

LIDERANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS

Nathan Peixoto Oliveira (Université de Bordeaux) nathanpeixot@yahoo.com.br

Resumo

Os trabalhos sobre liderança foram transcritos em uma vasta quantidade de obras já publicadas. Adjunto, tem-se o crescimento dos estudos em Gerenciamento de Projetos formal, em especial a partir do século XX, fazendo-se necessário, portanto, aplicar aqueles conhecimentos em projetos modernos cada vez mais desafiadores. Este artigo objetiva: definir o líder de projeto, suas variações e características, sejam elas situacionais ou privativas. Foi feita uma pesquisa causal que demonstrou que os três modelos de liderança - autocrático, liberal e democrático - devem ser ajustáveis e que essa liderança situacional ainda é pouco efetiva, por negligenciar importantes variáveis, como o nível de maturidade dos líderes. A teoria dos traços foi contestada por não ponderar a importância de cada característica presente no líder e sua retroalimentação pelos subordinados.

Palavras-Chaves: Gerenciamento de Projetos, Liderança Situacional e Liderança Privativa.

1. Introdução

1.1. Apresentação do tema

O estudo sobre liderança é até hoje profusamente discutido em diversas obras, aliado a uma crescente difusão da temática de Gestão de Projetos de maneira mais protocolar e fundamentada. A gestão ágil consecutivamente ganha corpo a partir de 2001, com o manifesto ágil e suas metodologias.

Desse modo, depara-se com o desafio de aplicar os conhecimentos adquiridos sobre liderança no universo moderno da Gestão de Projetos.

1.2. Objetivo do trabalho

Este estudo tem como intuito realizar uma pesquisa bibliográfica em valiosas obras sobre liderança do Brasil e do mundo. A fim de, estratificar seus melhores conceitos para o cenário

do Gerenciamento de Projetos moderno. Definindo assim a liderança de projeto, suas ramificações e características.

1.3. Justificativa do trabalho

A criação deste trabalho é destinada principalmente aos alunos de Gerenciamento de Projetos e áreas afins, profissionais da área, docentes e aos que fazem da sua leitura um acréscimo de cultura.

A compreensão desta obra permite um maior entendimento do conceito de liderança, seus caracterizantes e como pode ser empregado para um melhor desenlace do projeto em questão.

Além disso, com sua compreensão, o líder ou candidato a função, pode melhor usufruir e desenvolver suas qualidades, além de resgatar melhores atributos da sua equipe.

Este material se propõe a responder as seguintes questões:

- a) O que é liderança?
- b) Quais são os tipos de liderança?
- c) Quais são as características de um líder?

1.4. Metodologia empregada

Foi utilizada a forma de pesquisa bibliográfica causal, ou seja, livre da existência de hipóteses, a fim de se aprofundar no tema de liderança e analisar a relação dessa com o sucesso na gestão de projetos e seu capital humano.

O trabalho foi dividido nas seguintes fases:

- a) Preparação do trabalho: apresentação do tema, objetivo do trabalho e justificativa;
- b) Escolha da informação: foi feita uma revisão bibliográfica sobre a temática em questão;
- c) Seleção e tratamento da informação: de posse da revisão da literatura, estipulou-se a metodologia de pesquisa;
- d) Análise dos resultados: após análise das obras, foram apresentados os resultados e suas conclusões.

2. Fundamentação teórica

2.1. O que é liderança

Maxwell (1998) e Vergara (1999) convergem, conceituando liderança como sendo a faculdade de exercer influência sobre as pessoas. Fiorelli (2006) a diferencia do conceito de chefia, dizendo que a primeira usa o poder que o sistema lhe confere, não para coagir, mas para instigar pessoas. E por fim, a define como sendo a capacidade de fazer as pessoas ultrapassarem o que foi prescrito de forma espontânea.

Katz e Kahn (1975) conceituam liderança como o incremento de influência, que está acima do cumprimento das rotinas da empresa. O líder obtém este efeito sem usar mecanismos coercitivos, apartando-se da associação por dependência, ou influência por temor. Mihelic, Lipicnik e Tekavcic (2010) definem liderança como a arte de persuasão do líder em tornar vontade alheia, a realização das atividades que ele definiu dentro de um contexto situacional.

Por fim, o PMI (2013) define o líder ligado a projeto como a pessoa responsável pela equipe que irá atender os propósitos do mesmo. Exercendo encargos diferentes de líderes funcionais (encarregado da unidade funcional ou de negócio) e operacionais (incumbido de garantir a eficiência das operações de negócio).

2.2. Tipos de Liderança

Chiavenato (2003) relata sobre a existência de diversas teorias sobre o comportamento do líder diante dos seus liderados, sendo a mais conhecida, a de Lewin, White e Lippitt (1939). O estudo foi feito acerca da existência de três estilos de liderança e seus impactos em um grupo de meninos, orientados a execução de tarefas. A cada um mês e meio, os líderes autocrático, liberal e democrático, se alternavam entre os grupos. Destarte, pôde-se observar os seguintes tipos de comando e suas consequências nos grupos:

- a) Liderança autocrática: é o poder em si. As decisões são centralizadas e impostas ao grupo sem prévio acordo. A réplica do grupo foi uma acentuada agressividade, tensão e insatisfação. Sem proatividade, laços afetivos ou de amizade. Mesmo com boas atividades, o grupo estava desgostoso com o contexto. A continuidade das atividades só era garantida com a presença do líder e em sua ausência, era tempo de desgastar sua angústia reprimida, com alto teor de agressividade;

- b) Liderança liberal ou *Laissez-faire* (deixe fazer): é o reverso do item anterior, isto é, decisões e controle são delegados ao grupo, sem qualquer interferência. Sem embargo a intensa atividade coletiva, o resultado foi uma produção baixíssima, com grande oscilação e sem padrão de comportamento. Isto foi devido a recorrentes pausas por discussões infrutíferas, muitas vezes não relacionadas ao trabalho desempenhado. Além disso, notou-se a existência de agressividade individual e desrespeito ao líder;
- c) Liderança democrática: é a sinergia entre os 2 itens anteriores, deste modo, há um direcionamento e aconselhamento do grupo por parte do líder, com fomento a atuação de forma democrática. O resultado observado foi a existência de ligações afetivas entre os meninos e respeito destes de forma espontânea ao dirigente.

Chiavenato (2003) externa que, não obstante o alto índice de produção na liderança autocrática, não houve qualidade. Conquanto na liderança democrática tenha se alcançado a mesma maestria com um nível de qualidade vultuosamente superior. Já na liberal, tanto os resultados de produção quanto qualidade foram irrisórios. No quadro 1 a seguir, pode-se observar um resumo dos três estilos, com os principais comportamentos da liderança em cada caso:

Quadro 1 - Os três estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
<ul style="list-style-type: none"> • O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ap grupo, escalrecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder procura ser um mebro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder não avalia o grupo nem controla os aconteccimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

A exaltação de comportamento observadas no experimento supracitado, por ser explicada segundo o fundamento de McDougall (1920). O autor diz que o output mais notável quando há

formação de um grupo é a intensificação da emoção ou exaltação constituída em cada componente dele, atingindo níveis infreqüentemente alcançados sob outras condições.

Tal experiência é percebida pelos indivíduos do grupo, entregues pelas emoções e perdendo a noção de limite das suas particularidades. Este fenômeno é descrito como “princípio da indução direta da emoção por via da reação simpática primitiva”. Que nada mais é do que o contágio emocional com quem já se familiarizou. A simples percepção do estado gera de forma mecânica a mesma emoção no observador (Ibidem).

As emoções do grupo inibem o trabalho intelectual individual correto, sua atividade mental e reduzem o senso de responsabilidade pelos seus próprios atos. As mentes de inteligência superior descem até o nível da mente inferior. O comportamento do grupo psicológico é emocional, por impulso, rudimentar, extremamente sugestionável, sem deliberações e senso de responsabilidade (Ibidem).

A respeito da relação emocional dos liderados com o líder, segundo a teoria de Goleman (1999), existem dois tipos diferentes de liderança: a ressonante e a dissonante. A primeira, pela etimologia da palavra, está ligada à geração de eco, ao ato de ressoar. Desta forma, tem a ver com a vibração recíproca positiva gerada nos subordinados pelo influenciador. O autor a define também como a sintonia emocional mútua. No caso da liderança dissonante, refere-se à desarmonia, à falta de reciprocidade emocional entre as partes.

2.3. Características de um líder

2.3.1. Liderança Situacional

Packard (1962) relata que, embora o mercado tenda a salientar as heroicas características particulares de um líder, há uma tendência de se negligenciar os fatores situacionais que muitas vezes podem ser decisivos para o sucesso ou fracasso de uma companhia.

Dependendo dos diferentes tipos de cultura, estrutura e estilo organizacional, a liderança é afetada na forma como gere seus projetos. Além disso, o grau de amadurecimento da empresa e dos seus sistemas; suas parcerias com demais empresas que irão afetar direta ou indiretamente sua gestão; seus diferentes tipos de missão, visão e valores; suas políticas e regulamentos; sua tolerância a riscos e seu código de ética são também fatores chaves de mudança do ambiente interno (PMI, 2013).

A estrutura organizacional, por exemplo, conforme visto no quadro 2, pode influenciar a autoridade do líder de projeto, seus recursos, sua gestão de orçamento, seu papel e a disponibilidade de sua equipe de projetos. Aquela varia entre uma forma mais hierarquizada (funcional clássica) e uma mais voltada para a execução de projetos (Ibidem).

Quadro 2 - Influência das estruturas organizacionais nos projetos

Estrutura da organização		Características do projeto		Quem gerencia o orçamento do projeto	Papel do gerente de projetos	Equipe administrativa de gerenciamento de projetos
		Autoridade do gerente de projetos	Disponibilidade de recursos			
Funcional		Pouca ou nenhuma	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Tempo parcial	Tempo parcial
Matricial	Matriz fraca	Baixa	Baixa	Gerente funcional	Tempo parcial	Tempo parcial
	Matriz por matricial	Baixa a moderada	Baixa a moderada	Misto	Tempo integral	Tempo parcial
	Matriz forte	Moderada a alta	Moderada a alta	Gerente do projeto	Tempo integral	Tempo integral
Projetizada		Alta a quase total	Alta a quase total	Gerente do projeto	Tempo integral	Tempo integral

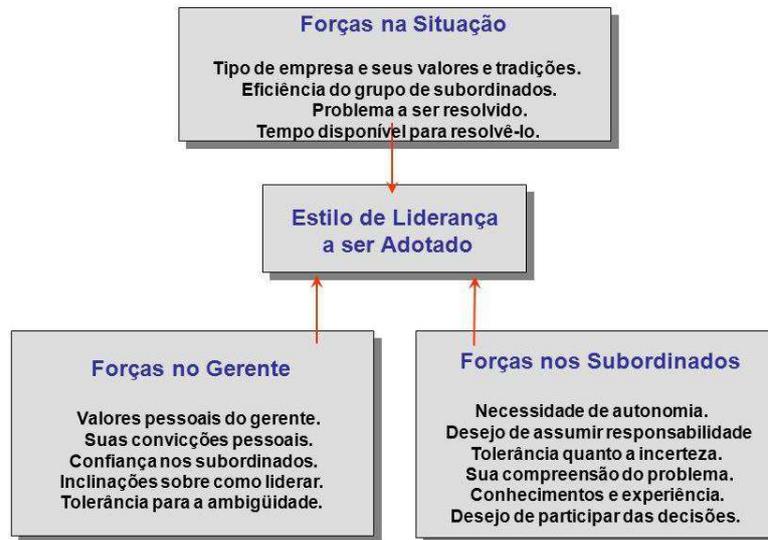
Fonte: Adaptado de PMI (2013)

Segundo Packard (1962), é o ambiente corporativo que determina que tipos de qualidade que um líder deve ter para a obtenção de êxito profissional. O autor cita um exemplo de consultores que relataram resultados diferentes de um mesmo perfil de líder para duas posições distintas, tendo recomendação positiva para uma das vagas e negativa para a segunda.

Dessa forma, é salientado que se deve primeiro determinar o contexto organizacional, antes de tentar selecionar um nome para uma função. Além disso, mudanças decorrentes de alterações mercadológicas e industriais podem afetar o perfil procurado para ocupar uma oportunidade. O autor completa dizendo que talvez o mais brilhante termômetro de compatibilidade perfil x empresa seja o grau de turbulência do ambiente.

Chiavenato (2003) diverge ao dizer que não existe um tipo único e exclusivo de líder para cada situação. O líder é o responsável por combinar e regular suas características pessoais, seus subordinados e a situação em que o grupo se encontra. Para cada tipo de situação, existe uma forma diferente de exercer liderança para que se possa ganhar adesão dos subordinados nos diferentes cenários existentes. Essa visão pode ser notada na figura 1 abaixo, onde são representadas as três forças que compõe os padrões de liderança.

Figura 1 - As forças que condicionam os padrões de liderança



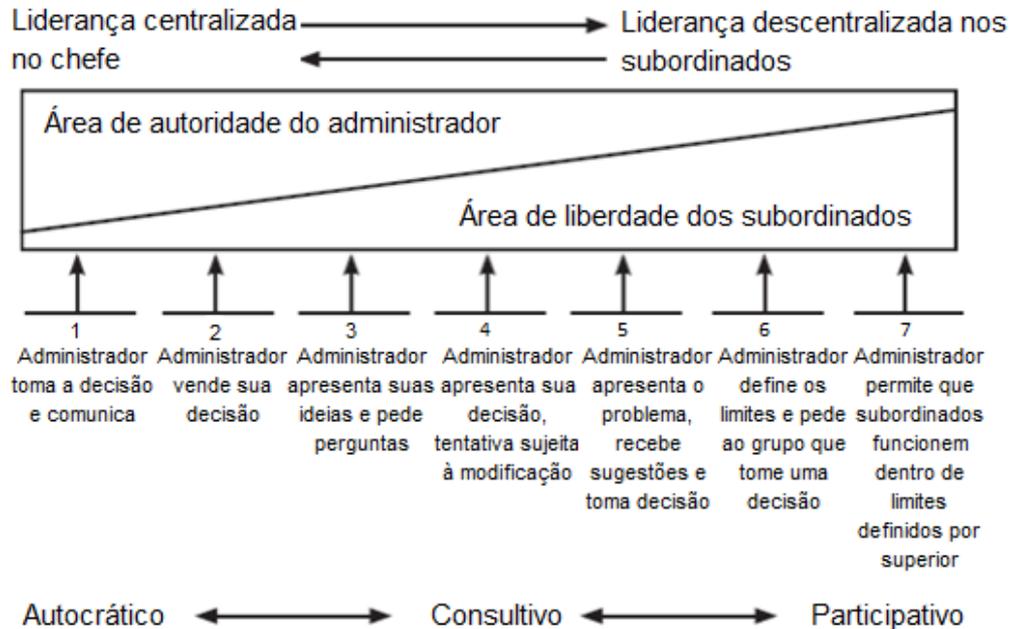
Fonte: Chiavenato (2003)

Tannenbaum e Schmidt (1958), em sua abordagem situacional sobre liderança, enunciam que o administrador opta, dentre uma vasta diversidade de paradigmas de comportamento de liderança, aqueles mais adequados para uma boa relação com seus subordinados. Esses modelos de conduta variam entre o grau de autoridade manuseado pelo líder e o grau de liberdade disposto aos liderados dentre, o que os autores chamam, um *continuum* de padrões de liderança.

Na figura 6 a seguir é possível observar as variações de autoridade do líder e liberdade aos subordinados, oscilando em estágios de 1 (mais autocrático e com alto grau de controle) a 7 (mais participativo e com alto grau de liberdade de ação aos liderados). O meio termo é definido como um perfil mais consultivo, buscando uma conciliação entre os dois níveis extremos existentes (CHIAVENATO, 2003).

Quando as atividades são mais processuais, ou seja, mais repetitivas, o controle do administrador passa a permitir menor liberdade, tendendo ao extremo esquerdo da figura 2. Desta forma, um líder pode desempenhar diferentes padrões de liderança para diferentes tipos de funcionários e situações envolvidas, podendo dar maior liberdade de decisão a subordinados com alto grau de competência e impor maior autoridade àqueles com maior incidência de erros cometidos (Ibidem).

Figura 2 - *Continuum* de padrões de liderança



Fonte: Chiavenato (2003)

Na mesma tendência, segundo a teoria de Hersey e Blanchard (1986), não há um único modo de atuação, mas a escolha de um estilo de liderança correto, que se desloca em função do trabalho a ser desempenhado e dos funcionários conforme quatro diferentes tipos:

- a) Determinar (E1): existe a necessidade de definição, ensinamento, direcionamento e supervisão constante da tarefa por parte do líder;
- b) Persuadir (E2): o mentor influencia uma melhor forma de execução da tarefa, estimulando e prestando auxílio ao executor;
- c) Compartilhar (E3): o subordinado garante maior autonomia ao participar também da tomada de decisão, compartilhando com o líder ideias e soluções e sendo menos supervisionado. Uma vez que o primeiro já desenvolve maior conhecimento e habilidade;
- d) Delegar (E4): o liderado possui grande autonomia, conquistada pela sua confiança na execução das tarefas e pela sabedoria acumulada. Existe pouco auxílio e supervisão com relação às suas tarefas, sendo capaz de tomar suas próprias decisões.

Para auxiliar na definição do correto momento para usar cada estilo de liderança, os autores Hersey e Blanchard (1986) classificam a maturidade dos dependentes em quatro níveis:

- a) Maturidade baixa (M1): caracterizado pela baixa capacidade, responsabilidade e predisposição do liderado para assumir uma tarefa, possuindo assim, baixa autoconfiança;
- b) Maturidade baixa a moderada (M2): apesar da falta de habilidade, sentem menor dificuldade na execução das atividades, tendo maior disposição para atuar, mesmo ainda necessitando de suporte;
- c) Maturidade moderada a alta (M3): embora tenham experiência e capacidade para agirem, a motivação para tal é baixa;
- d) Maturidade alta (M4): além de possuírem alto grau de destreza e conhecimento das tarefas, estão motivados para executá-las.

A determinação do nível de maturidade dos subalternos é realizada através de duas óticas diferenciadas: a laboral e a psicológica. Na primeira, são avaliados experiência, conhecimento e compreensão das atividades desempenhadas, pontuados de um a oito (Ibidem). A representação pode ser vista no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Escalas de maturidade no trabalho

ESCALAS DE MATURIDADE NO TRABALHO

Escala	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4		M3		M2		M1	
1. Experiência anterior no trabalho	Tem experiência apropriada ao trabalho				Não tem experiência apropriada ao trabalho			
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Conhecimento do trabalho	Possui os conhecimentos profissionais necessários				Não possui os conhecimentos profissionais necessários			
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Compreensão das exigências do trabalho	Compreende perfeitamente o que deve ser feito				Não compreende perfeitamente o que deve ser feito			
	8	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

No segundo cenário - psicológico -, são mensurados assuntos como responsabilidade assumida, motivação e empenho, também classificados de um a oito (Ibidem). A representação desta avaliação é verificada no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Escalas de maturidade psicológica

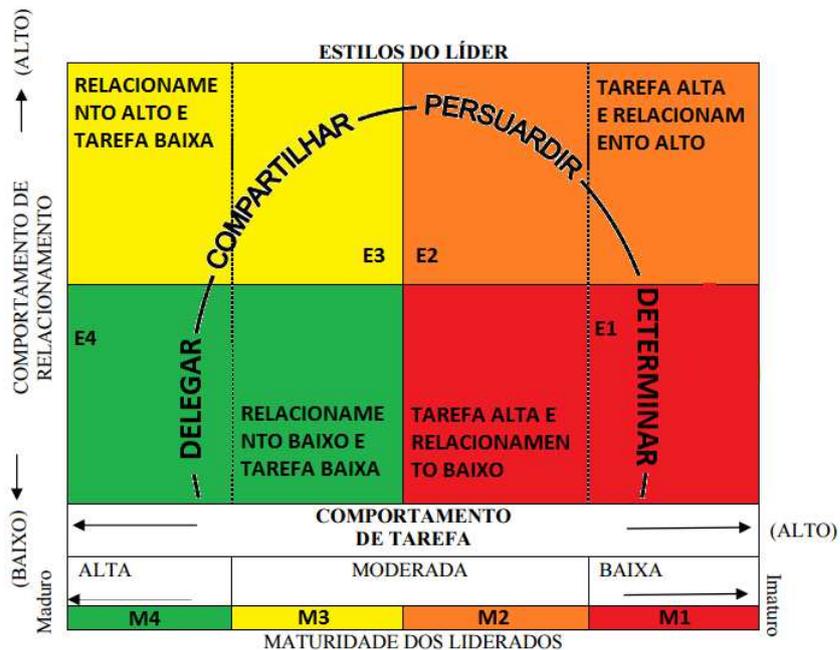
ESCALAS DE MATURIDADE PSICOLÓGICA

Escala	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4		M3		M2		M1	
1. Disposição para assumir responsabilidades	Muita disposição						Pouca disposição	
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Motivação e realização	Possui grande desejo de realização						Possui pouco desejo de realização	
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Empenho	É muito dedicada						Não se preocupa	
	8	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

Através dessa medição, é possível obter diferentes níveis de maturidade dos liderados, que necessitarão, por sua vez, de um estilo de liderança apropriado. Hersey e Blanchard (1986) fazem esta correlação, conforme pode ser observado na figura 3 a seguir:

Figura 3 - Liderança situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional demonstra a não existência de um estilo único de liderança, mas uma constante adaptação do mesmo. Ela está associada ao nível de maturidade dos empregados, a dificuldade da tarefa a ser desempenhada e a flexibilidade de atuação do gestor em questão.

2.3.2. Liderança Privativa

Mihelic, Lipicnik e Tekavcic (2010) dizem que existem diversos estilos de liderança, provenientes de diferentes combinações de características pessoais. Desde líderes carismáticos que usam deste como uma ferramenta para engajar pessoas, a aqueles que exercem o poder legitimado pela posição para induzir os demais. Eles são caracterizados por princípios, comportamentos, crenças e hábitos que, até um certo ponto, podem ser influenciados pela cultura profissional ou institucional.

Dentro do cenário de projetos, o PMI (2013) descreve que o líder de projeto deve possuir três competências básicas: ter conhecimento sobre gerenciamento de projetos, saber como aplicá-lo (o que chama de desempenho) e ter competência pessoal. Esta última pode ser entendida como seu comportamento durante as atividades, capaz de direcionar seu time, alcançar seus propósitos no projeto e contrabalancear as restrições.

Com relação as suas habilidades interpessoais, o PMI (2013) enumera e explica como as mesmas podem ser percebidas, conforme é visto no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Habilidades interpessoais

Habilidade Interpessoais	Como é percebido
Liderança	Guia os esforços da equipe em função de um objetivo comum.
Desenvolvimento da equipe	Permite que cada indivíduo aja de forma integrada com as demais partes interessadas.
Motivação	Garante o comprometimentos da equipe.
Comunicação	Garante o correto fluxo de informação, entendendo os diferentes estilos de comunicação, culturas, relacionamento, individualidades e contexto situacional.
Influência	lidera pelo exemplo, toma e esclarece decisões e ajusta o estilo de liderança de acordo com o público-alvo.
Processo decisório	Dá rumo de modo individual ou em equipe, seja pelo comando, consulta ou consenso. Sabendo que estará restrito ao tempo, qualidade, aceite e confiança dos subordinados à decisão.
Conhecimento político e cultural	O ambiente globalizado exige que o líder esteja ciente da diversidade de normas e culturas para ter êxito em seus projetos.
Negociação	Converge entre as partes interessadas em um interesse comum.
Estabelecimento de confiança	Garante a colaboração, engajamento, partilha informações e resultados efetivos para os problemas.
Gerenciamento de conflitos	Identifica raízes de divergências, disputas e desacordos e minimiza seus efeitos prejudiciais ao projeto.
Coaching	Eleva os níveis de competência e performance do time, desenvolvendo habilidades ou concebendo novas competências necessárias para o projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2013)

Por fim, Fiorelli (2006) descreve as características de um líder em três tópicos:

- Visões: segundo o autor, pode existir visão sem liderança, mas a recíproca não é verdadeira.

Segundo Morgan (1996), os líderes anulam conflitos e divisões entre os profissionais, rumo a construção de visões comuns a todos eles.

Campos (1992) complementa dizendo:

A visão deve ser inspiradora e positiva. Ela deve ser idealista. Ela deve poder tirar o melhor de cada um, desafiando as pessoas a crescerem e a utilizarem as possibilidades infinitas do seu potencial mental. Uma visão deve ter alcance social (CAMPOS, 1992, p.71).

- Cognitivo-comportamentais: destacam-se cinco aspectos.
 - a) Maestria interpessoal: trata-se da existência da responsabilidade anterior a dos liderados; compreensão da causa e efeito entre suas habilidades e o resultado alcançado; transformação de habilidades em comportamentos e por fim, utilização de emoções como inputs para os comportamentos;
 - b) Autoconhecimento: é a não contaminação dos comportamentos pela influência psíquica e aceitação de críticas por conhecer a influência do seu comportamento nos demais;
 - c) Convicção: autoconvencimento de suas capacidades técnicas – só é possível compartilhar o que se tem - aliado a um equilíbrio emocional;
 - d) Autoconfiança: segurança para cercar-se de pessoas mais competentes em diversos aspectos e ainda sim desenvolvê-las;
 - e) Comportamento de líder: cita-se, dentre outros, o entusiasmo, sensibilidade, senso de justiça, disciplina, ousadia e estabilidade emocional;
- Habilidades: enumeram-se o poder de observar, escutar, falar, envolver, orientar, se expressar fisicamente, compreender, ser congruente, dar e receber feedback.

Le Bon (1895/1995) comenta sobre uma característica irresistível que chamou de prestígio. Uma espécie de influência exercida que promove admiração e respeito. Aquele se divide em dois tipos: prestígio adquirido ou artificial e prestígio pessoal. O primeiro está vinculado ao nome, fortuna, reputação, obras, tradição etc. Já o segundo está presente em poucos, é o meio pelo qual estes se tornam líderes. Não está ligado ao passado, como no prestígio adquirido e tem o poder de gerar subserviência como um magnetismo. Ambos estão vinculados ao sucesso, assim como podem se dissociar pelo fracasso.

A respeito desse êxito, Carlyle (1910), criador da teoria do “grande homem”, diz que a evolução da humanidade foi oriunda das realizações de certos indivíduos que dominaram a sua época. Chiavenato (2003) discorre que, baseado em Carlyle, existiu a decrépita teoria dos traços de personalidade, onde estes podem ser entendidos como qualidades e características.

Complementando, Chiavenato (1910) profere que o líder é o mantenedor de traços notáveis que o distingue dos demais, podendo usar destes como meio para influenciar pessoas. De forma simplificada, o autor aborda quatro tipos de traços: físicos (altura, peso, apresentação, aparência física, semblante); intelectuais (flexibilidade, entusiasmo, convicção, segurança, agressividade); sociais (solidariedade, coparticipação, habilidades interpessoais e administrativas) e relacionados à tarefa (determinação, proatividade, resiliência).

3. Discussão do tema e resultados

O trabalho objetivou, através de uma pesquisa bibliográfica causal (livre de hipótese) de abrangência nacional e internacional, interligar estudos sobre liderança com o contexto de Gestão de Projetos, que por sua vez, experimenta um vertiginoso crescimento. Buscou-se então identificar o líder de projeto, suas variações e características.

Entendeu-se que a liderança é um processo de influência de modo espontâneo e não forçoso. E que no contexto de projetos, está ligado ao atendimento dos seus propósitos, estes vindo consequentemente a saciar os objetivos estratégicos da companhia.

Apesar de estudos definirem a liderança linearmente em autocrática, liberal e democrática, na prática, os três modelos são utilizados de acordo com a atividade, indivíduo e situação. O grande desafio consiste em saber quando exercê-las. A liderança situacional, embora abra precedência para essa discussão, se concentra em visualizar apenas as tarefas e o nível de maturidade dos subordinados. A teoria não contempla o nível de maturidade dos líderes. Além disso, a diferenciação no tratamento de acordo com cada indivíduo pode gerar a falsa crença de favoritismo ou perseguição.

Com relação as suas características privativas, a teoria dos traços é amplamente contestada por não ponderar a importância de cada característica presente no líder. Além disso, não considera a retroalimentação gerada pelos subordinados para cada aspecto do comandante. Não é levado em conta que, para cada objetivo e para cada situação, certas particularidades são mais apreciadas do que outras. Embora em crescente descrédito, ainda pode ser usada como um paradigma de boas práticas, devendo ser corretamente medida conforme diferentes variáveis.

4. Considerações finais

4.1. Críticas e comentários

A confecção deste trabalho se restringiu a temáticas humanas - *soft skills* - dos líderes, em detrimento dos seus desafios técnicos - *hard skills*.

Os estudos sobre liderança situacional ainda se encontram limitados, considerando um horizonte ainda insuficiente de variáveis, como por exemplo, a falta de uma avaliação sobre o nível de maturidade da liderança. Se tratando da liderança privativa, não se chegou a uma solução em função do uso da teoria dos traços. Embora tenha notável importância, nada se concluiu a respeito do seu uso para a escolha de um gestor de forma mais acertada.

4.2. Recomendações para futuros trabalhos

Como proposta, sugere-se abordar outras temáticas comportamentais não analisadas neste trabalho ou vistas de forma superficial, sem um viés conclusivo. Como exemplo, tem-se um possível desfecho para a teoria dos traços. Além disso, é sugerido uma avaliação das competências técnicas e seus impactos no perfil do líder.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARLYLE, Thomas. *Lectures on heroes, hero-workship, and the heroic in history*. Oxford: Claderon Press, 1910.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIGLIOLI, José Omir. **Psicologia para administradores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLEMAN, D. **Trabalhando a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Ed. Pedagógica Universitária, 1986.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

LE BON, Gustave. *Psychologie des foules* (1895). Paris: PUF, 1995.

LEWIN, Kurt; LIPPIT, Ronald; WHITE, Ralph K. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, vol. 10, mai. 1939.

MAXWELL, John Calvin. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson, 1998.

MCDOUGALL, William. *The Group Mind*. Cambridge: University Press, 1920.

MIHELIC, K. K.; LIPICNIK, B.; TEKAVCIC, M. *Ethical leadership*. International journal of management and information system, vol. 14, 31-41, 2010.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PACKARD, Vance Oakley. *The pyramid climbers*. New York: Fawcell Crest Book-McGraw-Hill, 1962.

PMI - *Project Management Institute*. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos. Guia PMBOK**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. *How to choose a leadership pattern*. Boston: Harvard Business Review. vol. 36, março-abril 1958.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.