

**LAÍS ANGÉLICA PASINATO MARQUES**

**ANÁLISE DO PERFIL DOS GERENTES DE PROJETOS NO SEGMENTO DA COSMETOLOGIA**

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**

**Claudio de Souza Pereira**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Análise do perfil dos gerentes de projetos no segmento da cosmetologia**,Elaborado por Laís Angélica Pasinato Marques 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.

Data da Aprovação: Curitiba, 15 de julho de 2018

|  |
| --- |
| Edmarson Bacelar Mota  Coordenador Acadêmico Executivo |

|  |
| --- |
| Claudio de Souza Pereira  Orientador |

**Termo de Compromisso**

A aluna Laís Angélica Pasinato Marques, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ53-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 13/03/2017 a 15/05/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Análise do perfil dos gerentes de projetos no segmento da cosmetologia**, é autêntico e original.

Curitiba, 15 de julho de 2018

|  |
| --- |
| Laís Angélica Pasinato Marques |

Dedico esse trabalho aos meus pais José Luiz e Lúcia, com todo o meu amor e gratidão.

**Agradecimentos**

Aos meus pais, pelo amor, incentivo е apoio incondicional.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, о meu muito obrigado.

**Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar os perfis dos gerentes de projetos no segmento da cosmetologia. Devido ao crescimento da indústria cosmética surge a importância em ter novos produtos ou projetos em seu âmbito, onde a pessoa responsável pelo alcance dos objetivos dos projetos são os gerentes, garantindo o sucesso e respondendo pelo resultado, seu gerenciamento consiste na aplicação uma técnica de “boas práticas”. Os líderes possuem características específicas, que podem nascer com o indivíduo ou que podem ser inatas. O mercado atual e a concorrência exigem de todos os profissionais, inclusive do gerente de projetos um maior nível de conhecimento e capacitação, para que consiga suprir a necessidade do cliente dentro dos custos e prazos determinados. Entendemos que um líder deve demonstrar muitas capacidades, pois essa função insere o indivíduo em situações adversas. Cada líder possui um estilo próprio de gerir pessoas, uns mais amorosos, outros mais impositivos. Ao passo que, as teorias sobre liderança se desenvolvem, os pesquisadores conduzem seus estudos buscando analisar o estilo de liderança de líder e não mais para estudos específicos dos traços do líder. Um líder perfeito precisa ser autêntico, sendo conhecedor de vários estilos de liderança, dentre os que se destacam são: Autocrático ou coercitivo, democrático e liberal ou permissiva.

**Palavras Chave:** Cosmetologia, Gerente de Projetos, Liderança, Tipos de Líderes.

**Abstract**

This work aims to analyze the profiles of project managers in the cosmetology segment. Due to the growth of the cosmetic industry comes the importance of having new products or projects in its scope, where the person responsible for achieving the objectives of the projects are the managers, guaranteeing success and responding by the result, its management consists in the application of a technique of “Good practices". Leaders have specific characteristics, which may be born with the individual or may be innate. The current market and competition require all professionals, including the project manager, to have a higher level of knowledge and training so that they can meet the client's needs within the given costs and deadlines. We understand that a leader must demonstrate many capabilities, as this function places the individual in adverse situations. Each leader has a unique style of managing people, some more loving, and others more taxing. While leadership theories develop, researchers conduct their studies seeking to analyze leadership style of leader and no longer for specific studies of leader traits. A perfect leader needs to be authentic, being knowledgeable of various leadership styles, among which stand out are: Autocratic or coercive, democratic and liberal or permissive.

**Keywords:** Cosmetology, Project Manager, Leadership, Types of Leaders.

**LISTA DE QUADROS**

[Quadro 1: Competências do Gerente de Projetos 6](#_Toc521871307)

[Quadro 2: Competências e suas dimensões. 19](#_Toc521871308)

**LISTA DE GRÁFICOS**

[Gráfico 1: Atitude quanto a resultados. 30](#_Toc521872029)

[Gráfico 2: Distribuição de tarefas. 31](#_Toc521872030)

[Gráfico 3: Habilidades. 31](#_Toc521872031)

[Gráfico 4: Feedbacks. 32](#_Toc521872032)

[Gráfico 5: Reconhecimento de equipe. 33](#_Toc521872033)

[Gráfico 6: Conflitos. 33](#_Toc521872034)

[Gráfico 7: Decisões. 34](#_Toc521872035)

**Sumário**

[1. INTRODUÇÃO 1](#_Toc524615973)

[1.1 Problema 1](#_Toc524615974)

[1.2 Questões de estudo 1](#_Toc524615975)

[1.3 Hipóteses 1](#_Toc524615976)

[1.4 Objetivo 2](#_Toc524615977)

[1.5 Justificativa / Relevância 2](#_Toc524615978)

[1.6 Metodologia 2](#_Toc524615979)

[1.7 Forma de desenvolvimento do trabalho 2](#_Toc524615980)

[2. DESENVOLVIMENTO 3](#_Toc524615981)

[2.1 COSMETOLOGIA NO BRASIL 3](#_Toc524615982)

[2.2 GERENTE DE PROJETO 5](#_Toc524615983)

[2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS 8](#_Toc524615984)

[2.4 LIDERANÇA 13](#_Toc524615985)

[2.4.1 Conceito 13](#_Toc524615986)

[2.4.2 Competências de Liderança 18](#_Toc524615987)

[2.4.2.1 Competências Interpessoais 20](#_Toc524615988)

[2.4.2.2 Competências Técnicas 21](#_Toc524615989)

[2.4.2.3 Competências Globais 23](#_Toc524615990)

[2.4.3 Tipos de Liderança 24](#_Toc524615991)

[2.4.3.1 Autocrática ou Coercitiva 24](#_Toc524615992)

[2.4.3.2 Democrática 26](#_Toc524615993)

[2.4.3.3 Liberal ou Permissiva 28](#_Toc524615994)

[3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS 30](#_Toc524615995)

[4. Conclusão 35](#_Toc524615996)

[5. possíveis desdobramentos 36](#_Toc524615997)

[6. referências bibliográficas 37](#_Toc524615998)

[7. Apêndices 42](#_Toc524615999)

# **INTRODUÇÃO**

Na atualidade as empresas do segmento de cosmetologia possuem um público alvo cada vez mais exigente e à procura de inovações e melhores resultados, devido a isso, a necessidade de projetos para atender essa expectativa torna-se crucial.

A definição de um projeto requer que sejam estabelecidos os objetivos, os possíveis riscos, os custos e a escolha das pessoas que irão fazer parte da equipe (Chermont,2001). Nas empresas do segmento, além desses requisitos, ainda precisam utilizar-se das boas práticas de fabricação definidas pela ANVISA, para não receberem autuações. Para que todas essas exigências sejam atendidas corretamente, a gestão e análise de um gerente de projetos se faz necessária.

Para que a parceria em um projeto seja eficiente e eficaz é necessário que a equipe envolvida tenha características que se completem e trabalhem harmoniosamente, por isso a escolha do perfil da gestão é bem importante para delinear e engajar todos os envolvidos que estejam em posição de fornecer os recursos humanos necessários (PMBOK®, 2013), além de trazer os valores das organizações para o projeto e conseguir vencer os desafios e alterações constantes que ocorrem no mundo dos negócios.

## Problema

O Brasil hoje é o terceiro colocado em vendas de cosméticos, e esse setor está crescendo cada vez mais. Por isso, surge a necessidade de profissionais capacitados. Sendo assim, quais os perfis dos gerentes de projetos no segmento da cosmetologia?

## Questões de estudo

1. Qual é o perfil dos gerentes de projetos no segmento de cosmetologia?
2. Qual os desafios e limites ele tem na sua carreira?
3. Quais as boas práticas de projetos ele usa?

## Hipóteses

H₀ =. Não existe um perfil dominante no segmento da cosmetologia;

H₁ =. Existe um perfil dominante no segmento da cosmetologia;

H₂ =. Existe mais de um perfil dominante no segmento da cosmetologia.

## Objetivo

O estudo tem como objetivo identificar as tendências do fator humano na Gestão de Projetos, os perfis de liderança mais utilizados no segmento da cosmetologia, e suas aplicações no mercado atual.

## Justificativa / Relevância

Com o crescimento da utilização de projetos no Brasil, as empresas buscaram estratégias de competitividade para inovar, melhorar os preços e a qualidade de seus produtos e serviços. Devido a isso para conduzir um projeto, deve-se recorrer a um “gerente de projetos”, ou seja, um profissional com capacidade de direcionar as pessoas de acordo com o planejamento.

Serão analisados os perfis dos gerentes de projetos no ramo da cosmetologia, segmento que segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, em 2017 ocupou o quarto lugar no ranking de consumo mundial de cosméticos, perdendo apenas para os Estados Unidos, China e Japão. As empresas de grande porte representam 75% do mercado nacional, com faturamento líquido acima de 300 milhões (ABIHPEC, 2018).

## Metodologia

Este estudo tem caráter qualitativo, pesquisa fim descritiva e explicativa, pesquisa meio bibliográfica e de campo. O universo pesquisado é o de gerentes de projetos de cosmetologia no Brasil, cuja amostra é composta por 10 gerentes de projetos de empresas do setor.

Foram utilizadas como ferramentas: pesquisa bibliográfica em artigos pertinentes à área, sites de estatísticas de mercado e periódicos e; coleta de dados qualitativos por meio de aplicação de questionário.

## Forma de desenvolvimento do trabalho

A estrutura deste trabalho foi dividida em quatro partes: a introdução para fornecer as informações iniciais para o entendimento do assunto abordado no trabalho; o desenvolvimento para apresentação dos conceitos e revisão da literatura, além de atualização sobre a situação atual do mercado pesquisado; a Pesquisa de campo e conclusões em que são apresentadas as análises feitas das respostas ao questionário; a Conclusão em que se demonstram as respostas à pergunta de pesquisa.

# **DESENVOLVIMENTO**

## COSMETOLOGIA NO BRASIL

Segundo Mota et al (2014) cosmético é um elemento que quando aplicado em alguma parte do corpo tenha a função de alterar a aparência elevando a beleza, como produtos de higiene e limpeza.

O constante crescimento da indústria cosmética na atualidade tem como principal influência o crescimento da mulher no mercado de trabalho. De acordo com Pastore (2000), quase 80% das que possuem nível superior, trabalham fora e das vagas disponíveis no mercado para médicos, dentistas e veterinários, 83% são preenchidas pelo sexo feminino, aumentando o poder de compra das mulheres. Em contrapartida, as vendas de cosméticos e perfumes aumentaram 60% nos últimos cinco anos.

De acordo com Angonese (2008), a ascensão da mulher nas empresas contribuiu para o crescimento de setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético (HPPC), cuja taxa de crescimento ultrapassa o crescimento do PIB nacional, que segundo o ABIHPEC (2015), no período de 1996 a 2014, foi de 2,8%, contra 9,2% do setor, representando um mercado promissor e chamando a atenção de indústrias multinacionais e nacionais para expansão de seus negócios, corroborando com as informações levantadas nos estudos de Pastore (2000).

Traduzindo em números, o crescimento médio deflacionado anual da indústria cosmética foi de 9,2%, no período de 1997 a 2014, conforme demonstrado na tabela 1, passando de um faturamento de R$ 4,9 bilhões em 1997 para R$ 43,2 bilhões em 2014. (ABIHPEC, 2015)

Tabela 1 - Crescimento do setor x Crescimento da economia

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variação Anual (%) | | | |
| Ano | PIB | Indústria Geral | Setor Deflacionado |
| 1997 | 3,3 | 4,7 | 13,9 |
| 1998 | 0,2 | -1,5 | 10,2 |
| 1999 | 0,8 | -2,2 | 2,8 |
| 2000 | 4,3 | 6,6 | 8,8 |
| 2001 | 1,2 | 1,6 | 10,0 |
| 2002 | 2,7 | 2,7 | 10,3 |
| 2003 | 1,1 | 0,1 | 5,0 |
| 2004 | 5,7 | 8,3 | 15,0 |
| 2005 | 3,2 | 3,1 | 13,5 |
| 2006 | 4,0 | 2,8 | 15,0 |
| 2007 | 6,1 | 6,0 | 9,4 |
| 2008 | 5,2 | 3,1 | 5,5 |
| 2009 | -0,3 | -7,4 | 9,6 |
| 2010 | 7,5 | 10,5 | 10,5 |
| 2011 | 2,7 | 0,4 | 6,3 |
| 2012 | 0,9 | -2,5 | 8,8 |
| 2013 | 2,3 | 1,2 | 5,3 |
| 2014 | 0,1 | -1,2 | 7,0 |
| Médio composto dos 18 anos | 2,8 | 1,9 | 9,2 |

Fonte: <https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2015/04/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-31mar2015.pdf>. Acesso em: 22/06/2018

No Panorama do Setor de 2015 da ABIHPEC, foram apontados fatores que contribuíram para o crescimento do setor, além da participação da mulher no mercado de trabalho, a utilização de tecnologia e aumento da produtividade, que favorece os preços, tornando-os mais atrativos e menores do que os índices dos preços da economia em geral; os constantes lançamentos de produtos e aumento da expectativa de vida também foram apontados.

As principais representantes do setor são a Natura, com faturamento mundial de US$ 2.102 milhões e faturamento nacional de US$ 2.032 milhões; O Boticário com faturamento nacional de US$ 1.791 milhões e; Avon com US$ 10.690 milhões de vendas no mundo e US$ 1.021 milhões de vendas no Brasil, de acordo com estudo do BNDES (2010).

Segundo a pesquisa de Pastore (2000) sobre a vaidade no mundo, os venezuelanos foram destacados como os mais vaidosos, 65% das mulheres e 47% dos homens pensam em beleza a maior parte do tempo, acima da média mundial que é de 23% para mulheres e de 16% para homens.

Em fevereiro de 2017, a ABIHPEC fez um estudo qualitativo sobre a Percepção do Setor, chegando a conclusão de que 95% dos entrevistados consideram os produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosmético como essenciais e indispensáveis para os cuidados básicos de saúde, bem-estar e qualidade de vida. A maioria dos entrevistados apresentou uma posição positiva referente ao setor, considerando como parte da autoestima, e destacando a importância da qualidade dos produtos e do desempenho econômico do setor. Para o consumidor, higiene é considerada prevenção, indo além da beleza e dos cuidados cosméticos. O bem-estar é consequência da higiene, e não da vaidade.

Pelo constante crescimento econômico no cenário nacional, a necessidade de se produzir mais novidades para se manter num mercado tão competitivo vêm à tona, demonstrando a importância em se ter projetos de novos produtos, tanto para montar um plano estratégico quanto para atender os desafios do mercado, levando em consideração o mercado futuro, produzindo produtos ao longo do tempo, verificando quais serão os recursos necessários, tanto relacionados a insumos, quanto a tecnologia disponível, ou a adquirir para atender a demanda.

O tema foi escolhido porque as inovações devem acontecer na formulação de novos produtos, considerando as diferentes tecnologias que surgem no mercado, e nas embalagens, considerando os insumos usados, a sustentabilidade e responsabilidade social empregada, fatores cruciais para se avaliar os impactos e viabilidade do projeto.

## GERENTE DE PROJETO

A base de uma empresa depende muito do elemento humano, seja para sobreviver às transformações da sociedade, devido à globalização, que têm exigido cada vez mais a excelência das organizações, ou para aprimoramento e redirecionamento de objetivos, estratégias e tecnologias, além da atualização de produtos e serviços para inovar e reinventar seus negócios, com isso as habilidades e competências dos colaboradores se torna combustível para a longevidade e saúde da empresa, no mercado competitivo, dinâmico e mutável que está inserido.

De acordo com Chiavenato (2009), as pessoas são imprescindíveis, porque elas raciocinam, interpretam, tomam decisões e agem, e cabe às organizações determinar a forma de integrar e alinhar os valores humanos; reafirmando a declaração Pontes e Serrano (2005) afirmam que para as empresas conseguirem vencer os desafios, precisam de estratégias inovadoras e bem definidas, maximizando as habilidades e capacidades do fator humano a favor dessas estratégias.

Segundo o PMBOK® (2013), a pessoa responsável pelo cumprimento dos objetivos dos projetos são os gerentes, também chamados de “líderes”, “gestores”, “coordenadores”, entre outros. A sua função é gerenciar os projetos, por meio da aplicação de seus conhecimentos e habilidades, liderando a execução, garantindo o sucesso e respondendo pelo resultado.

“O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.” (PMBOK®, 2013)

Para que o gerenciamento do projeto seja eficaz, a pessoa encarregada da responsabilidade de gerenciá-lo deve aplicar seus conhecimentos e habilidades e ainda possuir competências específicas, para que se chegue ao resultado esperado, conforme quadro 1: (PMBOK®, 2013)

Quadro 1: Competências do Gerente de Projetos

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE PROJETOS** | |
| Conhecimento | O que sabe sobre gerenciamento de projetos? |
| Desempenho | O que é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos? |
| Pessoal | O comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada é adequado? |

Fonte: autoria própria.

O PMBOK® 2013 traz os conceitos relacionados as competências dos gerentes, afirma que conhecimento se refere ao conhecimento adquirido dos profissionais da área, seja acadêmico ou na prática profissional; o desempenho refere-se aos resultados alcançados ou que podem alcançar, por meio de suas técnicas, habilidades e conhecimento e por fim; pessoal refere-se a como se comporta o gerente, na execução de seu trabalho, nas suas atitudes, seus traços de personalidade, características principais e liderança, em como ele usa essas características em prol de guiar a equipe, atingindo os objetivos e equilibrando as restrições que podem surgir.

Segundo o PMBOK® (2013), “os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada.”

O gerente de projetos por ter o papel principal no gerenciamento de projetos, precisa saber se relacionar com diferentes perfis, tanto das pessoas da equipe quanto os principais interessados no resultado do projeto, os *stakeholders*, assim como aponta o PMBOK (2013) as habilidades interpessoais mais importantes que o gerente de projetos deve desenvolver para interagir de forma apropriada são liderança, desenvolvimento de equipes, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*.

O direcionamento dos esforços na direção do objetivo, tanto da equipe quanto de todos os outros envolvidos, para que sejam uma equipe, é a habilidade de liderar. O desenvolvimento da equipe é o gerenciamento dela em direção do objetivo comum, trabalhando juntamente com o líder, que é quem a forma e conduz.

A habilidade de motivar é ir de encontro aos valores das pessoas, oferecendo satisfação aos envolvidos no projeto, criando um ambiente propício; a habilidade da comunicação é relacionada a eficácia em se comunicar, conseguindo alcançar os diferentes tipos de pessoas, culturas e contextos, levando o conhecimento a qualquer esfera e ao entendimento mútuo. Pensar na colaboração a longo prazo, usando as habilidades interpessoais para a cooperação de outros, compartilhando o poder com cautela, transmitindo confiança, é a habilidade de influenciar pessoas.

Outra habilidade citada no PMBOK® (2013) é o processo decisório, que pode ser feito individualmente ou com o envolvimento da equipe. Os passos estilos desse processo são: o comando, a consulta, o consenso e a aleatoriedade, cujos fatores que mais influenciam são a restrição de tempo, a confiança, a qualidade e aceitação. Além das habilidades técnicas, também é importante conhecer a política e respeitar as diferenças culturais, para criar um clima de confiança e ganho mútuo. A negociação entra como estratégia de ganho para todos as partes beneficiadas com o projeto.

Gerenciar conflitos é uma das habilidades descritas como a capacidade de minimizar os conflitos, por meio do gerenciamento e identificação das causas. O estabelecimento de confiança também é importante para que o gerente de projetos consiga a cooperação e possa dividir informações e buscar soluções para os problemas que surgirem. No PMBOK® (2013) encontramos ainda como habilidade primordial o *coaching,* que é uma ferramenta de desenvolvimento para que a equipe consiga evoluir suas competências e consequentemente seu desempenho, reconhecendo seu potencial.

Segundo Crawford (2006), o gerenciamento de projetos precisa ter competências variadas, distribuídas em dois tipos: Técnicas e Pessoais, que denomina como *hard skills* e *soft skills,* respectivamente.

As *hard skills* são as ferramentas do gerente como: os planos, o *Work breakdown structure (WBS)*, que é a divisão do trabalho em etapas menores e mais fáceis de administrar, o uso de gráficos como o de *Gantt*, que demonstra as etapas e seus respectivos andamentos, padrões, análises, métricas, métodos, valor agregado, gerenciamento de riscos, relatórios de acompanhamento, estimativas, nivelamento de recursos, entre outros.

As *soft skills* são as características intrínsecas do gerente, como: comunicação efetiva, integridade, sociabilidade, liderança, desenvolvimento de funcionários, flexibilidade na tomada de decisões, parecer sobre o negócio, bom relacionamento com clientes, solução de problemas, gerenciamento de mudanças e expectativas, treinamentos, consultoria, entre outros.

Analisando esses dois tipos de competências, fica claro que somente as competências técnicas (*hard skills*) não são suficientes para obtenção de sucesso como gerente de projetos. Um adequado gerenciamento de projetos envolve áreas diretamente ligadas a pessoas, como gerenciamento da comunicação, gerenciamento de pessoas, gerenciamento de stakeholders, gerenciamento de conflitos, entre outras; e para isso são necessárias competências pessoais como liderança, inteligência coletiva, inteligência emocional, resiliência, entre outras.

As habilidades interpessoais para o gerente de projetos destacadas por D’Ávila (2011), são as seguintes: comprometimento, responsabilidade, ética, honestidade, transparência, franqueza, clareza, objetividade, liderança, agregação, motivação, entusiasmo, solução de conflitos e problemas, negociação, influência, persuasão, decisão, iniciativa, proatividade, organização, disciplina, autocontrole, equilíbrio, resiliência, empreendedorismo e eficácia.

Como pode ser verificado acima, as habilidades técnicas (hard skills) tornam-se cada vez menos importantes como responsabilidades do gerente de projeto para o seu crescimento em habilidade gerencial. Está é uma das razões por que excelentes tecnologistas têm frequentemente fracassado como gerentes de projeto.

* 1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo PMBOK® (2013), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas, onde pode ser considerado uma técnica de “boas práticas” eficaz que formam os processos de um projeto, para que o mesmo atinja seus requisitos. As tarefas para a execução de um projeto necessitam ser gerenciadas, já que a partir deste pode ser criado um produto, serviço ou resultado exclusivo, dessa forma, necessita o empreendimento de um esforço temporário para a realização do mesmo.

Segundo Chermont (2001) ao definir um projeto é necessário analisar seus objetivos e identificar seus possíveis riscos, estimar seus custos e time que estará envolvido. O que torna o gerenciamento de projetos extremamente relevante em algumas empresas, e muitas promovem treinamentos na área para tornar seus funcionários mais eficazes.

E, além de treinamentos específicos, Dutra (2001) pontua ainda que ao escolher uma pessoa para atuar nessa área de gestão de projetos, avalia-se a experiência adquirida, a forma de entrega das atividades e suas realizações. Enfim, cada contratante utiliza-se de métodos e processos para a escolha dos profissionais mais adequados para esse tipo de função. O desenvolvimento de habilidade interpessoal apropriada permite que os gerentes de projeto aproveitem ao máximo os pontos fortes de todos os membros da equipe.

O projeto abrange um grupo de cinco processos, que são eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Com base neles o gerenciamento tem como finalidade colocar em prática o plano de projeto, tendo em vista a realização de todo esse grupo de processos, pode trazer muitos benefícios, entre os quais destacamos: melhores resultados com relação ao escopo, prazos, custos e qualidade; melhoria no processo decisório, a otimização da alocação de recursos e a diminuição dos riscos. (PMBOK, 2013)

Com um aumento no controle gerencial torna-se mais fácil eventuais revisões e mudanças durante a execução, bem como a documentação dessas revisões. E ainda, aumenta a possibilidade de conclusão do projeto com sucesso, ou seja, atendendo ao planejado para prazos, orçamento e qualidade requerida pelo cliente; melhora a segurança das partes interessadas ao antecipar situações desfavoráveis; o favorecimento da elaboração de estimativas para futuros projetos. (PMBOK, 2013)

Os benefícios da gestão de projetos, para Keeling (2006), que os objetivos, escopo, recursos, ou seja, todas as etapas do projeto devem ser descritas de forma simples e clara para que seja de fácil compreensão. Pode ser controlado independentemente e protegidos do mercados, o andamento do projeto tende a ser controlado facilmente por metas ou até padrões de desempenho, e ainda a flexibilidade de emprego que o gerente pode contratar especialista, peritos e outros por tempo limitado e sem prejudicar o andamento do projeto, ou seja, sua contratação é apenas pelo tempo que lhe convém.

O interesse por trabalho específico no projeto ou até uma novidade pode trazer motivação a equipe, o que os torna mais eficientes com maior capacitação pessoal, levando em consideração a automotivação, alguns podem reagir criticamente a alguns estilos de liderança. A gestão necessita muitas vezes em descrição, já que a mesma pode ser requerida para pesquisa, desenvolvimento de produtos sensíveis ao mercado e outros. Projetos podem ser executados em diversos países e ainda contar com uma condução livre de contato. (KEELING, 2006)

Já Cleland e Ireland (2002), nos traz uma abordagem mais detalhada dos benefícios do gerenciamento de projetos demonstradas abaixo:

* Benefícios para a Organização: o gerenciamento pode trazer uma posição de competitividade dentro da empresa devido a motivação dos funcionários, faz com que melhore as definições do fluxo de trabalho e uma maior maturidade nas soluções de negócios. E com isso há uma melhora na produtividade e consequentemente um aumento nos lucros.
* Benefícios para os altos administradores: traz melhoras de aprovação para início de novos trabalhos, devida a redução de mudanças de trabalho durante a execução o que acarreta em uma apresentação mais rápida que atendam às necessidades dos clientes, uma comunicação mais clara e no entanto uma maior confiança nos resultados.
* Benefícios para os clientes: confiança no líder de projetos e na equipe, que apresenta o produto desejado com clareza desde o planejamento do trabalho até a sua execução, e entrega no prazo e dentro do preço.

Alguns aspectos importantes sobre gerenciamento de projetos, considerados pela norma ISO (IOS International Organization for Standartization), são: o planejamento, a organização, a supervisão e o controle de todos os aspectos do projeto para ter sucesso no projeto. (ISO 1006, 1997). Partindo desses aspectos, algumas ações para a execução de um projeto foram criadas e reunidas em um conjunto de dez áreas do conhecimento. São eles: gerenciamento de integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de custo, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento das aquisições, gerenciamento de partes interessadas e gerenciamento de riscos (PMBOK®, 2013).

A integração, a área de conhecimento de gestão de projetos que reúne processos para certificar que todas as atividades necessárias tais como: a identificação, a definição, a combinação, a unificação e a coordenação de um projeto estão nos padrões de gerenciamento (KERZNER, 2011).

No gerenciamento do escopo do projeto, somente os processos realmente necessários são reunidos, para garantir que todas as atividades do projeto sejam executadas com êxito. E o projeto todo seja finalizado com sucesso (PMBOK®, 2013).

Já no gerenciamento de tempo são verificadas as ferramentas e processos para a finalização do projeto no tempo programado. Uma das ferramentas mais utilizadas é o gráfico de GANTT, que ilustra o desenvolvimento das etapas do projeto, dando uma melhor controle e visualização do projeto (KERZNER, 2011).

Temos ainda, o gerenciamento de custo, que segundo o PMBOK® (2013) envolve os processos de planejamento, de estimativa, de orçamentação e o controle de custos são envolvidos, já que a o projeto deve ser finalizado do orçamento aprovado.

Segundo Kerzner (2011), o gerenciamento da qualidade, é uma das áreas do conhecimento que busca a satisfação dos objetivos para os quais o projeto foi desenvolvido. Determinando, assim, as características do produto, do serviço ou do resultado de todo o projeto.

O gerenciamento de recursos humanos traz processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. E ainda, busca discernir as funções e as competências de toda a equipe, assim como a identificação e a gestão da estrutura organizacional (PMBOK®, 2013).

Para o PMBOK® (2013), o gerenciamento das comunicações, trata-se de processos com finalidade de geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de maneira apropriada. O endossamento para que as informações sejam planejadas, definir as tecnologias que serão utilizadas, a periodicidade dos meios, os formatos e, inclusive, quais serão as informações disponibilizadas, são procedimentos necessários para garantir a credibilidade da comunicação das atividades do projeto.

Os procedimentos de aquisição de produtos, de serviços ou até mesmo a gestão de terceiros contratados para o projeto, são considerados características do gerenciamento de aquisições. Entram nessa fase, também, todos os processos de gerenciamento de contratos e os resultados adquiridos externamente a equipe do projeto. Em seguida, temos o gerenciamento das partes interessadas, que segundo o PMBOK® (2013), essa área do conhecimento conduz processos que identificam os envolvidos e seus interesses no projeto, os quais podem ser favoráveis ou desfavoráveis.

E por fim, temos o gerenciamento de riscos, onde Kerzner (2011) destaca a necessidade de identificação dos riscos e tentar minimizá-los, o mais breve possível. Para isso, processos que conduzem as atividades de identificação, mitigação, monitoramento e controle dos riscos, são aplicados no projeto. Dessa forma, os riscos podem ser identificados prematuramente e solucionados, trazendo resultados satisfatórios para o projeto.

Segundo Cleland e Ireland (2002), a previsão de riscos no projeto, pode prevenir muitas coisas, já que lidamos com a incerteza, ainda existe a possibilidade de fracasso, visto que não conseguimos medir todos os riscos exatos. Portanto, é importante o planejamento do gerenciamento de risco, pois o gerente do projeto conseguirá fornecer o tempo e os recursos suficientes para as atividades e estabelecer uma base para solução e avaliação do risco.

O gerenciamento de projetos não é muito utilizado em organizações que trabalham com linha de produção em série, já que não possuem nenhum tipo de customização para o cliente, portanto não há motivos para o investimento nesse tipo gerenciamento. Partindo do princípio que um projeto é qualquer atividade com início, meio e fim e, que seu resultado dever ser único (PMBOK® 2013).

Visando a melhoria e o auxílio em gerenciamento de projetos existem no mercado diversos softwares que podem ser uteis na implementação de projetos e cada organização deve avaliar qual atenderá melhor sua demanda. Esse tipo de programa tem a capacidade de reunir as atividades necessárias para a execução de um projeto. Na concepção de Garsnier (2000), além de uma função operacional, esses sistemas podem auxiliar na produtividade.

Para Garsnier (2000), os softwares de gerenciamento de projetos podem auxiliar em diferentes aspetos de projetos, por exemplo, na comunicação, pois os programas permitem apresentações de relatórios gerenciais, através de gráficos e telas de visualizações. Apoiam na integração das informações referentes ao projeto em andamento, possibilitando maior agilidade da obtenção das atualizações ocorridas, ou ainda, essas atividades podem ser exportadas para outro tipo de sistema, viabilizando análises mais específicas e especializadas. Os sistemas amparam, também, na simulação de vários diferentes cenários e os impactos das mudanças no resultado do projeto.

A grande maioria dos softwares específicos para essa área possui *copyright* (direitos autorais), ou seja, não possuem o código aberto e necessitam que as licenças sejam pagas para sua utilização. No entanto, existem os sistemas com o código aberto (chamados *open source*), os quais não necessitam que a compra de licença, para a sua manipulação, seja efetuada. Com essas ferramentas, o gerenciamento se torna mais eficiente e ágil, pois eles podem conter funcionalidades, tais como: a programação de tarefas, o diagrama de Gantt, gráficos RBS (Resource Breakdown Structure ou Estrutura hierárquica de Recursos), método Pert (Program Evaluation Review Technique ou técnica de avaliação e revisão de programas), fornecem gestão de orçamento e da qualidade, relatórios diversos de cálculo de custos e orçamentos e, ainda, suporte ao usuário e treinamentos.

Para Keelling (2002), no gerenciamento de projetos, podem existir dois tipos de estruturas organizacionais, permanente ou a temporária. Na estrutura permanente, as organizações gerenciam as atividades cotidianas e repetitivas, e não expressam formalmente suas relações de autoridade e de responsabilidade em forma de organogramas. Enquanto que, a estrutura temporária visa o gerenciamento das atividades necessárias para o desenvolvimento de projetos, uma vez que, os mesmos possuem datas especificadas de término, ou seja, são temporários. Porém, essa caraterística não impede que uma organização, que age no desenvolvimento de projetos, possua essas duas estruturas, ao mesmo tempo, permanente e temporária.

Para a adesão de uma organização da prática de gerenciamento de projetos há a necessidade de se adequar a algumas mudanças no quadro de lideranças e de funcionários. Para Maximiano (2002), nessa nova fase é imprescindível a preparação das atividades, ou seja, não há mais espaço para a execução de ações sem planejamento. É necessário dar ênfase no planejamento e no acompanhamento de todas as atividades e ações gerenciais.

* 1. LIDERANÇA
     1. **Conceito**

A liderança pode ser inserida em diversificados tipos de ambientes, por isso conseguimos identificá-la em locais como, como: escolas, organizações, comunidades e grupos sociais. O seu estudo viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Para Bass (2008), a liderança é um tema que pode ser muito explorado, estudado por sua multidisciplinaridade e sua riqueza no quesito de pesquisas.

O autor Mota (1997) define o assunto como:

“A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.”

Um líder necessita de um time para conseguir atingir as metas, e o contrário também ocorre os liderados precisam de líderes que os direcionem nas atividades da empresa. A liderança só é possível quando há subordinados que aceitem serem geridos por algum motivo, seja ele qual for. Os líderes possuem características específicas, que podem nascer com o indivíduo ou que podem ser inatas, ou seja, adquiridas ao longo da sua vivência.

As organizações estão cada vez mais preocupadas com as características pessoais que os indivíduos que encabeçam os processos administrativos dentro das empresas apresentam, devido às funções de alta responsabilidade e competência que essa responsabilidade de líder implica. Os líderes devem saber delegar atividades, fazendo com que cada pessoa do time tenha objetivos que é comum a todos da equipe, e não abraçar todas as funções e tarefas, ou seja, realizando tudo sozinho. Também, muito menos atuar como um ditador, somente delegando e supervisionando atividades.

Segundo Goldbarg (1995), um time coordenado por um líder integrador, será uma equipe com os talentos e a experiências de todos, muito bem utilizados. Visto que esse tipo de líder planeja, analisa, ensina, rompe barreiras, aprende, treina, compõe, coordena, ou seja, é aquele que integra o grupo e que participa de todos os procedimentos do projeto. Dessa forma, os líderes possuem aptidão de estimular a participação de outros e fornecer *empowerment* (empoderamento) para tomar decisões e agir.

O *empowerment* é conceituado como o ato de dar poder ás pessoas, porém antes visto como somente situado nos altos níveis da hierarquia organizacional, mas que pode ser concedido a todas as pessoas que desempenham algum tipo função. A sua essência é baseada na liberação de conhecimentos, na experiência e na capacidade motivadora que já existem nas pessoas e que estão sendo pouco utilizadas. Assim, o empoderamento é percebido como sendo uma fonte que impulsiona a motivação e a criatividade do grupo. Podemos basear o seu conceito, também, no processo de compartilhar o poder com os liderados, aumentando, dessa forma, a confiança nas suas capacidades de desempenhar certas funções e a crença de que influenciam a empresa com suas contribuições (CHIAVENATO, 2005).

O autor salienta, ainda, que são inúmeras as vantagens de uma organização ao conceder poder, ou seja, oportunizar o empowerment. As empresas conseguem uma viável redução de custos, uma vez que, é exigida uma menor quantidade de pessoas no controle dos processos. Há o incremento da qualidade, pois os indivíduos estarão mais comprometidos e engajados. A agilidade nas ações, já que todos possuem o poder de agir diante dos problemas apresentados e, inclusive, participar das tomadas de decisão. A confiança no desempenho dos integrantes do grupo é desenvolvida e promove a credibilidade, encorajando os mesmos a assumir maiores responsabilidade e elevando a autoestima de todos.

O desafio dos líderes é tomar o controle e conseguir que as coisas aconteçam, eles idealizam e depois desenvolvem. Para isso, precisam atrair o compromisso voluntário dos seus seguidores, fortalecendo-os, e, assim, conseguem transformar as organizações em novas entidades com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. Para Nannus (2000), a eficácia de uma liderança está na revitalização de uma empresa maximizando a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte.

Um líder não é encontrado somente no topo das hierarquias organizacionais, é possível encontrar a liderança a partir do meio do grupo, pois ela não se limita apenas aos executivos superiores, sendo visível, também, em indivíduos atuantes em diversas funções da empresa, apresentando, assim, a verdadeira mudança. Esses líderes são orientadores para as pessoas e, também, são competentes do ponto de vista técnico. São ainda, mais flexíveis, ansiosos por resultados, experts em instigar a motivação e muito ávidos por quebrar regras. São líderes de mudanças, e jovens na sua maioria, uma vez que boa parte deles se situa na faixa dos 25 aos 40 anos, e um terço deles é representado por mulheres, sendo esta uma informação considerada pelos autores como muito além das expectativas (CHIAVENATO, 2005).

As características de liderança podem já nascer com a pessoa, mas também, segundo Candeloro (2013), um indivíduo pode ser treinado ou desenvolver qualidades e competências para que se torne um líder. Existem algumas particularidades que todos os líderes da atualidade precisam possuir ou, pelo menos tentar desenvolver ao longo do seu caminho, pois são necessidades que o mundo em constante atualização busca dos atuais e novos líderes:

* Desenvolver pessoas: nas organizações existe um setor responsável para a contratação do quadro de funcionários, porém o líder deve ter a capacidade analítica para a avaliação de alguns pontos pessoais nos indivíduos a serem contratados, como por exemplo, a timidez. A visão de um líder deve ser ampla, no sentido de entender as limitações e os pontos positivos do seu liderado. Muitas vezes, o líder conseguirá auxiliar no empoderamento dos pontos positivos dos seus subordinados, ou seja, fazendo com a pessoa melhore seu desempenho profissional e emocional. Com isso, um líder será capaz de participar de recrutamentos, de treinar e de motivar as pessoas.
* Saber entregar à sua equipe seus objetivos e ter consciência na entrega dos seus resultados: esse líder deve ser um facilitador e saber transmitir de forma simples e descomplicada os objetivos esperados pela organização, com relação aos seus subordinados. Precisam estar atentos a todas as metas exigidas e ter consciência para saber os resultados atingidos.
* Habilidade de mudar rapidamente: os líderes devem possuir a capacidade de adaptação rápida, já que imprevistos podem ocorrer e, então, devem estar preparados para uma nova e precisa ação para alcançar os resultados esperados.
* Conectar a empresa a todos os funcionários: o seu grupo deve estar muito conectado às necessidade da organização, sabendo identificar os planos de existência, a missão e o que a empresa busca no mercado.
* Ser criativo, saber criar processos: o líder deve organizar os processos da empresa, buscando agilidade e excelência no trabalho desenvolvido.
* Ser perseverante e ter foco em lucratividade: a lucratividade é sempre o principal objetivo de uma empresa no mercado, e quando o líder consegue mostrar para a equipe que a empresa precisa sobreviver, conseguirá agregar os valores exigidos pela organização.
* Estar preparado para o futuro e para novas oportunidades: se preparar buscando novas soluções e tentar fazer antecipações de necessidades do mercado são ações importantes para que não venha a ter problemas no futuro.
* Ser um grande psicólogo: ser amigo dos seus liderados, ser ouvinte, saber conversar e ajudar são características de grandes líderes solucionadores de problemas. Geralmente, o líder com esse perfil faz com que os seus liderados sintam vontade de criar e produzir mais.

Ainda abordando as particularidades que os líderes atuais devem possuir, Rossi (2013 sugere: ir direto à fonte: ser direto, quando for necessário, visando a resolução ou a implantação de objetivos; fazer perguntas: o medo de perguntar, não pode fazer parte das características de um bom líder; não ter medo de errar: apesar de erros não serem muito bem aceitos no mundo das organizações, porém arriscar muitas vezes é necessário. Afinal, mesmo não tendo a certeza que tudo ocorrerá conforme o planejado, o mundo e ações tomadas mudam constantemente; e, por fim, conquistar a confiança: o líder depende muito de resultados, portanto manter as pessoas do grupo envolvidas e comprometidas com os objetivos propostos, são desafios de liderança.

Todo líder possui cinco atividades básicas e a liderança deve ser definida como um conjunto de atividades e não como um conjunto de características pessoais. De acordo com Heifetz (2000), uma das primeiras atividades da liderança deve ser a de diagnosticar problemas tanto técnicos quanto os de adaptação, ambos demandam tratamentos diferentes. Os problemas técnicos são geralmente resolvidos por especialistas. Quanto aos problemas de adaptação necessitam de liderança, pois não há soluções adequadas ou procedimentos específicos, esses tipos de problemas colocam as pessoas em predisposição de inovação e aprendizados.

Heifetz (2000) ainda ressalta três questões que os líderes devem saber identificar e definir para atingir as necessidades de diferenciação, os líderes devem se concentrar nas competências, normas e valores culturais da organização que valem a pena preservar. E, quais inovações são necessárias para que a organização possa utilizar o melhor da sua história e avançar rumo ao futuro.

Para Alonso (2005), a segunda atividade relaciona-se a expor desafios. Neste caso o líder irá formular perguntas visando o desenvolvimento do grupo, onde os mesmo tende encontrar as respostas. Desenvolvendo seu lado criativo, inovador e que encoraje os liderados a buscar novos desafios como forma de obter maior experiência.

A próxima atividade, o autor refere-se à necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, motivando-as para que desenvolvam capacidade de assumir suas responsabilidades, de enfrentar as mudanças que forem necessárias e de orientar a atenção para os temas difíceis, ao invés de evitá-los. O encorajamento de seus subordinados, a fim de que trabalhem comprometidos com os objetivos da empresa, é uma das atividades do líder. Um líder que não transmite entusiasmo em qualquer que seja a situação provavelmente não obterá o respeito e a admiração de seus liderados.

Esta atividade, a quarta, refere-se a regular o nível de conflito e desordem. O conflito, conforme afirma Alonso (2005), é considerado uma das causas de inovação, e um líder que tenha como característica a autoridade sobre seus liderados, poderá administrar esse tipo de situação. Os conflitos internos podem resultar em competições internas e podem acabar por prejudicar o rendimento dos funcionários da empresa. Porém, se o conflito for bem administrado, de forma que não prejudique as relações de trabalho, ele poderá se tornar produtivo. Para que essa produtividade seja alcançada, é extremamente importante que o líder saiba trabalhar com cada um dos seus liderados, impondo regras e limites para as competições.

A quinta, e última atividade, mencionada por Alonso (2005) está relacionada à visão de longo prazo do líder. E a importância de mostrar as pessoas a visão de longo prazo e explicar porque o trabalho delas é importante para a organização. A comunicação da visão é motiva seus liderados e da sentido aos seus esforços. Fazendo com que os liderados definam melhor os objetivos do líder e da própria organização, podendo, assim, definir as suas próprias metas.

A maneira como o líder se comporta influencia muito as atitudes e o desempenho da equipe de trabalho. O estilo de liderança é o aspecto determinante do desempenho dos líderes e liderados no alcance dos propósitos da organização. Algumas pesquisas, desenvolvidas por Tannenbaum (1970), identificaram a existência de três tipos de liderança, baseadas no relacionamento interno do grupo, que são: a autocrática, a liberal e democrática.

* + 1. **Competências de Liderança**

O mercado atual e a concorrência exigem de todos os profissionais, inclusive do gerente de projetos um maior nível de conhecimento e capacitação, para que consiga suprir a necessidade do cliente dentro dos custos e prazos determinados. No entanto, as competências de liderança já foram apontadas como motivo de sucesso ou fracasso de um projeto. Kerzner (2004) comenta que os fatores comportamentais podem comprometer a boa realização e a concretização de projeto, pois os projetos precisam das pessoas para execução e manipulação dos materiais para chegar no seu objetivo final.

O termo competência provém do latim *competentia*, e traz o sentido de qualificar a capacidade de apreciar a resolução de certo problema, ou de fazer determinada coisa, que tem habilidade, aptidão e confiabilidade (FERREIRA, 1995). Simplificando, esse termo consiste no desenvolvimento de tarefas se utilizando de todas as habilidades do indivíduo. Na qual, o indivíduo consegue aplicar em conjunto todas as suas capacidades em potencial, buscando a realização da atividade de forma eficiente.

Entendemos que um líder deve demonstrar muitas capacidades, pois essa função insere o indivíduo em situações adversas. Ás vezes, o líder precisa desempenhar a posição de ouvinte, em outro momento já deve ser orador. Assim como pode ser aquele que realizará o treinamento da equipe, em outro instante pode ser, também, o aprendiz. O mesmo caso pode ocorrer na tomada de decisões, há situações em que irá decidir e em outras, as medidas cabíveis são aplicadas por outros líderes, às vezes, em comum acordo com seus liderados.

Somente palavras não fazem a credibilidade de um líder, pois antes que possa fazer as coisas certas, esse líder precisa saber como fazê-las. Para Kouzes e Posner (2003), dessa forma o aprimoramento das competências que detiver e a aquisição de novas competências precisam ser constantes na vida de um líder. Esse aprimoramento pode ser adquirido à medida que a liderança é praticada e encontra sua própria voz, visto que ninguém lidera com a experiência de outra pessoa, senão por sua própria vivência. E ainda, na prática da liderança, é muito importante encorajar o feedback, para que se reforce a confiança entre líderes e liderados.

Vieira (2002) nos demonstra que a competência é baseada em três dimensões e envolvem questões necessárias para o desenvolvimento de tarefas, que são elas: o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Nesse aspecto, as questões técnicas e o conhecimento são fundamentais para a realização das atividades. No quadro a seguir, conseguimos visualizar as três dimensões da competência (RABAGLIO, 2001):

Quadro 2: Competências e suas dimensões.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **C** | **H** | **A** |
| CONHECIMENTO | HABILIDADES | ATITUDES |
| A escolaridade, os conhecimentos técnicos, alguns cursos gerais e as especializações. | A experiência e a prática do conhecimento | Ter ações compatíveis na obtenção dos objetivos, utilizando os conhecimentos e competências adquiridas. |
| SABER | SABER FAZER | QUERER FAZER |

Fonte: Adaptado do livro: RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

O desenvolvimento dessas três dimensões, de forma equilibrada, por um gerente de projetos é de suma importância, pois a falta de uma delas poderá prejudicar seu desempenho na condução da equipe e do projeto como um todo. A competência de um gerente de projetos pode ser relacionada à combinação da prática com o conceito fundamental para a realização de uma atividade. E, esse comportamento gerencial conduz uma perfeita entre as três dimensões. (CLELAND & IRELAND, 2001).

Como podemos perceber, as requisições de capacidades e destrezas podem ser longas e específicas. Dessa vez, os autores, resolveram apresentar as competências do líder em três subdivisões do saber, que são: as competências interpessoais, as competências técnicas e as competências globais. As quais não são categorias excludentes, porém foram elaborar para melhorar o entendimento.

* + - 1. Competências Interpessoais

Os comportamentos interpessoais, os quais se referem ás afinidades humanas cultivadas pelos líderes, pela sua superioridade e pelo seu status, destacaram os seguintes comportamentos: representante, com esse comportamento o gerente irá representar a sua organização, tanto em nível legal, assinando as documentações, como, também, ao nível social, recebendo e socializando com os visitantes e convidados; líder, é uma das funções mais reconhecidas pelo gestor, pois através desse papel ele adquire a responsabilidade pela motivação e incentivo dos subordinados; e o elo de ligação, com esse comportamento o gestor cria, mantém e desenvolve redes exteriores de contatos e informadores, que lhe fornecem favores e informações (FERNANDES, 2014).

O líder, representando o indivíduo com direito a comandar, pode ou não deter competências interpessoais, contudo estas irão imprimir sua capacidade de gerar seguidores e caracterizar o líder. As competências interpessoais podem confundir-se com a própria arte de liderar, tendo em vista que os conceitos de liderança já envolvem boa parcela dessas capacidades. A seguir abordaremos as principais competências interpessoais.

A comunicação com clareza é uma das competências citadas por Robbins (2009), entendemos que essa é a principal capacidade de um líder, as demais dependem da sua habilidade de se comunicar. Essa habilidade pode ser utilizada para receber e dar feedback, para o planejamento e a distribuição do trabalho, na condução de mudanças, no manejo de conflitos e no esforço de negociações. Essa competência implica ao líder a responsabilidade pela transferência e pela compreensão dos significados de toda a comunicação.

Na adequação de competências interpessoais, a humildade é uma das qualidades que o líder demonstra capacidade de progresso, ou seja, de aprender e reaprender. A humildade deve ser utilizada para demonstrar senso de pertencimento, agregando à equipe e compartilhando as ideias, os recursos e as emoções. Ainda, devem utilizar-se de autocrítica, reconhecer suas falhas, estar sempre se questionando e desculpar-se. Para Collins (2006), um líder não deve alimentar o ego, canalizando esse tipo de necessidade em direção de um objetivo superior.

O líder é um referencial dos seguidores e da organização que represent, portanto precisa manter e encorajar o bom humor. Portanto, suas atitudes são capazes de atrair e reter outras pessoas, de dentro e de fora do seu ambiente organizacional. Assim, é competência do líder a obtenção de um ambiente de trabalho agradável, cultuando a alegria, o otimismo e a prática da celebração. O fenômeno conhecido como “contágio emocional”, precisa ser controlado pelo líder, já que o bom e o mau humor são contagiantes (Kinicki & Kreitner, 2006).

Outra competência interpessoal muito importante é despertar a motivação, para Vergara (2009) “a motivação é intrínseca, isto é, está dentro de nós”. Considerando essa citação, a motivação depende de estímulos, ou seja, de motivos que sejam capazes de suscitá-las. Portanto, cabe ao líder, conhecer e identificar os anseios de seus colaboradores, ser capaz, também, de despertar a motivação dessas pessoas (MACÊDO et al., 2007).

No âmbito de liderança, endossamos a percepção de Goleman (2006), para quem possui a empatia, que é descrita, pelo autor, como a capacidade de uma pessoa se inserir no lugar de outra e esforçar-se para compreender o comportamento do outro. Para o líder essa competência significa lidar com os sentimentos dos seus liderados, com ponderação e consideração, nas questões que envolvam decisões.

A condução de mudanças é outro ponto a ser considerado, pois as organizações estão em constante movimento e mudança. E esse fato não deixa dúvidas da exigência de sólidas relações de confiança, liberdade com responsabilidade e respeito mútuo. Ao líder cabe a condução desses processos e impulsionar a renovação. Para Kotter (1997), “a mudança somente se estabelece quando se torna a nova maneira de se fazerem as coisas, quando penetra no sangue do corpo empresarial”.

* + - 1. Competências Técnicas

O desenvolvimento de competências técnicas traz o líder o entendimento de todo o processo do negócio, tornando-se, assim, uma necessidade, na falta desse quesito os líderes podem chegar ao fracasso profissional. Visto que, sem essa competência, mesmo que obtenha a aceitação, o acolhimento e sejam seguidos pelos membros da sua equipe, não conseguirão obter sucesso nos negócios que liderarem (CHARAN, 2007).

Para Cunha (2004), as competências técnicas são caracterizadas pelo conhecimento da execução das tarefas referentes ao serviço e pela capacidade da utilização e manuseio dos equipamentos para a sua realização. Algumas características apropriadas a essas competências são: o conhecimento de técnicas e equipamentos utilizados pelos seus subordinados na realização de tarefas específicas, e que auxiliam na organização e no planejamento do trabalho; e permitem orientar os subordinados, bem como avaliar o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e fracos para o seu desenvolvimento.

Segundo Charan (2007) um líder com competências técnicas necessita apresentar algumas habilidades, tais como: posicionar e reposicionar o negócio, ou seja, implica na busca de uma ideia lucrativa e central para os negócios, com isso, satisfazendo as expectativas e as necessidades dos clientes. Acarreta, também, no reposicionamento do negócio quando o cenário se modifica; identificar mudanças externas: estar atento às novas tendências de mercado, antecedendo os eventuais problemas. Dessa forma, sempre estar à frente dos concorrentes, deixando a organização na dianteira do mercado.

E ainda, gerir o sistema social da empresa: buscando reunir as pessoas certas, agregando aquelas que conseguem reunir uma combinação de condutas e informações para a tomada de decisões mais satisfatórias e rápidas, atingindo, assim melhores resultados; avaliar pessoas: realizar a comparação de pessoas, baseando-se em seu modo de agir, na tomada de decisão e no comportamento, descobrindo, dessa forma, os talentos que possam ser utilizados como fonte para o alcance dos objetivos da organização; formar equipes de líderes: buscar profissionais altamente capacitados, que consigam atuar com uma equipe de trabalho formada por líderes, sincronizando esforços e impulsionando a empresa (CHARAN, 2007).

Charan (2007) continua destacando as competências técnicas de liderança: determinar os objetivos certos: buscar o equilíbrio o entre que uma empresa pode se tornar e os feitos que ela pode alcançar, através da determinação de um conjunto de objetivos, na combinação, com o período de execução e no nível certo; estabelecer prioridades precisas: estabelecer os esforços necessários, definir o caminho e alinhar recursos para a realização dos objetivos da organização, sem perder o foco e sem acarretar desperdícios; e, por fim, enfrentar pressões: estar prevenido e pronto para enfrentar questões que transcendem o mercado e reagir às pressões sociais fora de seu controle, mas que possam afetar ou causar algum tipo de ameaça à base da organização.

Os líderes, cada vez mais, estão fadados a estar em constante busca pela criação de um sistema e uma cultura que fortaleça continuamente a liderança em todos os níveis organizacionais, e também, que os auxiliem na preparação de sua própria sucessão. Charan (2008) defende ainda, que de acordo com as competências técnicas, um líder deve ser um criador de líderes. E que, o desenvolvimento de lideranças e o planejamento da sucessão são parte de um processo contínuo.

* + - 1. Competências Globais

Atualmente um líder trabalha com pessoas de culturas, valores e aspirações diversas. Portanto, deve ser dotado de um conjunto de princípios que legitime suas ações e inspire seus subordinados a segui-lo, confiantes de sua capacidade. O ambiente corporativo possui um desenvolvimento e dinâmica contínuos, exigindo da liderança e de seus subordinados diretos uma enorme capacidade de adaptação e aprendizagem constante.

Esse movimento contínuo exige o desenvolvimento e aperfeiçoamento das chamadas competências globais, as quais apresentaremos abaixo:

Segundo Schein (2004), lidar com choques culturais é uma das competências globais, ele afirma que “uma empresa não tem uma cultura, ela é uma cultura”. O autor entende que é função do líder desempenhar esse papel no processo dinâmico de criação, transformação e difusão da cultura organizacional, e que liderança e cultura são dois lados de uma mesma moeda. Dessa forma, o líder precisa desenvolver grande capacidade adequação a diferentes culturas, já que atuará em ambientes diversificados nos rodízios de funções, na oferta e mudanças de posições, em caso, de carreiras internacionais.

Outra competência é o manejamento de conflito de gerações, o líder ter a capacidade de reunir os diferentes costumes e a diversidade de expectativas, valorizando as diferenças e estimulando a motivação e o espírito de equipe. Uma vez que, atualmente, quatro gerações de pessoas dividem o mesmo espaço corporativo, que estão elas: veterano (nascidos entre 1922-1943), baby-boomers (nascidos entre 1943-1960), X (nascidos entre 1960-1980) e Y (nascidos após 1980). Portanto, os quase 90 anos que essas quatro gerações abrangem, representam uma parte espantosamente rica e diversificada da história e de mudança social. (BARTLETT, 2008).

Para Katzenbach e Smith (2001), o *homeoffice*, ou trabalho remoto é a realidade do mercado atual, portanto o líder precisa estar atento a esse distanciamento físico de sua equipe e ser capaz de aproximar seus membros, estimulando ao máximo os encontros presenciais e humanizar o uso das ferramentas de suporte de trabalho remoto. Há um conjunto de tecnologias que ajudam a aproximar as pessoas geograficamente distantes e permitem o trabalho em equipe, que são recursos, tais como, softwares, internet, intranet, tele e videoconferência.

* + 1. **Tipos de Liderança**

Para que o ato de liderar exista é fundamental que haja interação entre o líder e o liderado. Cada líder possui um estilo próprio de gerir pessoas, uns mais amorosos, outros mais impositivos. Ao passo que, as teorias sobre liderança se desenvolvem, os pesquisadores conduzem seus estudos buscando analisar o estilo de liderança de líder e não mais para estudos específicos dos traços do líder. O estilo de comportamento do líder é, agora, o principal fator a ter em conta nos estudos sobre liderança (FREITAS et al, 2010).

A partir de pesquisas realizadas por Acioly (2006) foi identificado que após diversos experimentos em grupos, o comportamento do líder resulta da função da personalidade do líder e da situação. Em média, os brasileiros tendem a ser mais coercitivos e democráticos na hora de coordenar seus subordinados. São diversas as teorias que buscam explicar a liderança através de estilos comportamentais, sem se preocupar com características de personalidade.

Conseguir analisar o seu próprio estilo de liderança é fundamental para que as fragilidades e fortalezas sejam administradas de forma eficiente, mantendo sempre o foco. Consequentemente, um indivíduo pode até ter a tendência a um perfil específico, porém precisa ter flexibilidade suficiente para aprender e incorporar outros estilos em caso de necessidade.

Teorias ou estilos de liderança, para Chiavenato (2003), são:

“São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar”.

Apesar de muitas averiguações sobre o estilo de líderes, ainda não foi identificado o estilo perfeito de liderança. Entretanto, a autenticidade é um fator identificado como sendo muito importante para um líder. Um líder perfeito precisa ser autêntico, sendo conhecedor de vários estilos de liderança, dentre os que se destacam são: Autocrático ou coercitivo, democrático e liberal ou permissiva.

* + - 1. Autocrática ou Coercitiva

O estilo autocrático, basicamente, é reconhecido como aquele que lidera sem a participação do grupo. Ou seja, é o líder autocrático que determina todas as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus membros. Os objetivos e os meios de alcançá-los são fixados por ele mesmo. Apesar dessa conduta ser eficaz e apropriada para algumas situações, como por exemplo, quando um pai decide sobre a alimentação de seu filho pequeno ou quando um empresário define o horário de funcionamento de seu estabelecimento. Porém, esse tipo de postura também pode ser ineficaz e trazer consequências negativas para um grupo (ESCORSIN, 2017).

Além de fixar as diretrizes e não proporcionar qualquer participação do grupo, para Uhlman (1997), o líder coercitivo também determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. E ainda, esse tipo de liderança determina qual a tarefa cada um deve executar e, até mesmo, qual o seu companheiro de trabalho. Uma característica muito marcante, dessa postura de líder, é ser dominador e, com isso, costuma ser “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Esse estilo de liderança, ainda segundo Escorsin (2017), possui uma característica que é propensa a ser mais agressiva, muitas vezes, opressiva e que pode induzir os liderados a submissão, á alienação e, até mesmo, à passividade. Uma vez que, esse tipo de líder irá tomar sozinho todas as decisões, não permitindo que os seus liderados não participem e, por meio da autoridade, exija obediência e influencie as pessoas mediante punição. Muitas vezes há casos do líder desrespeitar as pessoas, suas necessidades, sua capacidade e seus sentimentos, fazendo com que se sintam incapazes, inseguros e imaturos.

As atitudes, geralmente, apresentadas pelos líderes autocráticos tornam os seus subordinados dependentes e que trabalham apenas quando ele está presente, ou seja, quando o líder se afasta do grupo, o trabalho tende a não progredir com mesma intensidade. Além de, com esse tipo de postura, o líder as relações interpessoais e, com isso, os liderados podem manifestar algum tipo de revolta, hostilidade, retratação, resistência, baixa produtividade e absenteísmo (ESCORSIN, 2017).

Portanto, segundo Atoji (2017), há alguns aspectos que podem ser considerados negativos a esse estilo coercitivo, como: quando o indivíduo é pouco habilidoso e não possui a consciência sobre seu papel de líder, com isso não tem a percepção do impacto das suas ações. Os liderados não se sentem livres para agir e, também, esse estilo acaba com a criatividade dos funcionários.

Outra possível forma de agir de um líder autocrático é sendo um sujeito amável, paternal e cordial, porém que acaba tomando as decisões em nome do grupo. Esse tipo de liderança é conhecida como paternalista, em geral, esse tipo líder consegue promover um grupo efetivo e feliz, mas impede o desenvolvimento de pessoas.

A postura autocrática pode ser eficaz para lidar com pessoas hostis e dependentes, e o sujeito que é hostil precisa ser exposto a demonstrações de autoridade, pois esse método autocrático canaliza sua agressividade, orientando suas energias para fins construtivos. Para Minicucci (2007), a pessoa dependente necessita de uma autoridade, de pulso firma, que pode lhe inspirar confiança.

E em situações críticas, o estilo autocrático pode ser considerado como positivo e adequado, pois tende a funcionar bem em situações de emergência, visto que ter a autoridade de mandar fazer é muito fácil que discutir, com toda a base de empregados, todas as soluções cabíveis (ATOJI, 2017).

Assim como já destacamos, os autores Pinheiro, Macieira (2000), também reconhecem alguns aspectos positivos e outros negativos nesse estilo de liderança. Ou seja, o líder autoritário sendo dominador e aquele que determina as ideias e o que será executado pelo grupo, implica na obediência e, até mesmo, medo por parte de seus subordinados. Esse tipo de postura pode ser considerado um aspecto negativo e é considerado inadequado, porém em alguns casos o seu uso tem provado certa eficiência para certas ocasiões e com certo tipo de pessoa. Um líder autocrático, pode aplicar sua liderança, por exemplo, em um grupo relutante no cumprimento de seus deveres e que não quer colabora e nem assumir suas responsabilidades.

As principais características desse estilo de liderança são, há custa dos liderados há o interesse próprio, e por causa de um regulamento rígido há disciplina, utiliza-se também de forma intensa a pressão sobre os liderados, controle, liderança e comando bem de perto dos funcionários, e obediência são impostas (FREITAS et al, 2010).

* + - 1. Democrática

No estilo democrático, ao contrário da liderança de autocrática, todas as diretrizes ou decisão referentes ao projeto ou a organização são debatidas e decididas pelo grupo com assistência e o estímulo do líder. Nesse caso, o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico do líder. E, quando necessário, o líder sugere algumas alternativas para o grupo escolher. Dessa forma, com os debates e discussões, as tarefas ganham novas perspectivas (UHLMANN, 1997).

Esse tipo de liderança, democrática ou participativa, é considerada por Escorsin (2017) um estilo integrador, em que todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos. O objetivo do líder, nesse caso é trazer o conceito de organização onde as pessoas devem conhecer muito bem os objetivos estratégicos, dominar as técnicas de trabalho, saber onde e como promover melhorias, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos por sua atuação.

Portanto, se o líder proporcionar um ambiente favorável e promover recompensas para valorizar e estimular pessoas, conseguirá atingir as metas de gerir um grupo com o apoio e a colaboração de seus membros. A partir de um ambiente de trabalho agradável e amistoso, as pessoas subordinadas a esse tipo de líder tendem a serem comprometidas, otimistas, confiantes e apresentarem um rendimento elevado (ESCORSIN, 2017).

Para Uhlmann (1997), a divisão das tarefas é realizada pelo próprio grupo, ou seja, cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho, é uma característica de uma gestão democrática. E aqui, nesse estilo de liderança, o líder é um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas. Cabendo ao líder somente receber as críticas e elogios das tarefas concluídas pelo grupo.

Os aspectos positivos desse tipo de liderança são comentados por Atoji (2017), nos quais o líder democrático é considerado como sendo o melhor modelo para criação de ambientes de alto desempenho. Esse fato deve-se ao compartilhamento das responsabilidades, que faz com que os seus subordinados se sintam responsáveis e parte de uma construção coletiva.

O líder democrático consegue, também, promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos, promovendo o desenvolvimento da equipe. E ainda, adquirindo o respeito do grupo, promovendo a integração entre seus membros, valorizando a opinião e a participação de cada um deles e estimulando a cooperação. Para Macieira (2000), um líder democrático é de suma importância para o progresso da organização, com sua impessoalidade e objetivo em suas críticas e elogios, tornam-se o centro das decisões.

Em contrapartida, Minicucci (2007), discorda e apresenta os pontos negativos desse tipo de liderança. Ele explica que a postura democrática de um líder pode ser eficaz somente para lidar os subordinados com espírito colaborativo e que se adaptam facilmente aos grupos. Enquanto que, outras necessitam de uma postura autoritária do seu líder para que possam se desenvolver nas atividades com o grupo. Sendo necessário, dessa forma, um processo de desenvolvimento do grupo para lidar com um líder democrático.

Outro exemplo negativo, para a liderança democrática, é a inserção desse estilo de líder em uma equipe de pessoas jovens e inexperientes. Uma vez que, a experiência profissional dos membros de um grupo é de muita importância nos resultados, sendo recomendado esse tipo de liderança quando há certa senioridade no time. E quanto mais sênior for o time, melhor será o aproveitamento da experiência coletiva. Ou seja, o excesso de democracia em uma equipe inexperiente tende a prejudicar os resultados (ATOJI, 2017).

* + - 1. Liberal ou Permissiva

A liderança no modelo permissivo ou liberal, onde há a mínima participação do líder, caracterizada pela liberdade completa de decisões. Ou seja, o grupo tem total liberdade para traçar as diretrizes necessárias. Segundo Uhlmann (1997), nessa técnica de gestão, o líder participa limitadamente nos debates, apresentando apenas materiais variados ao grupo, somente para o esclarecimento necessário e com as informações exigidas para as diferentes situações.

Evitar conflitos e tentar agradar a todos o tempo todo é umas das principais características de um líder permissivo. Minicucci (2007) ressalta ainda, que esse tipo de líder acredita que a melhor forma de liderar é não dirigir, deixando que os liderados tenham completa liberdade, porém não receberão as devidas orientações, controle ou ajuda.

Um líder, nesse modelo de liderança consegue avaliar o comportamento, o nível de conhecimento, habilidades, o comprometimento e a responsabilidade de seus subordinados. Uma vez que, seus liderados são livres para estabelecer os seus próprios planos e metas. Nesse caso, o líder raramente se envolve em discussões, apresentando opiniões apenas em casos de necessidade ou se questionado, dessa forma, interagindo com superficialidade nos assuntos administrativos (ATOJI, 2017).

A admissão de uma postura permissiva pelo líder é muito positiva e eficaz nos casos de liderar pessoas individualistas, visto que o sujeito gosta de desenvolver atividades sozinho, sendo assim mais produtivo com essa liberdade. Minicucci (2007) cita, ainda, o exemplo de um subordinado retraído e que tem aversão a contatos pessoais, nesse caso, esse tipo de liderança pode ser muito eficiente no desenvolvimento do mesmo.

Outro ponto positivo, apresentado por Atoji (2017), essa técnica de liderança ajuda na avaliação de resultados em um processo de capacitação de alguns liderados, auxilia, também, no desenvolvimento da autoconfiança de seus subordinados e, ainda, avalia a maturidade dos indivíduos do grupo e a capacidade de relacionamento interpessoal entre seus pares principalmente em momentos de conflitos. Essa é uma técnica considerada simples e que pode ser aplicada no dia a dia do exercício da liderança, podendo contribuir com o aumento da eficiência e eficácia da equipe.

Porém, Escorsin (2017) já traz uma visão contrária sobre esse método, ele defende que a postura permissiva de um líder pode ser ineficaz e disfuncional, pois esse tipo de perfil de liderança apresenta dificuldades para tomar decisões e resolver problemas. Visto que, ao ceder ao grupo completa liberdade de ação, acaba nem atuando como líder. Gerando ainda, ocasionalmente, um clima de incerteza e indefinição, o que pode causar atrito e desorganização por parte dos subordinados, resultando em baixos índices de produtividade e de forma desordenada.

Ou seja, o excesso de liberalismo, pode acarretar a desordem e à perda total do direcionamento de uma empresa. Portanto, podemos concluir que esse tipo de conduta somente pode ser favorável com uma equipe composta de pessoas maduras e gostam de liberdade para trabalhar. Como por exemplo, um pai que já não precisa mais interferir nas escolhas do cardápio do seu filho, uma vez que este já faz isso por si mesmo. O líder precisa ficar atento e, talvez, intervir em assuntos como definição da escala de férias de sua equipe, para que não corra o risco de ficar sem nenhum recurso no setor (ESCORSIN (2017).

# **3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

O questionário foi aplicado via internet, com perguntas fechadas relacionadas com o tema, procurando encontrar perfis dominantes em uma amostra de dez Gerentes de Projetos que atuam em empresas do segmento de cosmetologia no Brasil, onde serão demonstrados a seguir seus respectivos resultados através de gráficos.

3.1 QUESTIONÁRIO

**Pergunta 1**

**Qual a sua atitude ao descobrir que a sua equipe não conseguiu atingir o resultado desejado?**

Gráfico 1: Atitude quanto a resultados.

Fonte: autoria própria.

Conforme gráfico acima, podemos verificar que os lideres tendem ao perfil democrático, ou seja, busca solucionar os problemas juntamente com a equipe para que não ocorra novamente o mesmo conflito.

**Pergunta 2**

**Como você realiza a distribuição das tarefas da sua equipe?**

Gráfico 2: Distribuição de tarefas.

Fonte: autoria própria.

De acordo com os pesquisados, a maioria dos gerentes distribui as tarefas de acordo com os perfis dos seus funcionários. Consequentemente conseguindo atingir os resultados com maior facilidade, pois os seus colaboradores acabam por fazer o que cada um tem mais afinidade. No entanto, há uma tendência maior no perfil democrático.

**Pergunta 3**

**Você normalmente busca testar as habilidades dos integrantes da equipe, afim de identificar os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos fortes?**

Gráfico 3: Habilidades.

Fonte: autoria própria.

A maioria dos líderes pesquisados, afirmam que as vezes testam as habilidades e o talento da sua equipe. O que tende a um perfil autoritário, mas com um próxima tendência a um perfil democrático, que busca promover o desenvolvimento da equipe.

**Pergunta 4**

**Com que frequência você realiza os feedbacks individuais e ou em grupos da sua equipe**.

Gráfico 4:Feedbacks.

Fonte: autoria própria.

O feedback tem diversas maneiras de serem analisados, pois o mesmo pode ser positivo ou negativo, quando positivo deixa os colaboradores mais felizes e animados, quando negativo, nem tanto, mas deve ser analisado como ponto de partida para melhorar suas habilidades. Conforme as respostas acima, podemos ver que geralmente os lideres realizam feedbacks, e isso é ótimo para o desenvolvimento da equipe, ou que tende a um perfil mais democrático.

**Pergunta 5**

**Como você costuma efetuar os elogios, agradecimentos e ou “chamar atenção” dos membros da sua equipe.**

Gráfico 5: Reconhecimento de equipe.

Fonte: autoria própria.

Em um projeto ou em qualquer tarefa que realize no dia-a-dia os colaboradores ficam felizes de receber elogios e não se importam se for no meio de todos, mas quando é para uma crítica ninguém gosta que seja no meio de todos. No que podemos concluir perante o gráfico, é que a grande maioria das gerencias preferem fazer isso individualmente para não haver nenhum tipo de constrangimento.

**Pergunta 6**

**Diante de um conflito em sua equipe, qual a sua postura?**

Gráfico 6: Conflitos.

Fonte: autoria própria.

Diante dos conflitos, a maioria dos gerentes procura investigar vários membros da equipe, ouvindo diversas versões, para ver qual melhor se encaixa no ocorrido, e ai sim tomar uma decisão justa.

**Pergunta 7**

**Normalmente você toma decisões se baseando:**

Gráfico 7: Decisões.

Fonte: autoria própria.

Os líderes ao tomarem suas decisões de acordo com o gráfico, leva em consideração os apontamentos da equipe, mas tudo com base na sua opinião. Analisando o que é melhor para o projeto e também para a equipe, onde possam alcançar melhor os objetivos traçados.

# 4. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi identificar os perfis de gerentes de projetos na área da cosmetologia, no entanto, podemos concluir de acordo com a análise de dados acima, que praticamente todos os gerentes analisados tenderão a um perfil democrático, ou seja, aquele que sempre toma as decisões, mas nunca deixando de lado a opinião de seus funcionários ou colaboradores.

Mesmo que alguns ainda prefiram o estilo mais autoritário ligado mais ao conservadorismo, em alguns casos esse modo de gerencia pode ser muito eficiente, assim como o liberal, onde o gerente não impõe nada, apenas deixam com que os funcionários se resolvam, pois alguns colaboradores necessitam de formas diferentes para que os resultados sejam alcançados.

Portanto podemos dizer que por mais que muitos gerentes tendem ao democrático hoje em dia o que parece mais adequado, pois todos querem ser escutados, e podem sim surgir boas ideias. Não quer dizer que esse seja o perfil ideal, pois no mundo em que vivemos hoje, com várias gerações no mercado de trabalho precisamos nos adaptar na forma gerencial para alcançar um equilíbrio em todas as formas, onde os mais jovens tem maior facilidade em lidar com o novo, mas que também precisa atingir um equilíbrio através da sobriedade dos mais velhos.

O gerente de projetos por ter o papel principal no gerenciamento de projetos, precisa saber se relacionar com diferentes perfis, tanto das pessoas da equipe quanto os principais interessados no resultado do projeto

# **5. possíveis desdobramentos**

Conforme estudo apresentado, pode-se realizar pesquisas dentro das empresas e identificar possíveis perfis de gerencia não indicado neste trabalho, se os estilos de liderança variam em regiões distintas, ou até mesmo em outras empresas especificas.

Pode explorar a parte colaborativa da empresa, visando chegar num modelo ideal que os funcionários preferem, ou até se os próprios funcionários encontram mesmo o modelo de liderança que encontramos nas empresas no segmento da cosmetologia.

E por fim, pode se aprofundar mais este trabalho incluindo perfis de liderança não inclusos, ou até explorar novos perfis.

### 6. referências bibliográficas

ABIHPEC **-** Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - **Panorama do Setor 2013.** Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Panorama-do-setor-PORT-05Abr2013.pdf>. Acesso em: 22/06/2018

ABIHPEC **-** Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - **Panorama do Setor 2015.** Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2015/04/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-31mar2015.pdf>. Acesso em: 22/06/2018

ABIHPEC **-** Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos -

**Panorama do Setor 2018.** Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>. Acesso em: 22/06/2018

ABREU, Elaine Nascimento Souza; SANTOS, Betejane Bezerra e; JÚNIOR, Irapuan Glória - **A identificação e mitigação de riscos em projetos de cosmetologia na perspectiva da agência nacional de vigilância sanitária.** Revista Sistemas & Gestão 12 (2017), pp 471-476. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/1192/763>. Acesso em: 20/06/2018

ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua Influência na Manutenção e Promoção da Motivação dos Funcionários**. Florianópolis, 2006. Disponível em:< <http://tcc.bu.ufsc.br/TCC%20Adm/2006/%23ANA%20PAULA%20LOVATEL%20ACIOLY00000000.PDF>> . Acessado em 15 de junho de 2018.

ALONSO, V. **As 5 atividades básicas do líder**. HSM Management, ano 9, setembro outubro

2005.

ANGONESE, R. **Ambiente, interpretação e estratégia: um estudo na indústria brasileira de cosméticos. 2008, 241 f**. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Positivo, Curitiba.

ANVISA **-** Agência Nacional de Vigilância Sanitária - **Resolução RDC nº 48,** de 25 outubro de 2013. Disponível em: <http://www.portal.anvisa.gov.br>. Acesso em: 20/06/2018

ATOJI, Leonardo. **Liderança do Gerente de Projetos e seu Impacto na Equipe e em seus resultados**. São Paulo, 2017. IDE Management. Fundação Getúlio Vargas.

BARTLETT, Christopher et al. Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Bass, B. M. (2008). **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications** (4th ed.). New York: Free Press

BNDES, 2010

CANDELORO, Raúl. **8 características de um líder de vendas de sucesso**. Venda Mais, Curitiba, 229. ed., maio 2013.

CHARAN, Ram. Know-how: as oito competências que separam os que fazem dos que não fazem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_\_\_. O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHERMONT, Gisele Salgado de**. A qualidade na gestão de projetos de Sistemas de Informação.** 2001. Tese de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Disponível em: <http://www.crie.ufrj.br/application/assets/uploads/files/Tese-Mestrado-Giselle-Chermont.pdf>. Acesso em: 20/06/2018.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução a Teoria Geral da Administração, 7ª edição, Elsevier, Rio de Janeiro - Rj, 2003.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **A Cultura do Projeto. In: Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CRAWFORD, J. Kent; CABANIS-BREWIN, Jeannette. Carreiras e Competências em Gerenciamento de projeto. Revista Mundo Project Management, Curitiba, n. 7, jan/fev 2006.

CUNHA, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cardoso, C. Cabral-. (2004). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (3.ª ed.). Lisboa: Editora RH.

DINIZ, A. **Líder do futuro:** a transformação em líder coach. São Paulo: ABTD, 2005.

DUTRA, Joel. **Gestão por Competências** – Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. São Paulo. 2001.

ESCORSIN, A. Paula; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** Curitiba:Editora Intersaberes, 2017. (PUC)

FERNANDES, Vasco Luís Q. S. **Caracterização do perfil de Competências do Gestor**.

Portugal: Setúbal, 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7682/1/VascoFernandes.pdf>. Acessado em: 10 de junho de 2018.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FREITAS, Cairo; COELHO, Luiz Gonzaga; SILVA, Sonalt. **Liderança na Gestão de pessoas.** Disponível em: < http://www.unicampsciencia.com.br/pdf/50bff0efd528b.pdf> . Acessado em 10 de junho de 2018.

GASNIER, Daniel Georges. **Guia prático para o gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos**. São Paulo: Imam, 2000.

GOLDBARG, M.A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron, 1995.

GOLEMAN, Daniel. O que faz um líder? In: HARVARD BUSINESS REVIEW (org.). Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KATZENBACH, Jon R; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance:** the discipline of teams – conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho de equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001

KEELING, R. **Gestão de projetos:** uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2006.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle, 10. ed., Edgard Blucher, São Paulo. 2011.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Gestão de Projetos: as Melhores Práticas**. 2.ed. Porto Alegre:Bookman, 2004.

Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=kyEK8Voe3OIC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>. Acesso em: 12 de junho de 2018.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional.** 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança.** 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MACEDO, Ivanildo et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXWELL, John C. *O lider 360º:* como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOTA, D. F. et al. (2014), “Cosméticos ação e reação”, Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia, Vol. 2, No. 2, pp.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente.** 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2000.

PASTORE, J. **A Mulher do ano 2000**. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/mu/mu\_007.htm. Acesso em 18/03/2011>, 2000.

PASTORE, J. **Vaidade e Trabalho**. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/ac/ac\_095.htm. Acesso em 18/03/2011>, 2000.

**PMBOK**. *Project Management Body of Knowledge* (Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos). 5. Ed. Pennsylvania, EUA: Project Management Institute, Newtown Square, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues e SERRANO, Cláudia Aparecida. A arte de selecionar talentos; planejamento, recrutamento e seleção por competência. São Paulo: DVS, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS. Stephen. **Fundamentos do Comportamento organizacional.** 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSSI, Lucas. **Seja o líder que as empresas querem**. Voces/a. São Paulo, 181. ed., p. 39 - 48,

jun. 2013.

SCHEIN, Edgard. ***Organizational Culture and Leadership.*** São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

TANNENBAUM, R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma**

**Abordagem à ciência do comportamento. Trad. Auriphebo B. Simões**. São Paulo, Atlas, 1970.

UHLMANN, Günter Wilhelm **Administração:** das teorias à administração aplicada e contemporânea. 1a. ed., São Paulo: FTD, 1997

VERGANA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, F. P. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia** – Emater: RO. 2002, 115 p. Dissertação (Mestrado) Engenharia da Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

### 7. Apêndices

APENDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CAMPO

Prezado (a):

As questões a seguir, refere-se a uma pesquisa para um trabalho de MBA de Gerenciamento em Projetos da Fundação Getúlio Vargas, que tem como objetivo efetuar a análise do perfil de liderança dos gerentes de projetos no segmento da cosmetologia.

Sua participação é fundamental para que este estudo seja concluído. Todas as informações fornecidas serão tratadas com o total e absoluto sigilo.

Solicito que o mesmo devidamente preenchido até o dia 05/07/2018 para e-mail abaixo:

E-mail: [laisangelicaaa@gmail.com](mailto:laisangelicaaa@gmail.com)

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

1. Qual a sua atitude ao descobrir que a sua equipe não conseguiu atingir o resultado desejado?
2. Busca encontrar soluções em equipe, visando atingir as próximas metas.
3. Fica nervoso e reestrutura a sua equipe da forma que você considera ideal para atingir as metas futuras.
4. Não controla as metas da equipe
5. Como você realiza a distribuição das tarefas da sua equipe?
6. Cada integrante escolhe o que quer fazer.
7. Analise as qualidades de cada integrante e distribui as tarefas conforme os perfis analisados.
8. Distribui com base naquilo que você considera o melhor, independente das vontades dos integrantes da sua equipe.
9. Você normalmente busca testar as habilidades dos integrantes da equipe, afim de identificar os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos fortes?
10. Raramente
11. As vezes
12. Frequentemente
13. Sempre
14. Com que frequência você realiza os feedbacks individuais e ou em grupos da sua equipe.
15. Raramente
16. As vezes
17. Frequentemente
18. Sempre
19. Como você costuma efetuar os elogios, agradecimentos e ou “chamar atenção” dos membros da sua equipe.
20. Raramente
21. As vezes
22. Frequentemente
23. Sempre
24. Diante de um conflito em sua equipe, qual a sua postura?
25. Tenta resolver o problema, ouvindo apenas uma versão da conversa
26. Procura investigar vários membros da equipe, e tomar uma decisão
27. Não interessa que fez, todos pagam são punidos
28. Normalmente você toma decisões se baseando:
29. Nas suas próprias conclusões, sem consultar a sua equipe.
30. Com base na sua opinião, contudo, levando em considerações os apontamentos realizados pela sua equipe.
31. Não costuma tomar as decisões, deixa essa tarefa a cargos dos demais integrantes.