

A Liderança na Gestão de Projetos: o Caso de uma Empresa do Setor Automotivo

Antonio Carlos Franco (Universidade Estadual de Ponta Grossa) francoanfc@hotmail.com

Resumo:

Este artigo descreve assuntos voltados às capacidades de liderança na gestão de projetos, procurando as referências essenciais, com o propósito de detectar as características de um gestor do ramo logístico, descrevendo as suas capacidades positivas e o que pode ser melhorado. Para atingir os objetivos propostos, foi estruturado um questionário de pesquisa, e aplicado aos funcionários desta empresa com funções distintas, que atuam direta ou indiretamente na gestão de projetos. Conforme Marconi e Lakatos (2010), será adotada a abordagem qualitativa e descritiva, referente ao objetivo geral e específicos propostos. Os procedimentos técnicos implementados foram a pesquisa bibliográfica e questionário survey. O tratamento envolvendo o questionário, ocorreu através de servidor *online* do Google. Os questionamentos procuraram detectar a idade dos colaboradores, funções, formação e as capacidades detectadas. Foram obtidos 18 questionários, sendo 3 foram eliminados por não impactarem as atividades que relacionam a área de projetos, o que evidenciou um bom número de informações, e que proporcionou detectar o perfil de um gerente de projetos, suas habilidades de destaque, e as carências, e outras características para serem evoluídas. Entre os colaboradores analisados, destacaram-se a gestão de conflitos, a formação de equipes, o processo de comunicação e o incentivo e, como as capacidades que devem ser evoluídas pelo gerente de projetos. Ainda este estudo demonstra, em um contexto preliminar a metodologia utilizada e o seu arcabouço teórico usado como base.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Projetos, Melhoria organizacional.

The Leadership in Project Management: the Case of a Company in the Automotive Sector

Abstract:

This article describes issues related to project management leadership capabilities, looking for the essential references, with the purpose of detecting the characteristics of this manager, describing their positive capabilities and what can be improved. To achieve the proposed objectives, a research questionnaire was structured and applied to the employees of this company in distinct sectors, who act directly or indirectly in project management. According to Marconi and Lakatos (2010), the qualitative and descriptive approach regarding the general and specific objectives proposed will be adopted. The technical procedures implemented were the bibliographic research and survey questionnaire. The treatment involving the questionnaire occurred through the online server of Google. The questions sought to detect the age of employees, functions, training and the capabilities detected in the perception of their

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

employees. Eighteen questionnaires were obtained, of which 3 were eliminated because they did not impact the activities related to the project area, which evidenced a good number of information, which allowed to detect the profile of the manager, his outstanding skills, and the lack of other characteristics to be evolved. Among the analyzed collaborators, the management of conflicts, the formation of teams, the communication process and the incentive, as the capacities that must be evolved by the project manager. This study also shows, as an organization, a preliminary context with the methodology used and its theoretical framework.

Key-words: Leadership, Project Management, Organizational Improvement.

1. Introdução

Este artigo procura temas envolvendo, as capacidades e os conhecimentos de um gerente da área de gestão de projetos, inicialmente através do referencial teórico com os precursores no assunto e finalizando com uma comparação prática detectada na organização. O propósito deste estudo é avaliar o perfil deste gestor, detectando as mais importantes capacidades e conhecimentos que são vistos como favoráveis na administração de suas atividades, e quais atividades necessitam serem desenvolvidas dentro deste ambiente organizacional.

A perspectiva que será utilizada neste estudo será o nível organizacional, avaliando o perfil de um gerente da área de gestão de projetos, e a articulação com a sua equipe, identificando pontos positivos e negativos. O motivo para a execução desta pesquisa, tem como base a necessidade de identificar a concepção de uma equipe sobre o seu gerente dentro do ambiente organizacional, em especial o setor de gestão de projetos de uma empresa do ramo automotivo. O foco será o setor de automobilístico por se tratar de um setor dinâmico, e também pela existência de vários projetos que direcionam para o uso de técnicos de gerenciamento de projetos.

O problema de pesquisa proposto é que se desconhece a opinião de uma equipe na gestão de projetos, relacionando os conhecimentos e capacidades do seu gerente, em uma organização localizada na cidade de São José dos Pinhais, no estado do Paraná. Diante disto, sugere-se a seguinte linha de investigação: Como avaliar o perfil de um gerente da área de gestão de projetos em uma empresa do ramo automotivo ?

O objetivo geral para esta pesquisa é avaliar o perfil de um gerente da área de gestão de projetos em uma empresa do ramo automotivo. Para alcançar o objetivo geral é necessário passar pelos objetivos específicos que são:

- Promover um levantamento do referencial teórico sobre liderança e gestão de projetos;
 - Identificar as perspectivas deste gerente da área de gestão de projetos, com base nos integrantes de sua equipe e;
 - Avaliar os pontos positivos e negativos deste gestor.
-

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

A justificativa teórica deste trabalho é a contribuição teórica para o avanço do conhecimento na área de liderança e gestão de projetos, também, baseia-se na importância das pessoas nos contextos organizacionais, em especial o setor de gerenciamento de projetos. A perspectiva que será utilizada neste estudo será o nível organizacional (macro), avaliando o perfil de um gerente da área de gestão de projetos, e a articulação com a sua equipe, identificando pontos positivos e negativos. O motivo para a execução desta pesquisa, tem como base a necessidade de identificar a concepção de uma equipe sobre o seu gerente, dentro do ambiente organizacional, em especial o setor de gestão de projetos de uma empresa do ramo automotivo.

Ainda a contribuição prática é utilizar o referencial de liderança e gestão de projetos, como lente teórica e metodológica para avaliar uma situação de uma empresa que, em operação em um setor dinâmico, conseguiu manter crescimento contínuo. Esta empresa trabalha com projetos de altos níveis de complexidades, em território nacional e internacional. O foco será o setor de automobilístico, por se tratar de um setor onde é a área de atuação atual do pesquisador, e também pela existência de vários projetos envolvendo diversas pessoas em várias áreas e, igualmente, que direcionam para o uso de uma excelente liderança no gerenciamento de projetos.

2. A liderança na gestão de projetos

Para compreender a liderança, é indispensável identificar quem são os diversos autores que estudaram, mas aos poucos as definições entram em senso comum, portanto, tornando difícil um consentimento entre os pesquisadores da área. Isso é evidenciado para Amorim e Perez (2010), sobre o poderio histórico no tratamento de liderança, se verificou distintas definições sobre o que significa liderar.

O setor de projetos no Brasil está aumentando e tomando mais espaço no mercado. A ampliação dos meios urbanos, o crescimento no relacionamento entre as grandes organizações, o aumento industrial e a realização de negócios internacionais dentro do Brasil, motivou o aumento na área. Neste contexto, é indispensável que as organizações apresentem uma infraestrutura para solucionar os problemas, como: os pedidos dos seus consumidores, oferecimento de atividades inovadoras, e ainda a necessidade de se adequar à forte competição no mercado.

2.1 Liderança

Segundo Hampton (2005), a liderança pode ser conceituada já na gestão, através de um procedimento entre pessoas, onde os gestores procuram impactar nos funcionários a executarem os propósitos estabelecidos. Bergamini (1994), descreve a liderança como um método de controle de autoridade, começando pelo líder através das atividades, e no lado dos subordinados necessitam ser mais receptivos. Deste modo, a liderança não é executada de maneira isolada, mas sim através do convívio e do contato.

Atualmente há diversos conceitos sobre a liderança, quanto aos princípios e opiniões ao seu entendimento. Com isso, os princípios poder ser associados como tratamentos, devido ao que foi estudado em uma ou mais direções de pesquisa, como

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

relata Assis (2015). Estas definições têm distintas perspectivas, e no líder este conceito envolve a liderança no convívio diário.

Conforme Rezende, Carvalho e Tanure (2014), especificam quatro formas de relatar a liderança. Amaral (2014), demonstra cinco maneiras, incluindo a abordagem carismática. Ainda em uma comparação, os outros conceitos consideram particularidades idênticas. Com uma visão um pouco diferente, Sant'Anna e Nelson (2014) explicam os conceitos de liderança, como identicamente denominados pelos nomes dos autores mencionados anteriormente. Oliveira e Delfino (2013), explanam o conceito de liderança em um grupo, como sendo um dos conceitos essenciais, com estudos que começaram nos anos 80 até 2010. No seu estudo, foi constatado algumas diferentes definições sobre a expressão da liderança.

2.2 Gestão de Projetos

A área da gestão de projetos, tem como propósito essencial a solução de reivindicações, e também adaptar a organização às atividades institucionais, através de uma administração direcionada nas suas prioridades.

Para Kerzner (2002), a gestão de projetos é a realização de uma atividade única, que tem propósitos específicos e a utilização de recursos. O Pmbok (2013), explica que um projeto é uma atividade provisória, com uma direção de se inovar um serviço, produto ou uma solução única. Segundo Carton et al. (2007), esclarece que em cada modificação de atividade em uma organização, é possibilitada através do projeto. Costa (2008), afirma que as modificações organizacionais necessitam de indivíduos, as quais demandam de estímulos para se envolver e, como solução final, proporcionar destreza, aprimoramento e conhecimento. Vergara (2000), discorre que as modificações nas tarefas, impactam na necessidade de estimular novas maneiras de conduta, tanto de pessoas como em grupos. Esse meio de modificação é o que especifica o ambiente de projetos nas empresas, o que reivindica uma gestão eficiente. Segundo Pmbok (2013), a gestão de projetos refere-se à prática de competências, habilidades, métodos, para sustentar um ciclo de vida em um projeto, com perspectiva de cumprimento das suas metas.

Carlton et al. (2007), descreve que a gestão de projetos é um novo regimento, e que, por este motivo, ainda é um estudo que se encontra em desenvolvimento. É essencial a aplicação de recursos no projeto para alcançar um nível elevado de maturidade, demonstrando o poder estratégico de seus líderes. Nesta direção, Belassi e Tukel (1996), explicam um framework para identificar o sucesso em projetos em: 1) envolvimento ao projeto, ou seja, alcançar as metas estabelecidas; 2) sob o envolvimento na gestão de projetos, a relação do gerente com os seus subordinados do grupo de projeto; 3) sob à organização, a eficácia do projeto e as vantagens produzidas com a sua realização e; 4) relação ao ambiente. Turner (1999), exemplifica que existem sete energias para o bom desenvolvimento nos projetos: concepções, pessoa, método, instituição, prática, ambiente e a atitude.

3. Metodologia

Neste tópico, será demonstrado a metodologia de estudo a ser utilizada para identificar e avaliar as relações apresentadas pelo pesquisador. A pesquisa foi realizada em uma indústria do ramo automotivo, localizada na cidade de São José dos Pinhais no estado do Paraná. A coleta de dados, foi feita através de um estudo exploratório com base no referencial teórico, o levantamento dos dados foi mediante pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e por meio de questionário. O público alvo foi o gerente do setor de gestão de projetos desta organização pesquisada, responsável pela equipe de chefes de projetos desenvolvidos na organização. O período das entrevistas ocorreu de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018. A tabela 1 apresenta o resumo da metodologia.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Formas de Análise
Avaliar o perfil de um gerente da área de gestão de projetos em uma empresa do ramo automotivo.	Promover um levantamento do referencial teórico sobre liderança e gestores de projetos;	Pesquisa documental e pesquisa bibliográfica
	Identificar as perspectivas deste gerente da área de gestão de projetos, com base nos integrantes de sua equipe e;	Aplicação de questionário
	Avaliar os pontos positivos e negativos deste gestor.	Método de triangulação das fontes de dados citadas anteriormente.

Fonte: O autor (2018)
Tabela 1: Resumo da metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a metodologia de pesquisa pode ser distribuída envolvendo o tratamento do problema. Mesmo com a adoção do questionário, os objetivos são os procedimentos e os relacionamentos de causa e efeito. Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, fundamentou-se na teoria mencionada por Marconi e Lakatos (2010), onde expressam o uso de pesquisa bibliográfica e também uma pesquisa quantitativa, através de *survey online*, uma metodologia importante quando o investigador deseja obter dados sobre o perfil, atividades ou escolher um específico grupo de pessoas. Referente aos objetivos de estudo, foi baseado na categorização de Marconi e Lakatos (2010), onde explicam que uma pesquisa descritiva apresenta estas características citadas anteriormente, pois pretende detectar, a liderança na gestão de projetos desta empresa do ramo automotivo, isto é, quais são as capacidades e habilidades indispensáveis que os colaboradores identificaram no seu gerente, e igualmente os pontos de melhoria.

Esta pesquisa teve como foco os colaboradores, de distintos setores que atuam de forma direta ou indireta na área de gestão de projetos. Ainda estes funcionários, executam atividades gerenciáveis e não gerenciáveis. A abrangência das funções entrevistadas foi essencial para a elaboração deste estudo, pois contribuiu na detecção do perfil do seu líder, sob um ponto de vista dos seus empregados. A

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

determinação da amostra de estudo, empregou o critério de vivência, pois além dos entrevistados trabalharem no contexto empresarial, com uma grande interface com a gestão de projetos. Estes dois fatores foram levados em consideração neste estudo, como um objetivo complementar para a execução deste questionário. Sob o ponto de vista do Google Formulários, foi o mecanismo adotado para a elaboração deste questionário, pois contribuiu em distintas maneiras de respostas, de forma *online*. Ainda outro benefício deste mecanismo, é a transformação dos dados coletados para a forma de planilhas, ajudando a avaliação dos resultados. Este questionário adotado, ocorreu através do *hyperlink* do Google, envolvendo o período de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018, e a publicação ocorreu essencialmente em grupos com interesse, vinculados com a gestão de projetos. Para complementar, outro meio de publicação adotado foram e-mails profissionais dos colaboradores. Com o propósito de coletar um grande número de informações dos funcionários vinculados com projetos, ainda foram requeridos que os profissionais enviassem os estudos para sua equipe de trabalho, para complementar a realização deste estudo.

Para a introdução deste questionário, foi distribuído em três etapas, sendo a primeira etapa relacionada a detecção do perfil dos entrevistados, a segunda do questionário composto de oito perguntas, com o objetivo de compreender as características do gerente de projetos. Após esta etapa, foi realizada a distribuição destes dados, o entrevistado analisou as capacidades e habilidades do gerente, relacionadas a gestão da sua equipe e o gerenciamento de projetos. A amostragem das respostas destes colaboradores, contou com um total de 22 respostas. Dentre estas, três argumentaram não atuarem com projetos, e desta forma foram desconsideradas para a pesquisa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de um âmbito real, e tem por propósito explicar o conhecimento em volta de um problema, e visa estimular sua compreensão. A tabela 2, demonstra as unidades relacionadas a parte metodológica, adotados para encontrar os objetivos propostos neste artigo.

Elementos Metodológicos	Classificação
Natureza	Exploratória
Abordagem	Quantitativa
Estratégia	Estudo de caso
Coleta de Dados	Questionário
Nível	Organizacional

Fonte: O autor (2018)

Tabela 2: Unidade relacionadas a parte metodológica

4. Análise dos resultados

O perfil dos colaboradores entrevistados foi formado por 13 homens e 6 mulheres, com média de idade em torno de 38 anos. A grande parte das entrevistas foram realizadas entre a faixa etária de 40 a 45 anos, equivalente a 60% do total. Ainda as outras faixas etárias representaram equivalente de 40%. Por ser uma tratativa com pesquisa aberta, foi iminente investigar que o grupo com idade até 40 anos representou um total de 85% dos questionários respondidos.

Referente ao nível de escolaridade dos colaboradores analisados, 45% possuem algum tipo de curso de pós-graduação, 40% possuem curso de graduação e 15% estão realizando um curso de graduação. O foco deste estudo foi a área de gestão de projetos, representando a maior concentração de colaboradores avaliados com um percentual de 30% com posições estrategicamente importantes, logo após 25% dos colaboradores com níveis estratégicos de coordenação em várias áreas e, 20% com a função de analistas e 15% com função de assistentes. Somente 7% dos colaboradores possuem uma função hierárquica superior de diretoria, e 10% trabalham como colaboradores funcionais em projetos. Conforme as respostas dos colaboradores, ficou evidenciado que grande parte percebe o contexto de conflito ao longo da realização de projetos, e que já experimentaram situações nos quais as competências interpessoais se transformaram importantes para o segmento do projeto, conforme o que menciona Lindgren e Packendorf (2006).

Alguns poucos colaboradores, demonstraram que o seu gerente não mostrava um perfil de capacidades para administrar a sua equipe em torno de 25%. No assunto referente ao conhecimento sobre a gestão de projetos, representou um percentual de 23%, sendo que a grande parte dos gestores de projetos não possuem uma formação específica na área de gestão de projetos. Segundo Lindgren e Packendorf (2006), com um trabalho mais organizado e planejado, as capacidades, as técnicas e a habilidades, através do gerenciamento de projetos evidencia situações mais críticas.

5. Considerações finais

Kerzner (2006), para a execução de um projeto, o gerente impacta diretamente no seu resultado final, e possui uma posição importante na referência para o seu time. Para Lindgren; Packendorf, 2006, a capacidade técnica deve estar relacionada com a habilidade de relação interpessoal para alcançar um resultado adequado no projeto. Analisando a relevância dessas capacidades, investigou-se a carência em detectar o perfil dos gerentes que trabalham no mercado, mas avaliando-os pela visão dos seus colaboradores. Esta avaliação contribuiu para ter uma comparação com a situação pesquisa nesta organização.

Com este estudo para avaliar o perfil do gerente de projetos, através dos seus colaboradores, percebeu-se que a maioria dos chefes de projetos têm entre 39 a 47 anos, e entre 10 a 15 anos de vivência na área de gestão de projetos. Normalmente, estes ocupam funções funcionais e gerenciais, voltados especificamente aos projetos.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Paton et al., 2010, a grande parte não possui um curso de especialização na área de gestão de projetos, contudo, esta falta de habilidade técnica, não impacta como uma referência nesta função da organização. Ainda esta falta de especialização na área de gestão de projetos, pode ser uma falha de gestão do gerente de projetos, por não requisitar dos seus colaboradores um maior grau de instrução nesta área específica.

As capacidades que apresentaram a maior ênfase neste gerente avaliado, foram as aderências para o negociação, as decisões estratégicas, a autoridade, a comunicação e a importância. Apesar disso, o gerente é visto como referência para na área de gestão de projetos pela a sua equipe, evidenciando as capacidades de liderança, formação de equipes, a gestão dos conflitos, as tomadas de decisões estratégicas e a negociação.

Ainda os colaboradores analisados, descreveram que a motivação, a gestão de conflitos e a comunicação, como uma capacidade que devem ser evoluídas pelo o seu gerente. Neste âmbito, os chefes de projetos que não considerados mais experientes nas áreas de projetos, demonstraram igualmente, que a negociação e as decisões estratégicas devem ser desenvolvidas. Ainda 70% dos colaboradores descreveram que referente ao *feedback* do gerente, é importante que seja realizado com uma maior frequência.

Consequentemente, o gerente exerce uma função essencial e difícil no setor, sendo encarregado por melhorar o ambiente da equipe, resolver, comandar, comunicar e impactar os seus colaboradores, e isso isenta a sua formação e cursos. Os colaboradores procuram um gerente capacitado e habilitado para gerenciar as suas equipes, mesmo não possuindo uma especialidade técnica, entretanto, com capacidades e práticas desenvolvidas. Também faltam outros aspectos de debate das habilidades e capacidades dos gerentes no setor de gestão de projetos, sob a visão da sua equipe. Deste modo, recomenda-se pesquisas futuras para identificar o significado de cada capacidade mencionada pelos colaboradores, e igualmente, se detecte os meios para encorajar e induzir as equipes.

Bibliografia

AMARAL, R. R. **A arquitetura da liderança nos Parques Científicos e Tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica.** (2014). Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/04/Roberto-Roq%C3%A9rio-do-Amaral.pdf> >. Acesso em: 10 janeiro de 2018.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. **Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault.** Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010.

ASSIS, D. G. C. **O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão.** Revista Gestão & Planejamento, v. 16, n. 1, p. 4-28, 2015.

BELASSI, W., TUKEL, O. I. **“A new framework for determining critical success/failure factors in project”**, *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

CARTON, F., ADAM, F., SAMMON, D. **“Project management: a case study of a successful ERP implementation”** *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 106-124, 2007.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- COSTA, G. M. **Change management: uma abordagem prática e sistêmica.** Porto Alegre: Nova Prova, 2008.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea.** 3º Edição. São Paulo: Makron Books, 2005.
- KERZNER, H. **À procura da excelência em gerenciamento de projetos.** São Paulo: Willey, 2002.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre, Editora: Bookman, 2006.
- LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. “**What’s new in new forms of organizing? On the construction of gender in project-based work**” *Journal of Management Studies*, 43(4), 841-866, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7º Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, F. P.; DELFINO, I. A. L. **Produção científica sobre o processo de liderança.** Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 3, n. 4, p. 104-126, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). Fifth Edition. Pennsylvania, PMI, 2013.**
- REZENDE, F. V.; CARVALHO N. A. M.; TANURE, B. **A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança.** Reuna, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.
- SANT’ANNA, A. S.; NELSON, R. E. **Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do Mainstream.** Reuna, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2014.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3º Edição, São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
-