema necessidade através de uma rápida tomada de decisões (GONÇALVES *et al.*, 2012).

2.4 Líder x Gerente

Segundo Haim (2003), liderança e gerenciamento não são a mesma coisa. Enquanto aquela exerce uma influência interpessoal para obtenção de uma meta, este foi desenvolvido para que se garantisse ordem e consistência para as organizações, principalmente por meio da qualidade e da produtividade.

A origem etimológica das duas palavras, inclusive, não possui o mesmo significado. A palavra liderança, conforme descrição no dicionário, traz consigo o sentido de condução e orientação pelo prestígio pessoal, já a gerência significa o “mandato de administração”, ou seja, é necessário exercer as funções de um gerente, não necessariamente através da influência pessoal (HAIM, 2003).

É natural do gerente voltar-se para a segurança, preferindo a estabilidade à crise. Essa estabilidade, com a ordem, disciplina e desempenho previsível, representa o “estado ideal”, significa tranquilidade e controle, mas sem estagnação (HAIM, 2003).

GERENTE	LÍDER
<i>Administra</i>	<i>Inova</i>
<i>Cópia</i>	<i>Original</i>
<i>Foco em Sistemas e Estruturas</i>	<i>Foco em Pessoas</i>
<i>Apoia-se Controle</i>	<i>Inspira Confiança</i>
<i>Visão a curto prazo</i>	<i>Perspectiva a longo prazo</i>
<i>Como e quando?</i>	<i>O que e por que?</i>
<i>Olhos nos limites</i>	<i>Olhos no horizonte</i>
<i>Limita</i>	<i>Origina</i>
<i>Aceita o Status Quo</i>	<i>Desafia o Status Quo</i>
<i>Clássico “bom soldado”</i>	<i>Própria Pessoa</i>
<i>Faz certo as coisas.</i>	<i>Faz a coisa certa.</i>

QUADRO 3 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE GERENTE E LÍDER
 FONTE: BENNIS (1995 apud HAIM, 2003)

No contexto de gerenciamento de projetos, o gerente é o responsável pela entrega de todos os componentes, sendo que a função pode ser de tempo integral ou apenas uma atribuição em determinada situação (NEWTON, 2011 apud. NORO *et al.*, 2013).

Para Covey (1996 apud HAIM, 2003), há uma diferença muito significativa entre gerência e liderança. Enquanto que líderes pretendem fazer as coisas certas, os gerentes preocupam-se em fazer certo as coisas. Estes, em sua maioria, trabalham com paradigmas ou formas de pensamento existentes. Os líderes trazem esses paradigmas à tona, identificam suas premissas e as questionam, se ainda são prudentes.

Constata-se com certa frequência que líderes e gerentes se sabotam e convivem em atrito. É importante destacar, no entanto, que ambos precisam conviver de forma harmônica. Essa harmonia não tem como proposta fazer com que gerentes pareçam líderes nem com que líderes sejam como os gerentes. Pelo contrário, esse equilíbrio visa o aproveitamento de ambos os perfis, que desempenham papéis diferentes e complementares dentro de uma organização (HICKMAN, 1991 apud HAIM, 2003)

De acordo com Haim (2003), cabe ao gerente agir com realismo, calcular, analisar e estruturar os processos de trabalho. Ao líder, cabe a parte visionária, apaixonada e flexível (HICKMAN,1991 apud HAIM, 2003). O sucesso organizacional dependerá, em grande parte, da sinergia entre essas duas forças. Em resumo, o líder opera sobre os recursos emocionais (valores, comprometimento e aspirações) enquanto que o gerente opera sobre os recursos físicos da organização (capital, habilidades pessoais, matérias-primas e tecnologia).

	GERÊNCIA	LIDERANÇA
CRIAÇÃO DE UMA AGENDA	Planejamento e Orçamento Estabelece etapas detalhadas e cronogramas para alcançar os resultados necessários e então aloca recursos para que isso aconteça;	Estabelecimento de Direção Desenvolve uma visão do futuro (futuro distante) e as estratégias para produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão;
DESENVOLVIMENTO DE REDE DE RECURSOS HUMANOS PARA ALCANÇAR A AGENDA	Organização e Pessoal Estabelece estrutura para realização do plano de requisitos, delega responsabilidade e autoridade para conclusão do plano, proporciona políticas e procedimentos para orientar as pessoas e cria métodos ou sistemas de monitoramento e implementação;	Alinhando Pessoas Comunica a direção por palavras e ações a todos aqueles cuja cooperação é necessária de modo a influenciar a criação de equipes que compreendam a visão e estratégias, e aceitem a sua fundamentação;
EXECUÇÃO	Controle e Solução de Problemas Monitora resultados x planeja em detalhes, identifica desvios e, então, planeja e organiza a resolução dos problemas;	Motivação e Inspiração Motiva pessoas para superar grandes e burocráticas barreiras através da satisfação de necessidades básicas, mas nem sempre atendidas.
RESULTADOS	Produz um grau de previsibilidade e ordem , e tem o potencial de produzir de maneira consistente o resultado esperado pelas partes interessadas (dentro do cronograma e do orçamento).	Produz mudança , muitas vezes a um grau dramático. Tem potencial de produzir mudanças extremamente úteis (novos produtos, novas abordagens, que auxiliam a tornar a organização mais competitiva)

QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE GERÊNCIA E LIDERANÇA
FONTE: KOTTER (1990)

O comparativo de Kotter (1990) demonstra que as organizações necessitam de ambos os perfis, das características dos gerentes e dos líderes. Cabe ao gestor o posicionamento correto perante a situação organizacional, seja na estabilidade ou seja na crise, se é hora de gerenciar ou liderar.

A organização equilibrada e integrada tem como vantagem competitiva, e como fator determinante de seu sucesso, a capacidade de implantar simultaneamente estratégias de continuidade (gerência) e de mudança (liderança). (CARVALHAL *et al.*, 2001 apud HAIM, 2003)

Embora seja comum falar de liderança como algo pensado de cima para baixo, ela pode ocorrer de maneira horizontal dentro de uma organização. Taylor (2015) afirma, aos gestores também cabe, em algumas vezes, a liderança de seus superiores quando é necessário fazer com que enxerguem a sua visão da situação.

2.5 Organizações de Alto Desempenho e Projetos de Sucesso

2.5.1 Organizações de Alto Desempenho

Em relação ao sucesso de uma organização, verifica-se no estudo Pulse (PMI, 2015), que aquelas de alto desempenho promovem e empregam o gerenciamento de projetos com o objetivo de maximizar o valor organizacional. Nessas organizações, os projetos atingem 90% dos objetivos originais e intenções do negócio, frequência duas vezes e meia maior do que as organizações de baixo desempenho. Além disso, desperdiçam 13 vezes menos recursos financeiros.

A pergunta é: como tornar e manter uma organização de alto desempenho, como ser uma empresa de sucesso? A mesma pesquisa mostra que são vários os fatores que contribuem para isso, são eles:

- Entender o valor do gerenciamento de projetos;
- Ter patrocinadores executivos engajados;
- Alinhar projetos à estratégia;
- Desenvolver e manter talentos em gerenciamento de projetos;
- Estabelecer um escritório de projetos bem alinhado e eficaz;
- Usar práticas padrões em toda a organização.

De acordo com o relatório do PMI (2013), as organizações de alto desempenho têm maior probabilidade de alinhamento do gerenciamento de talentos com a estratégia da organização. Isso aumenta em muito a sua vantagem competitiva, uma vez que reduz significativamente a quantidade de dinheiro em risco, conforme FIGURA 2 abaixo:



FIGURA 2 – Dólares em Risco por projeto
FONTE: PMI (2013)

Além da diminuição do Dinheiro em Risco, essas organizações colhem alguns outros benefícios adicionais, pois, ao alinharem o gerenciamento de talentos com a estratégia organizacional, possuem maior probabilidade de serem bem-sucedidas conforme a FIGURA 3.

De acordo com Gonçalves *et al.* (2012), é fundamental o papel da liderança nas relações humanas, com isso, associa-se a capacidade de liderar com o sucesso ou fracasso das organizações. Em uma pesquisa realizada com dezenas de gerentes em Taiwan, Silverthorne e Wang (2001, apud. GONÇALVES, 2012) concluíram que a produtividade das empresas está diretamente relacionada com a adaptabilidade do seu líder. Dessa forma, líderes com facilidade de adaptação do estilo de liderança apresentam um impacto positivo sobre a qualidade e produtividade em suas organizações.



FIGURA 3 – Benefícios Organizacionais Adicionais
 FONTE: PMI (2013)

2.5.2 Projetos de Sucesso

Em relação ao sucesso de um projeto, tem-se três classificações: **Projeto de Sucesso**, realizado dentro do prazo, dentro do orçamento, com todas as características e funcionalidades específicas; **Projeto Modificado**, completo, porém com extrapolação de prazo e/ou orçamento e/ou sem todas as características e funcionalidades pré-definidas; e **Projeto Fracassado**, impossibilitado de implementação ou cancelado (BAKER *et al*, 1974 apud RUSSO *et al*, 2005).

Já em relação às diferentes percepções que as pessoas têm de sucesso, Shenhar *et al*. (1997, apud RUSSO *et al*, 2005) propõem quatro dimensões:

Dimensão 1 – Relacionada à eficiência do projeto: avaliação da eficiência da gerência do projeto, se foi entregue no prazo e dentro do custo;

Dimensão 2 – Relacionada ao impacto no cliente: tem como referência os seus desejos e necessidades reais, além da relativa satisfação com o produto e o quanto está disposto a adquirir uma extensão do projeto;

Dimensão 3 – Relacionada ao impacto na organização: sucesso direto no negócio, (participação nos lucros, por exemplo);

Dimensão 4 – Relacionado ao preparo para o futuro: quanto o projeto auxilia na construção da organização para o futuro, seja através da criação de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia.

De acordo com Russo *et al.* (2005), muitos outros fatores organizacionais podem interferir no relacionamento e no sucesso do projeto, como pressão para a entrega, ingerência, ausência de recursos humanos, falta de recursos materiais, escopo mal definido ou não definido, falta de participação dos *Stakeholders*, clima organizacional, entre outros, como a maturidade da organização executora do projeto.

Quando projetos falham, o mesmo ocorre com os lucros da organização, porque é menor a probabilidade de se atingir os seus objetivos estratégicos – dessa maneira, as organizações estão mais propensas a promover uma cultura de gerenciamento de projetos quando entendem o valor que isso traz e como os projetos podem induzir mudanças (PMI, 2015).

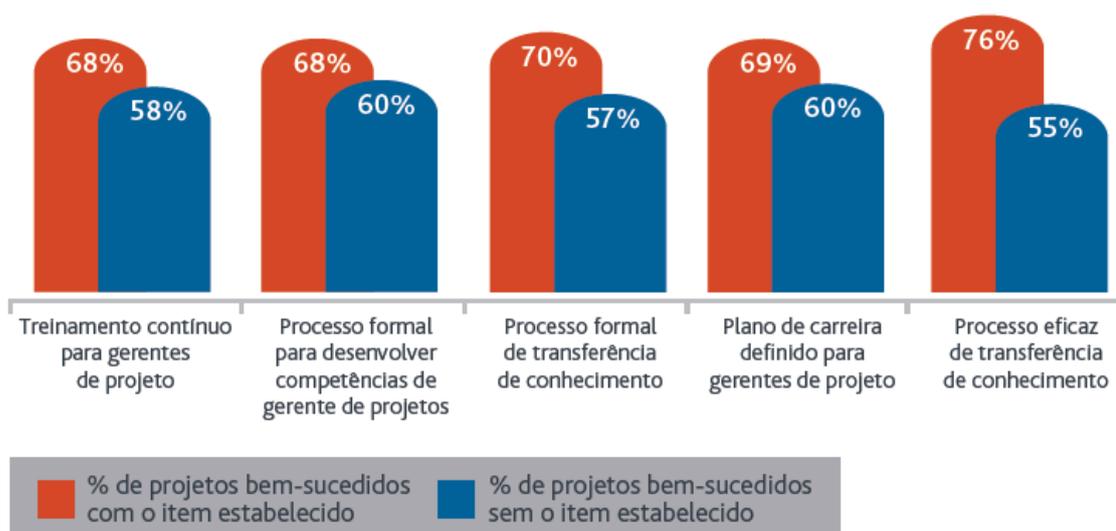


FIGURA 4 – Componentes de Projetos bem-sucedidos
FONTE: PMI (2015)

O relatório do PMI (2013) afirma que existem três conjuntos críticos para gerenciamento de projetos bem-sucedidos: Habilidades Técnicas, Habilidades de Liderança e Habilidades de Gerenciamento Estratégico e do Negócio (FIGURA 5).

Apesar do cenário apresentar maior dificuldade em encontrar recursos com as habilidades técnicas necessárias, muitas organizações acreditam que essas habilidades podem ser ensinadas e, por esse motivo, tendem a procurar talentos com capacidade de liderança.



FIGURA 5 – Habilidades de Gerenciamento de Projetos
FONTE: PMI (2013)

2.5.3 Reflexos da liderança no sucesso dos projetos

Turner e Müller (2005, apud RUSSO *et al*, 2005) observam que na literatura de gerenciamento de projetos não fica claro o papel do gerente ou do seu estilo de liderança no sucesso dos mesmos. Essa ausência de informação está em contraste direto com a literatura geral de gerência, que enxerga a liderança como um fator de sucesso crucial na gestão das organizações (MULLER, 2005 apud. GOLÇALVES, 2012).

Dentro desse contexto, Newton (2011, apud NORO et al., 2013) propôs alguns pilares para o sucesso do projeto, alicerçados em características que são fundamentais para um gestor. De acordo com o autor, além dos atributos básicos para a função, é necessário um certo nível de posse e envolvimento sobre o que se faz, um bom senso e criatividade, somados de personalidade e habilidades de comunicação e de gestão de projetos. Pode-se afirmar que a liderança, nesse caso, classifica-se como um estilo de personalidade.

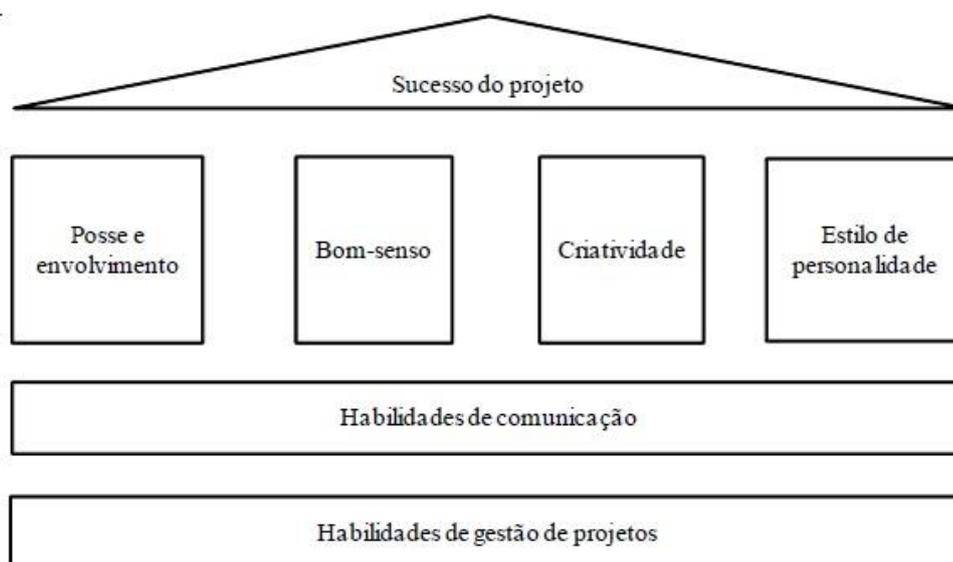


FIGURA 6 – Pilares para o sucesso de um projeto
 FONTE: NEWTON (2011, apud. NORO *et al.*, 2013).

Para algumas empresas, liderança configura-se como uma qualidade pessoal e, portanto, sua ausência passou a ser considerada um ponto fraco ou defeito para os seus gestores. Dessa forma, busca-se pelos pesquisadores a “essência” da liderança, para encontrar o elemento-chave que auxilie na distinção dos líderes como pessoas diferentes dos demais (HAIM, 2003).

Até hoje se diz que a liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de oportunidades potenciais, instilar comprometimento nos empregados para mudar, assim como injetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos. (HAIM, 2003)

Pesquisas demonstram que organizações que investem no desenvolvimento e treinamento para gerentes alcançam desempenho melhor em projetos, executam iniciativas estratégicas com sucesso e se transformam em organizações de alto desempenho. Esse tipo de organização tem maior probabilidade de focar na gestão de talentos, no treinamento contínuo e na transferência de conhecimento efetivo e formal (PMI, 2015). Conforme a FIGURA 7, observa-se que dentre as organizações de alto desempenho, 80% promovem o treinamento contínuo entre os seus gerentes.

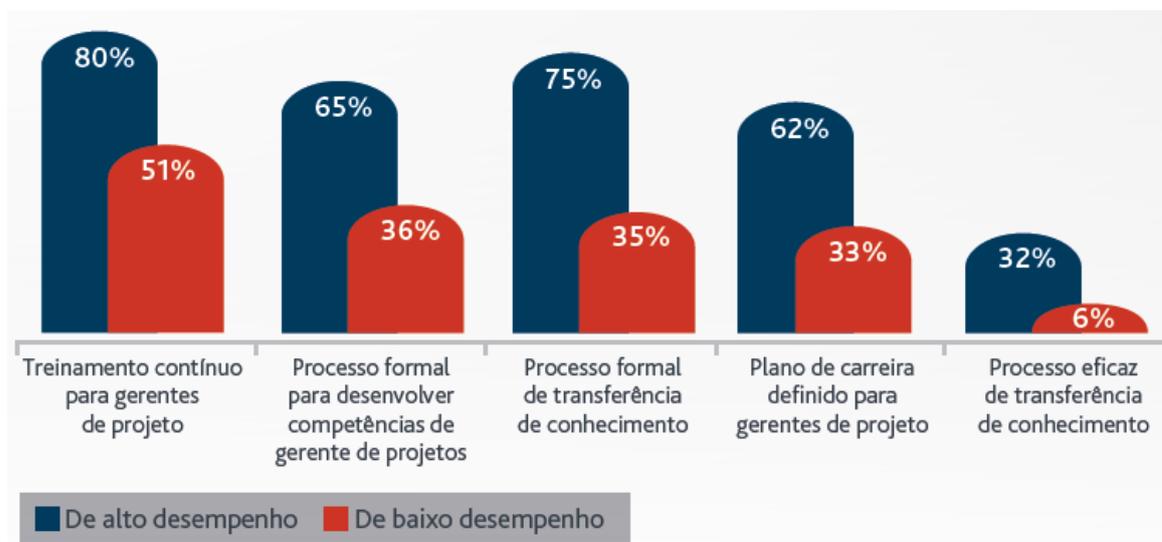


FIGURA 7 – Gerenciamento de Talentos por tipo de Organização
 FONTE: PMI (2015)

É cada vez maior a preocupação com o papel desempenhado pelo gerente no gerenciamento de projetos, em como deve proceder diante a uma tarefa a ser realizada e em relação a equipe do projeto e seus integrantes. Na área de projetos, a liderança pode ser algo muito desafiador diante das típicas “folgas” e rápidas mudanças na estrutura de uma equipe. Muitas vezes o estilo de liderança muda de orientação durante as diferentes fases do projeto. (GONÇALVES *et al.*, 2012).

Diante disso, uma abordagem de Liderança muito associada a projetos é a Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (2007 apud. GONÇALVES *et al.*, 2012), que a descrevem como um instrumento que auxilia as pessoas a compartilhar suas expectativas para que possam aprender gradualmente a supervisionar seu próprio comportamento, ao mesmo tempo que gera responsabilidade e automotivação.

Gonçalves *et al.* (2012) afirma que a abordagem sob o ponto de vista desse modelo é importante no caso de gerentes de projetos, por não focar apenas em um tipo de comportamento, considerando que há variações entre os liderados, além do nível de maturidade, o que implica em mudanças também por parte do líder.

De acordo com Taylor (2015), é necessário considerar que cada pessoa envolvida tem uma cultura, um grau de conhecimento e uma forma particular de ver o mundo, portanto, o gerente que visa liderança precisa trabalhar esse conjunto de emoções e percepções para que todos tenham o mesmo objetivo em relação ao trabalho.

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO DE LIDERANÇA
M1 – Baixa: ausência de capacidade e de disposição;	E1 – Determinar: estilo requerido para aqueles que não tem capacidade e nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer o padrão;
M2 – Entre baixa e moderada: ausência de capacidade, presença de disposição;	E2 – Persuadir: estilo requerido para aquele que sentem disposição, mas não tem capacidade;
M3 – Entre moderada e alta: presença de capacidade, ausência de disposição;	E3 – Compartilhar: estilo requerido para aqueles que tem capacidade, mas não estão dispostos a elaborar os padrões;
M4 – Alta: presença de capacidade e de disposição.	E4 – Delegar: estilo requerido para aqueles que tem capacidade e disposição para elaborar os padrões.

QUADRO 5 – NÍVEIS DE MATURIDADE DOS LIDERADOS E ESTILOS DE LIDERANÇA REQUERIDOS
 FONTE: HERSEY E BLANCHARD (2007, apud. GOLÇALVES *et al.*, 2012)

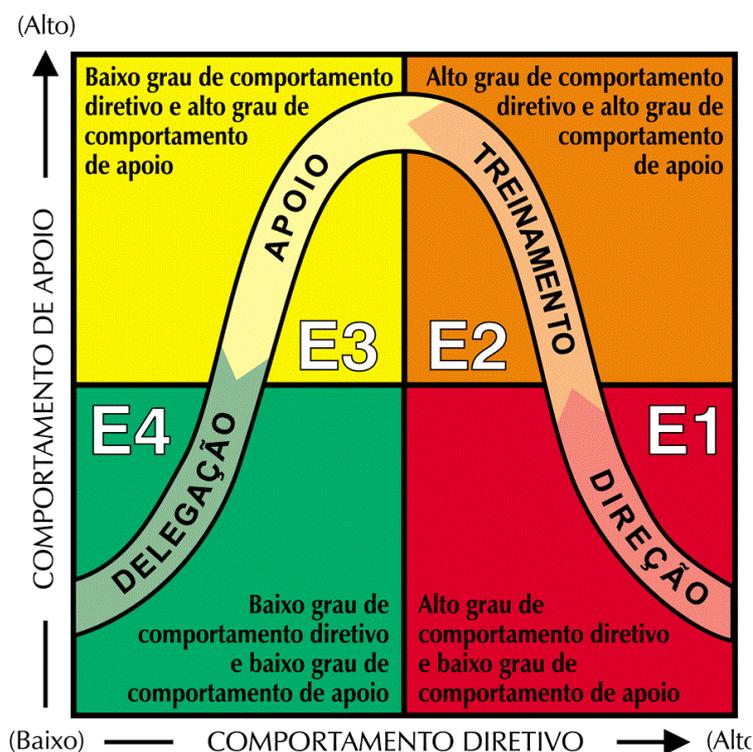


FIGURA 8 – Modelo Liderança Situacional
 FONTE: SERAFIM (2003)

Dentro do gerenciamento de projetos, de acordo com um levantamento realizado por Russo *et al.* (2005), as habilidades de liderança foram mais identificadas na fase de Execução e Controle. Provavelmente isso ocorra porque na fase de Planejamento o trabalho não é feito com todos os liderados, além de que, culturalmente, dedica-se menos tempo a esta etapa.

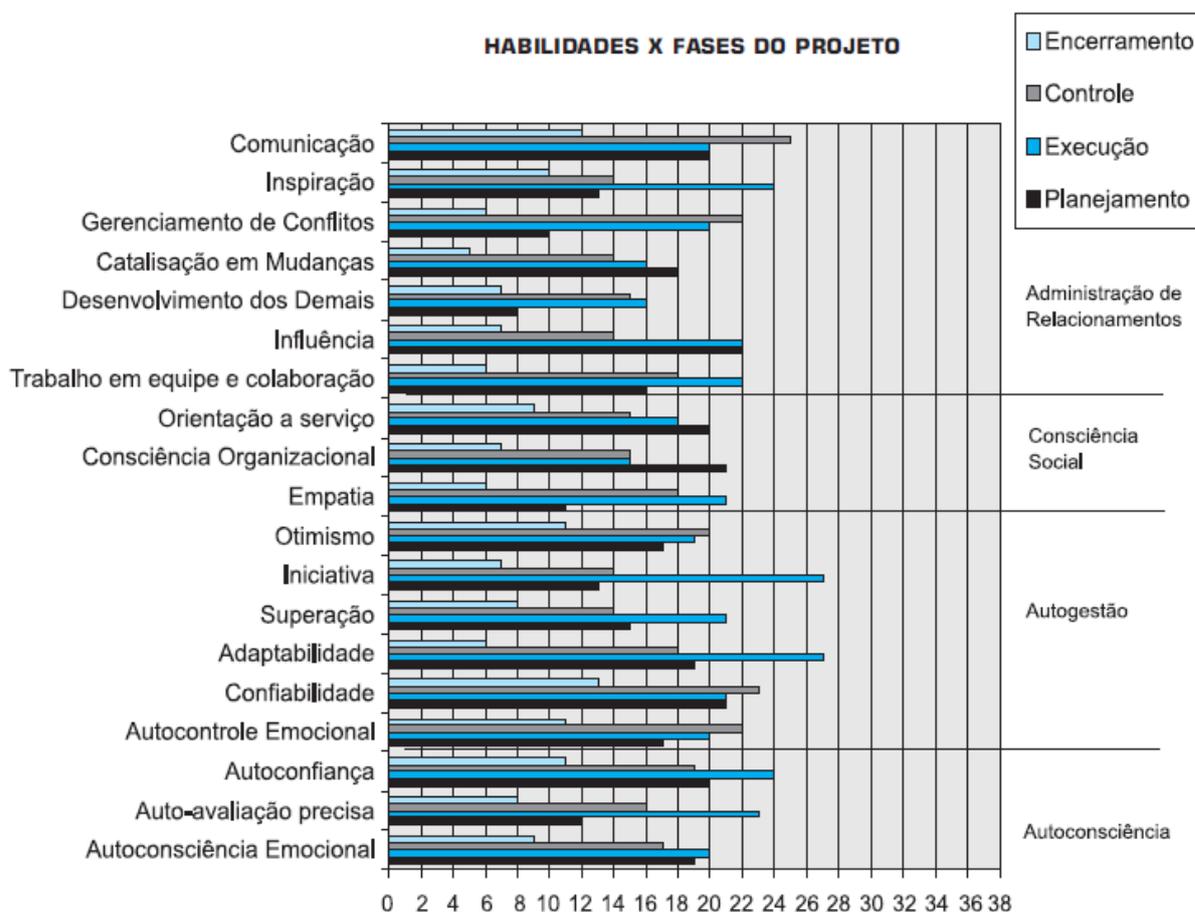


FIGURA 9 – Habilidades de Liderança X Fases do Projeto
FONTE: RUSSO *et al.* (2005)

Através da FIGURA 9, verifica-se que durante a fase de Planejamento, a habilidade que mais foi identificada foi a Influência, seguida da Confiabilidade e da Consciência Organizacional. “Desenvolvimento dos Demais” foi a menos percebida, reforçando a ideia já apresentada de que os líderes não parecem se aprofundar no planejamento e na definição de treinamentos para adequação das habilidades dos integrantes da equipe conforme as necessidades do projeto.

Em Execução, as mais presentes são as habilidades de Adaptabilidade e Iniciativa, com Autoconfiança e Inspiração na sequência. Isso demonstra que a capacidade de autoconhecimento do líder e a sua disposição para orientar e motivar são importantes para a eficiência da execução dos trabalhos. No Monitoramento e Controle, destaca-se a Comunicação – essencial para garantir que os objetivos sejam alcançados conforme o plano (RUSSO *et al.*, 2005).

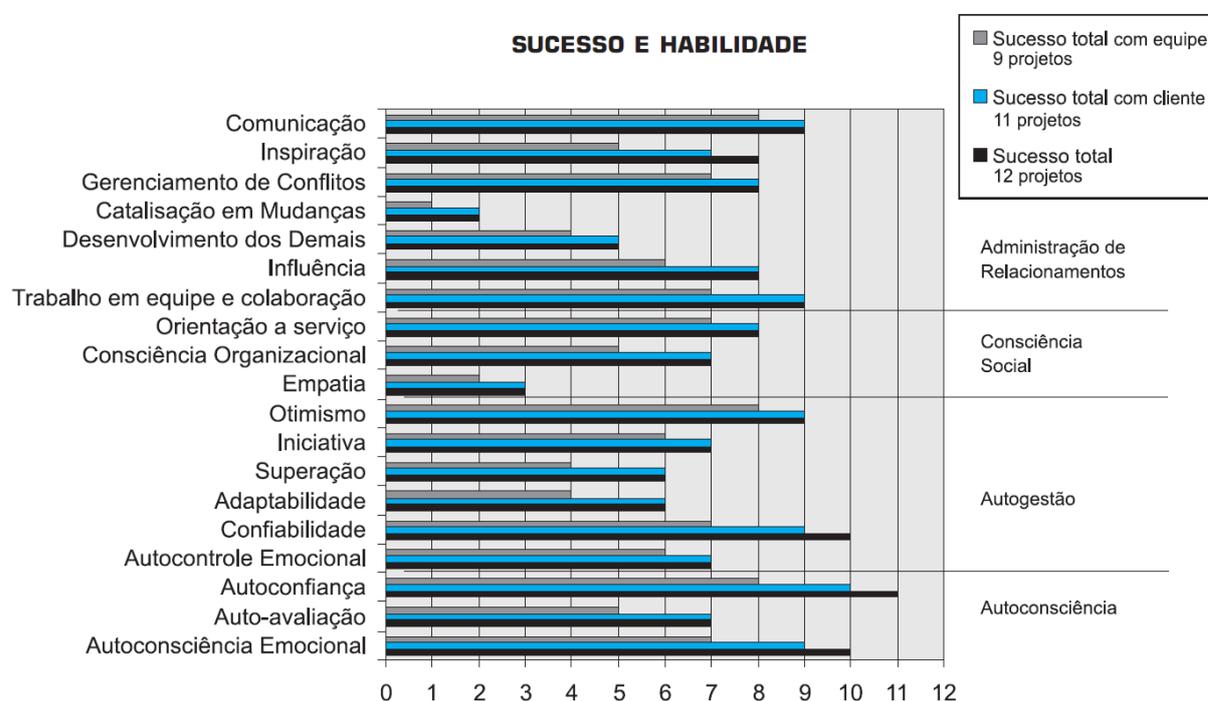


FIGURA 10 – Habilidades do Líder X Projetos de Sucesso
 FONTE: RUSSO *et al.* (2005)

No mesmo levantamento, a autoconfiança aparece como a habilidade do líder mais presente nos projetos de sucesso, seja em relação ao cliente, seja em relação à equipe ou integralmente, ou seja, para ambos.

Quando se fala em projetos de sucesso em relação a custo, prazo e escopo (equipe), além da Autoconfiança, as habilidades de Comunicação e Otimismo aparecem igualmente presentes. De acordo com os autores, esse resultado revela que um líder presente, decidido, com capacidade de expressar opiniões impopulares e com uma visão positiva pode gerar maior satisfação ao motivar mais a equipe.

De acordo com o relatório do PMI (2013), muitas organizações já sofrem ou sofreram os efeitos adversos da falta de talentos pois ainda existe uma lacuna no número de profissionais totalmente preparados para liderar e gerenciar projetos. A FIGURA 11 demonstra o resultado da incapacidade de preencher essas posições pelas organizações:

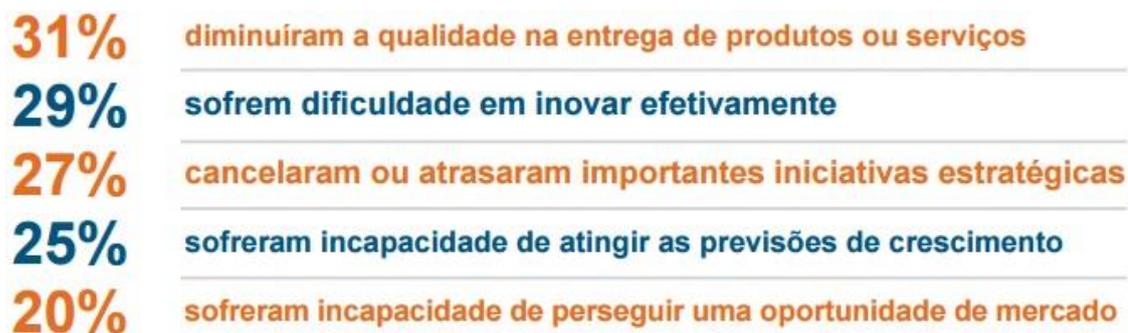


FIGURA 11 – Consequências Organizacionais pela Falta de Talentos
FONTE: PMI (2013)

2.6 O Setor da Construção Civil

A construção é uma atividade econômica com algumas especificidades próprias, caracterizada por uma elevada diversidade de clientes; de projetos (cujas obras apresentam características diferentes entre si, o que dificulta o desenvolvimento de processos padronizados); de produtos; de operações produtivas; de tecnologias e de unidades produtivas (BAGANHA *et al.*, 2003, apud. PILAR, 2009).

2.6.1 Gestão de projetos

Em uma pesquisa realizada com profissionais do ramo de construção civil, Addison (2014) verificou que em empresas de diferentes portes, a estrutura “familiar” predomina e as decisões de projetos são tomadas pelos próprios proprietários ou pelos diretores.

Como uma possível consequência desse fato, constata-se que as técnicas de gerenciamento de projetos no setor da construção com frequência perdem lugar pelas práticas já enraizadas nas empresas, é comum não existirem cargos bem definidos na área de projetos, nem planos de carreira bem estruturados. Em relação à tomada de decisões, há uma certa informalidade e subjetividade.

Conforme Schmitt (1998 apud. ADDISON, 2014), no setor da construção civil, quando se tem como objetivo a documentação de projetos de edificações, nem sempre se obtém o sucesso esperado com a implantação de modelos integrados de sistema de informações. Costa (2003 apud. ADDISON, 2014) relembra que mesmo o uso de indicadores de desempenho ainda não é algo tão consolidado na área, além do fato de que um bom número de projetos apresenta problemas, como excesso de custos, prazos extrapolados e níveis de desempenho abaixo do previsto (OLIVEIRA, 2007).

Corrêa (2015) afirma que a Construção Civil apresenta características particulares, derivadas do processo produtivo e do próprio mercado, as quais apresentam dificuldade na aplicação dos conceitos e procedimentos de gestão de projetos, de forma que estes precisam ser adaptados para poderem ser implementados no setor.

No entanto, essa indústria é originalmente organizada em projetos, sua teoria e práticas são influenciadas intensamente pelos conceitos e técnicas da área de gestão de projetos (BALLARD, 2000, apud. CORRÊA, 2015).

Neto *et al.* (2011, apud. NORO, 2013) descreve esse tipo de gestão como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visam atingir os requisitos de um projeto. Busca-se estabelecer objetivos claros e viáveis, fazer o balanceamento entre qualidade, escopo, prazo e custo, e adaptar as especificações, planos e abordagens às expectativas e pontos de vista dos *Stakeholders*.

De acordo com Limmer (1997, apud. OLIVEIRA, 2007), o gerenciamento de projetos envolve a coordenação eficaz e eficiente de diferentes recursos: humanos, materiais, financeiros, políticos, equipamentos, e de esforços para se obter o produto final desejado. Essa coordenação de recursos, para classificar um projeto de sucesso, deve atender aos parâmetros de prazos, custo, qualidade e riscos pré-estabelecidos durante o planejamento da obra.

2.6.2 Implantação de Metodologia

Uma das peculiaridades da indústria da Construção Civil é a sua tipologia de produção, nômade, que consiste em ter um novo canteiro de obras para cada novo empreendimento, em um local de trabalho provisório que se altera conforme a fase de produção e de evolução da construção (CORRÊA, 2015).

A visão tradicional da construção civil, em que equipes específicas cuidam apenas dos itens de seu interesse, conduz à falta de compromisso entre as partes envolvidas, além de pouca inovação de metodologias de gestão de projeto. Flores (1982, apud. OLIVEIRA, 2007) apresentou uma nova perspectiva em que projetos são esforços humanos, ou seja, todos envolvem indivíduos com seus próprios interesses, os quais devem estar compatíveis entre si para obtenção de um objetivo maior.

De acordo com Koskela e Howell (2002 apud. OLIVEIRA, 2007), essa nova forma de gestão considera pessoas e grupos capazes de avaliar, planejar e agir através da comunicação e interação. A gerência deve tratar da organização da produção para permitir que as atividades sejam feitas de forma mais autônoma.

Com a intenção de se atingir as metas de prazo, custo e qualidade, uma melhor comunicação interna e externa, menos conflitos, melhor gestão de contratos e aquisições, desenvolvimento pleno da equipe e menos surpresas na execução dos projetos, as empresas de engenharia buscam implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos para os seus empreendimentos.

Corrêa (2015) descreve as características dessa metodologia da seguinte maneira:

- 1) As empresas procuram identificar suas necessidades, identificar os seus pontos fracos, como: atrasos na execução das obras, obras entregues com o custo além do orçamento ou sem padrão de qualidade, retorno financeiro não alcançado pelos investidores, falhas constantes de comunicação, conflitos frequentes;
- 2) Avaliam o seu grau de maturidade em gestão de projetos por meio de um diagnóstico técnico e criam um plano de melhorias;
- 3) Investem em treinamentos na tentativa de que os processos sejam iniciados sem falhas na forma de trabalho ou no uso das ferramentas de gerenciamento;
- 4) Definem a metodologia propriamente dita, sempre alinhada com a realidade da organização e sua estratégia;
- 5) Após a implantação, as empresas devem avaliar de forma crítica os processos adotados, de modo a verificar falhas e promover ações corretivas;
- 6) Por fim, promovem e incentivam o *benchmarking* em empresas do mesmo setor, para buscar o aprimoramento contínuo, desenvolvimento da equipe e menos surpresas devido a prévia análise de riscos.

Em uma pesquisa realizada pela CBIC (2012) e pela FGV, sobre a produtividade da Construção Civil Brasileira, constata-se, dentro do ponto de vista das próprias empresas, que um dos fatores que contribui para o aumento da produtividade no setor, além do investimento em infraestrutura, é o treinamento de pessoal. A grande maioria declarou-se satisfeita com a produtividade, porém admite que poderia ser melhor e, para isso, aponta a necessidade de mais investimentos no treinamento da mão-de-obra, além da adoção de novos processos produtivos.

2.6.3 Gestão de Pessoas

A definição de Gestão de Pessoas pode ser descrita como o conjunto de decisões integradas entre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Além das funções técnicas, é função do engenheiro civil a gestão dos profissionais responsáveis pela execução das inúmeras etapas de um projeto ou obra (CHIAVENATO, 2005 apud. LONGO *et al.*, 2014).



FIGURA 12 - Integração da Cultura Organizacional
 FONTE: NERY (2010, apud. CARDENUTO, 2012)

De acordo com Cardenuto (2012), o processo de capacitação profissional compreende também a educação corporativa voltada para consolidar o desempenho dos profissionais dentro da organização. Para a integração dessa cultura, o autor cita Nery (2010) quando afirma que se deve partir da avaliação de alguns elementos, como fatos e fatores internos e externos, missão e visão objetivas e difundidas, experiências organizacionais e competências acumuladas dos líderes. A FIGURA 12 demonstra esses elementos.

De acordo com Tavares (2012), a gestão de pessoas nas empresas brasileiras de construção civil é orientada pela combinação entre o orçamento e o custo de obra. A prática de subcontratação ou subempreitada é muito comum e vivenciada com frequência, esse tipo de gestão é responsável por desencadear elevada rotatividade de funcionários. Apesar disso, é possível observar na FIGURA 13 que nos últimos anos, houve aumento de trabalhadores formais no setor, ou seja, com carteira assinada:

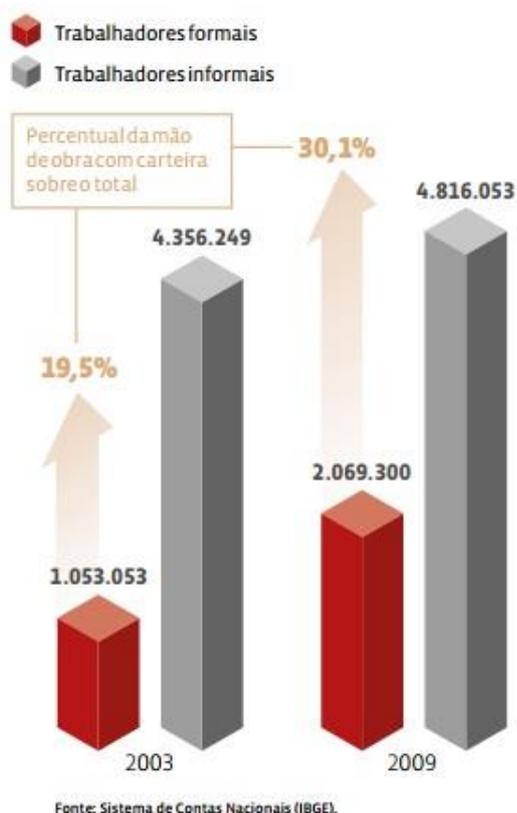


FIGURA 13 – Evolução da carteira assinada na Construção Civil
 FONTE: CBIC (2012)

2.6.4 O Gerente de Projetos

É comprovado que em muitas empresas da área da Construção Civil, o cargo de gerente de projetos não existe, como não existem áreas especializadas em contratar pessoas, que estabeleçam critérios bem definidos para a contratação desses profissionais (ADDISON, 2014).

Uma pesquisa bibliográfica constata a inexistência de textos metodologicamente construídos para apoiar os gestores e estudiosos de pessoas, voltados para empresas de pequeno e médio porte na indústria da construção. (GOMEZ, 2009 apud. TAVARES, 2012).

No QUADRO 6, destaca-se a provável evolução da carreira do gerente de projetos:

CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO
Gerenciamento de projetos na própria empresa	As organizações que possuem a área de gestão de projetos bem estruturada têm a carreira de gestor de projetos bem estruturada. É a maneira que mais se assemelha a uma carreira tradicional.
Diversas áreas na mesma empresa	Mesmo com a escassez de novos projetos, o profissional de projetos pode ser reconhecido e convidado a se integrar a empresa. Nesse caso, o gestor passa a exercer funções não tão ligadas a projetos, sendo mais tradicionais, porém, não deixa de lado a <i>expertise</i> para auxiliar no desenvolvimento da empresa.
Gerenciamento de projetos em diversas empresas	É a típica situação do gerente de projetos, pois, ao término de um projeto o mesmo passa a buscar outra empresa, com outro projeto para realizá-lo. A evolução da carreira não se dá com base em hierarquias, mas sim com base nos desafios que cada novo projeto proporcionará.
Consultoria	Esse tipo de carreira se dá de maneira bem estruturada, tendo em vista que há um plano de carreira para o profissional onde ele pode ir de Consultor Júnior (menor cargo) à <i>owner</i> (tomar-se dono, sócio majoritário).
Empreendedor	Opção em que se cria a própria empresa de consultoria, criando ou prestando serviços em um escritório de projetos.

QUADRO 6 – A EVOLUÇÃO DA CARREIRA DO GERENTE DE PROJETOS
 FONTE: ENTSHEV (2009, apud. NORO *et al.*, 2013)

De acordo com Russo *et al* (2005), atualmente buscam-se gerentes que saibam conciliar a necessidade de resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo a elas a autonomia necessária para realização plena de seu trabalho, enquanto é exigida responsabilidade proporcional a essa autonomia recebida.

É de extrema importância envolver os funcionários em um tipo de gestão participativa, em uma forma de relacionamento que influencie e faça com que haja o entendimento completo do negócio que se pratica e, com isso, verifique-se a importância de cada elemento como responsável pelo crescimento da empresa (TAVARES, 2012).

Projetos em geral podem envolver muitos recursos com diferentes habilidades e experiências, mas alguns papéis desempenhados são básicos e comuns a todos os projetos. É importante relacionar todos os interessados logo no início dos trabalhos para aumentar as chances de sucesso. Nesse caso, o gerente de projeto é responsável pela transmissão de confiança entre os participantes, para que conectem o interesse pessoal de cada um com o interesse geral do projeto (CORRÊA, 2015).

Dainty *et al.* (2006) descreve, baseado em uma pesquisa, nove indicadores de desempenho de gerentes de projetos “bem-sucedidos” na construção civil, que serão expostos a seguir, sendo que os fatores 1, 2 e 3 representam aqueles que poderiam ser descritos como habilidades básicas:

- 1) Eficácia na gestão de equipes sócio dinâmicas, com a intenção de se criar um ambiente de trabalho com estabilidade e baixa rotatividade de pessoal;
- 2) Liderança, incluindo as habilidades de delegação, assertividade e de acompanhamento, junto às de planejamento prévio e senso de dono;
- 3) Tomada de Decisão, relacionada à vários indicadores de produção e atributos de gestão em geral;
- 4) Mutualidade e Acessibilidade, o que representa a necessidade de gerar confiança e respeito mútuo entre gerente e a sua equipe, a fim de se criar um ambiente de trabalho adequado;
- 5) Honestidade e Integridade, tanto nas relações internas, mas também com o cliente e outras partes interessadas, no ambiente externo ao projeto;
- 6) Comunicação, como a capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz, considerada crucialmente importante;
- 7) Habilidades de Gestão e Desempenho de Aprendizagem e Compreensão, e então, a aplicação das habilidades rapidamente no ambiente do projeto;
- 8) Auto Eficácia, relacionada com a automotivação, entusiasmo, autodisciplina e ambição, além do tempo de gestão e iniciativa;
- 9) Por fim, Manutenção das Relações Externas, relacionada com a interface do gerente de projeto com aqueles que estão fora do grupo de trabalho direto.

Durante a segunda fase da mesma pesquisa, foi possível pelo autor extrair competências e comportamentos fundamentais dos gerentes de projetos bem-sucedidos, baseando-se na descrição de suas tarefas e responsabilidade, além do desempenho eficaz de suas funções na Construção Civil. Os resultados revelaram que são doze as competências que os distinguem da média.

A **Orientação pelos Resultados** refere-se à preocupação em trabalhar em direção a um padrão de excelência. A **Iniciativa**, relacionada à pró-atividade para evitar problemas e melhorar resultados. Outra competência é a **Flexibilidade**, ou seja, a capacidade de se adaptar e trabalhar de forma eficaz em inúmeras situações. Esse item ainda exige que o gerente de projeto compreenda e avalie diferentes e opostas perspectivas sobre um assunto, e ainda seja capaz de adaptar sua abordagem, conforme mudam as circunstâncias.

A **Busca de Informações** refere-se a uma curiosidade ou desejo de saber mais. O **Foco nas Necessidades dos Clientes**, relativo aos esforços para atendê-los, além do desejo de ajudar e servir ou outros. **Impacto e Influência** referem-se ao poder de persuasão, convencimento e impressão para que se tenha impacto ou efeito sobre os outros. No entanto, uma influência produtiva sobre a equipe também depende da **Diretividade / Assertividade** do gerente, de forma a assegurar que a equipe cumpra seus desejos da forma como era pretendido. **Trabalho em Equipe e Cooperação**, a intenção de trabalhar em cooperação com os outros, ao contrário de separadamente ou de forma competitiva, é pré-requisito para influenciar a performance da equipe de forma desejável.

Liderança de Equipe pode ser considerada a capacidade gerencial mais óbvia, intimamente relacionada com as demais categorias ao que se refere à intenção de assumir um papel de líder. Duas competências referem-se à capacidade de conceber, analisar e concluir, a fim de tomar decisões de gestão adequadas: **Pensamento Analítico** e **Pensamento Conceitual** - juntas, podem auxiliar na tomada de decisões fundamentada, relacionada à **Compostura**. Esta, refere-se ao autocontrole do gestor, a capacidade de controlar emoções inadequadas a certos ambientes ou situações particulares.

Dainty *et al.* (2006) ainda afirma que um elevado nível de confiança em dois comportamentos-chave específicos, “Compostura” e “Liderança de Equipe” sugere que o indivíduo seja suscetível a ser dotado de aptidão nos outros citados.

De acordo com PMI (2013), e reforçando a ideia anterior, para assegurar o sucesso, as organizações precisam recrutar de forma inteligente e alinhar estrategicamente o seu pessoal. Uma abordagem a ser adotada é o recrutamento de potenciais gerentes de projetos com fortes habilidades de liderança e que possuam habilidades técnicas e de gerenciamento estratégico e de negócios que possam ser aperfeiçoadas com treinamento.

2.6.5 O impacto do Líder

É fato o reconhecimento na indústria da construção civil de que o sucesso dos projetos é dependente das qualidades da liderança dos gerentes de projetos e das suas habilidades em obter o melhor desempenho das equipes envolvidas (SKIPPER E BEL, 2006 apud. OLIVEIRA, 2015). Conforme Bogus *et al.* (2006), a liderança é importante em todos os níveis da administração da Construção Civil, da supervisão de obra até a gestão da empresa.

No entanto, apesar do reconhecimento da importância e valor da liderança, seu conceito ainda carece de certa lucidez e concordância na literatura, e, aparentemente, pouco trabalho tem sido feito a esse respeito na indústria da Construção Civil. (ODUSAMI *et al.*, 2003 apud. OPOKU *et al.*, 2011).

Toor *et al.* (2008, apud. GONÇALVES *et al.*, 2012) descrevem que muitos pesquisadores exploram estilos de liderança para os profissionais da área. Eles observaram que o modelo situacional é amplamente utilizado e que houve melhor desempenho quando alguns gestores ofereceram maior orientação para a tarefa no trato com seus funcionários. Geralmente os gerentes recorrem a esse modelo, pela simplicidade intuitiva, facilidade de utilização e relevância percebida pela Diretoria (AVERY *et al.*, apud. GOLÇALVES *et al.*, 2012).

Silva (2014) afirma que na Construção Civil, o líder deve evitar erros de uma administração clássica que impactam em perda de qualidade e produtividade. Deve ser clara a compreensão de que a “obra” é um sistema e as empresas de construção são subsistemas que devem interagir entre si para o alcance de um objetivo comum.

Por esse motivo, de acordo com Cardenuto (2012), deve-se investir cada vez mais em modelos eficazes de formação de líderes, tanto para consolidação da posição que já ocupam, tanto para a transição de cargos e formação de novos líderes diante das mudanças e transformações vivenciadas pelas organizações, que encontram desafios como alta rotatividade de pessoas, otimização de custos e a busca pela excelência dos processos.

A comunicação entre líderes e liderados na construção civil é identificada como uma das habilidades mais importantes para uma liderança eficaz. A repressão não é aceitável, é crescente a quantidade de ações por danos morais que são movidas contra empresas, sendo assim, o modelo de gerenciamento autocrático tem sido rejeitado pelos departamentos de pessoas em diversas companhias da construção civil (SILVA, 2014).

Na análise da pesquisa do Guia Exame (2010) realizado por Cardenuto (2012), verifica-se que os investimentos no desenvolvimento dos líderes das organizações da Construção Civil foram percebidos pelos liderados, que demonstraram alto nível de satisfação conforme o QUADRO 7:

Pergunta	% Empregados Concordantes
Minha equipe de trabalho considera o seu chefe um líder de respeito e credibilidade	76%
Meu (minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	81%
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	81%
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	78%
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissio	81%
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	80%
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	81%
Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	72%
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	70%
Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões	72%
Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir riscos	78%
Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	86%
Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empres	81%
Nesta empresa os chefes cumprem o que prometem	77%
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	80%
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	74%
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	84%

QUADRO 7 – PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À LIDERANÇA
 FONTE: GUIA EXAME (2011, apud. CARDENUTO, 2012)

De acordo com Corrêa (2015), é evidente o reconhecimento na indústria da Construção de que o sucesso dos projetos depende das qualidades de liderança dos gerentes de projetos e de suas habilidades de gerenciamento de equipes (que tem como fatores chave a cooperação e a comunicação). A compreensão sobre o impacto da liderança sobre o produto da construção Civil existe, e apesar de não ser objetivo de muito estudos até o momento, para OPOKU *et al.* (2011), o interesse e a importância da liderança neste setor deve aumentar com certa rapidez, como resultado da necessidade da inovação contínua para atender as rápidas mudanças do ambiente empresarial.

Em uma análise realizada através de dados obtidos pela pesquisa “Melhores empresas para você trabalhar” do Guia Exame (2011, apud. CARDENUTO, 2012), é possível verificar que nas organizações consultadas há um processo de formação de liderança, além de subsídios para cursos que promovam o desenvolvimento das competências dos líderes. O QUADRO 8 abaixo representa essa análise:

Qtdd Empresas	% Empresas	Há investimentos formais para formação de lideranças?
0	0%	Não, não há investimentos formais para formação de lideranças
7	100%	Sim e há algum processo formal de identificação de potenciais de liderança nas equipes de trabalho
7	100%	Sim e há programas estruturados voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança
7	100%	Sim e há subsídios para realização de cursos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança
6	86%	Sim e há eventos e/ou workshops voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança
7	100%	Sim e existem programas de seleção e desenvolvimento de futuros líderes

QUADRO 8 – PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL
 FONTE: GUIA EXAME (2011, apud. CARDENUTO, 2012)

Há uma necessidade urgente de promover uma cultura positiva na indústria da Construção Civil e essa mesma indústria exige líderes com valores positivos e bons níveis de comportamento moral e ético para que se possa transformar o atual paradigma conservador da Gestão da Indústria da Construção Civil (TOOR *et al.*, 2006 apud. OPOKU *et al.*, 2011).

Bogus *et al.* (2006) descreve um modelo de treinamento preliminar para o desenvolvimento de líderes na Construção Civil. O autor afirma que, tradicionalmente, o modelo de aprendizagem baseia-se na aquisição das habilidades de liderança em experiências adquiridas no local de trabalho. Porém, algumas organizações ampliam esse aprendizado através de treinamentos. Na ausência de um programa formal de aprendizagem, uma abordagem alternativa é sugerida através da criação de um plano definido para moldar a experiência de trabalho do funcionário, garantindo que este receba oportunidades de aprendizagem adequadas amparadas por treinamento formal para conduzir o funcionário através de uma série de etapas até atingir os resultados de um líder especialista.

Por muito tempo, a indústria da Construção se concentrou somente em “Gestão”, com a exclusão de Liderança. Maior investigação, desenvolvimento de estudos e pesquisas, bem como sua determinada aplicação, pode fazer a diferença para a competitividade futura e aumento da produtividade na indústria desse setor.

3. CONCLUSÃO

Este trabalho, por meio de revisão bibliográfica sobre o tema de Liderança e Gestão de Projetos, possibilitou a conclusão de que há significativa influência dos gestores e líderes no resultado dos projetos e desempenho das organizações, inclusive na Indústria da Construção Civil.

Neste setor, um dos grandes desafios é estabelecer uma sinergia entre as inúmeras equipes que trabalham em um único projeto, com objetivos individuais e comuns entre si. Para que isso ocorra, coordenação e liderança são fatores chave para que se alcance o resultado esperado dentro dos requisitos pré-estabelecidos de qualidade, custo e prazo.

Entre as habilidades de liderança, verificou-se que Comunicação, Cooperação, Confiança e Otimismo são frequentemente relacionadas a uma maior influência dos líderes sobre os liderados. Em relação ao estilo, fala-se na utilização do modelo situacional para o mercado da Construção Civil, visto que, ao compartilhar expectativas, é descrito como um instrumento que auxilia na supervisão do próprio comportamento, ao mesmo tempo que gera responsabilidade e automotivação entre os envolvidos.

Há uma onda crescente de estudos que consolidam a relação entre o desempenho dos projetos e as competências dos gerentes, entre elas, a Liderança. Apesar do atrito entre os dois perfis, Líderes e Gerentes precisam conviver em harmonia, afinal, desempenham papéis diferentes e complementares dentro de uma organização. Pode-se concluir que não existe um estilo ideal, mas sim um estilo mais adequado às situações. Desse equilíbrio dependerá o sucesso ou fracasso organizacional.

Através deste trabalho, verificou-se que os líderes, em geral, são frutos da readaptação das práticas organizacionais diante das transformações do mercado e possuem a capacidade de romper a resistência à mudança, muito comum entre equipes acostumadas com práticas e rotinas existentes, ultrapassadas e enraizadas, muito comuns nas empresas de estrutura “familiar” na Construção Civil. Portanto, o interesse e a importância da liderança neste setor devem crescer devido a necessidade da inovação contínua e frequentes adaptações para atender as rápidas mudanças do mercado. Quando projetos falham, o mesmo ocorre com o desempenho da organização, dessa forma há uma maior propensão à divulgação da cultura de gerenciamento de projetos, mesmo que adaptado, ao entender o valor que este agrega ao negócio.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Ao analisar o tema e os objetivos deste trabalho, muitas possibilidades ainda não foram exploradas ou encontradas na literatura.

Um projeto bem-sucedido pode ser impactado por inúmeras variáveis, além daquelas relacionadas à liderança da equipe. Dessa forma, sugere-se, como continuidade do trabalho, um estudo que permita uma avaliação mais abrangente e quantitativa desses fatores relacionados ao sucesso de um projeto.

Também poderão ser explorados, em outras pesquisas, estudos de casos reais dentro da área da Construção Civil que permitam avaliar projetos específicos, bem-sucedidos ou não, e compará-los através da análise das possíveis causas e prováveis consequências.

Outra sugestão seria a realização de uma pesquisa prática que possibilitasse a execução de testes referentes às táticas de influência e liderança, e a verificação da sua eficácia através da avaliação de desempenho das organizações avaliadas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDISON, M. F. **Contratação de gerentes de projetos: relevância da certificação PMP na Construção Civil**. Tese de Mestrado. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/13105>>. Acesso em 29 nov. 2015.

SKIPPER, C.; BELL, L. **Leadership Development of Construction Project Managers**. 2nd Specialty Conference on Leadership and management in Construction, Louisville, Colorado, USA, 2006. Disponível em: <<http://academiceventplanner.com/FinalProceedings.pdf#page=257>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

BENEVIDES, V. L. de A. **Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas Pelos Líderes Brasileiros**. Tese de Doutorado. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/8000>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

BERGAMINI, C. W. **Diferenças básicas entre líderes e gerentes**. Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/3077>>. Acesso em 15 nov. 2015.

CARDENUTO, T. T. **Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas**. Fundação Instituto de Administração. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1276486-Desafio-da-formacao-de-lideranca-nas-organizacaoes-em-uma-era-de-mudancas.html>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CBIC. **A produtividade da Construção Civil brasileira**. Brasília: Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2012. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/066.pdf>>. Acesso em 15 set. 2015.

CORRÊA, L. E. P. **Gestão de Projetos aplicados à construção civil**. TECHOJE. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/410>. Acesso em 06 ago. 2015.

DAINTY, A.R.J; CHENG, M-I.; MOORE, D.R. **What makes an effective project manager: findings of a four-year program of research**. 2nd Specialty Conference on Leadership and management in Construction, Louisville, Colorado, USA, 2006. Disponível em: <<http://academiceventplanner.com/FinalProceedings.pdf#page=257>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

FREITAS, D. A. R.; LIMA, N.; PATAH, L. A.; ROVAI, R. L.; STEFFEN NETO, F. **O impacto das competências do gerente de projetos no resultado dos projetos: um estudo de caso em uma empresa do segmento financeiro.** Anais do III SINGEP e II S2IS. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/746/151.pdf?sequence=1>>. Acesso em 15 dez. 2015.

GONÇALVES, H.S.; MOTA, M.M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Revista Produção**, v. 21, n. 3, p. 404-416, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf>. Acesso em 05 jan. 2016.

HAIM, M. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização.** Tese de Mestrado. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/4113>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

KOTTER, J. P. **A Force for Change: How leadership differs from management.** New York: The Free Press, 1990. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=CN3XeWDVyWkC&lpg=PP1&dq=Force%20For%20Change&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q=Force%20For%20Change&f=false>>. Acesso em 10 dez. 2015.

LONGO, O.; SUETH, R. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil.** Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27720287.pdf>>. Acesso em 25 set. 2015.

LUSTRI, D.; MIURA, I. **Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria.** Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad – ENEO, 2004. Disponível em: <http://www.cohros.com.br/arquivos/artigos/influencia-do-estilo-de-lideranca-nos-resultados-organizacionais_-um-estudo-de-caso-em-empresa-de-consultoria.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

NORO, G.B.; BRONZATTI, B. A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP.** São Paulo, v. 4, n. 1, p. 77-115, 2013. Disponível em: <<http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/73/319>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

OLIVEIRA, R.R. **Liderança e comunicação na gestão da construção civil.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://noriegec.cpgec.ufrgs.br/tic2007/artigos/A1086.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2015

OPOKU, A.; FORTUNE, C. **The implementation of sustainable practices through leadership in construction organizations**. University of Salford, Greater Manchester, 2011. Disponível em: <http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2011-1145-1154_Opoku_Fortune.pdf>. Acesso em 11 nov. 2015.

PILAR, F. E. N. D. **A prática da gestão de projectos na gestão de obras das empresas de construção**. Tese de Mestrado em Engenharia Civil. Dissertação. Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10348/274>>. Acesso em 05 dez. 2015

PMI. Project Management Institute. **Pulso da Profissão: A vantagem competitiva do Gerenciamento Eficaz de Talentos**. 2013. Disponível em: <<http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/Portuguese/2013-pulse-talent-management-report.ashx>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

_____. Project Management Institute, **Pulse of the Profession®: Captando o valor do Gerenciamento de projetos**. 2015. Disponível em: <<http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/translations/2015/capture-value-project-management-portuguese.ashx>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

BOGUS, S.M.; ROUNDS, J.L. **Incorporating Leadership Skill Development**. 2nd Specialty Conference on Leadership and management in Construction, Louisville, Colorado, USA, 2006. Disponível em: <<http://academiceventplanner.com/FinalProceedings.pdf#page=257>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

RUSSO, R.d.F.S.M.; RUIZ, J.M.; CUNHA, R.P.d. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a06.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SILVA, M. **Como liderar pessoas na construção civil**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-liderar-pessoas-na-construcao-civil/76495/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

TAVARES, A. S. **Conflitos na gestão de pessoas na construção civil: um estudo descritivo**. Tese de Mestrado. Dissertação. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012. Disponível em: <http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/microsoft_word_-_dissertacao_aureliano_formatada.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.

TAYLOR, T.R.M. Liderança é inerente à gestão de projetos. CONSTRUMANAGER. Disponível em: <http://www.aecweb.com.br/cont/m/cm/lideranca-e-inerente-a-gestao-de-projetos_12140>. Acesso em: 04 out. 2015.

6. FONTES DE ILUSTRAÇÕES

CARDENUTO, T. T. **Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas**. Fundação Instituto de Administração. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1276486-Desafio-da-formacao-de-lideranca-nas-organizacaoes-em-uma-era-de-mudancas.html>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CBIC. **A produtividade da Construção Civil brasileira**. Brasília: Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2012. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/066.pdf>>. Acesso em 15 set. 2015.

GONÇALVES, H.S.; MOTA, M.M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Revista Produção**, v. 21, n. 3, p. 404-416, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf>. Acesso em 05 jan. 2016.

HAIM, M. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. Tese de Mestrado. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/4113>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

KOTTER, J. P. **A Force for Change: How leadership differs from management**. New York: The Free Press, 1990. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=CN3XeWVDV yWkC&lpq=PP1&dq=Force%20For%20Change&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q=Force%20For%20Change&f=false>>. Acesso em 10 dez. 2015.

NORO, G.B.; BRONZATTI, B. A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 77-115, 2013. Disponível em: <<http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/73/319>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

PMI. Project Management Institute. **Pulso da Profissão: A vantagem competitiva do Gerenciamento Eficaz de Talentos**. 2013. Disponível em: <<http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/Portuguese/2013-pulse-talent-management-report.ashx>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

_____. Project Management Institute, **Pulse of the Profession®: Captando o valor do Gerenciamento de projetos**. 2015. Disponível em: <<http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/translations/2015/capture-value-project-management-portuguese.ashx>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

RUSSO, R.d.F.S.M.; RUIZ, J.M.; CUNHA, R.P.d. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a06.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SERAFIM, A. O modelo Hersey-Blanchard: como liderar eficazmente os seus colaboradores. PORTAL GESTÃO, 2003. Disponível em: < <https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html>>. Acesso em 22 nov. 2015.