

**O PERFIL DE COMPETÊNCIAS PARA A LIDERANÇA DOS GESTORES DE PROJETOS  
EM EMPRESAS NACIONAIS.**

**SILVANO DRESCH**

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)

# **O PERFIL DE COMPETÊNCIAS PARA A LIDERANÇA DOS GESTORES DE PROJETOS EM EMPRESAS NACIONAIS.**

## **THE PROFILE OF COMPETENCES FOR THE LEADERSHIP OF PROJECT MANAGERS IN NATIONAL COMPANIES**

### **1. INTRODUÇÃO**

Sabemos que as competências são ferramentas necessárias à extrema competitividade e alavancagem na gestão de projetos com qualidade. Segundo Rahman (2012), o componente intelectual é o capital humano organizacional de grande eficiência evidenciado na alta performance.

Tendo em mente a complexidade estampada nos projetos em níveis globais, indiferente das áreas de atuação e abrangência, é importante destacar as necessidades de gestores líderes, com foco principal às competências no gerenciamento dos ativos empresariais, fazendo com que as empresas atendam a total efetivação dos empreendimentos.

Quando mencionamos liderança, justificamos paralelamente, os objetivos do projeto, a formação de equipes, o desenvolvimento de competências coletivas para melhorar o desempenho e promover alta produtividade, qualidade no trabalho a custos aceitáveis. A análise sobre a figura do líder visa questionar os desafios que se assentam nos níveis de competências da Gestão em relação aos perfis de liderança necessários ao desempenho eficiente de projetos.

Os estudos realizados nas áreas de gestão de projetos comprovam que empresas que investem esforços nas fases de desenvolvimento, conseguindo obter qualidade superior e multiplicar as chances de sucesso no lançamento de seus produtos, bem como na entrega destes (Vargas, 2007). Outros estudos também apontam que empresas não adotantes de técnicas gerenciais obtêm em média 71% de atraso nos seus cronogramas de entrega (Verzuh, 2000).

Diante dessas barreiras, o conhecimento é visceral e indispensável aos gestores de projetos, estando a qualidade do trabalho sedimentada do início a conclusão de qualquer empreendimento, no qual a competência em liderar pulveriza-se em todos os ciclos, estando intrinsecamente ligadas às funcionalidades orgânicas da empresa, bem como refletindo extrinsecamente nos seus conceitos e na aceitação mercadológica (Bekin, 1995).

Nisso, o problema está em saber qual é o impacto das competências de liderança nos perfis dos gestores de projetos em nível nacional? Além disso, há outros aspectos de íntima ligação à liderança, sendo os gestores propensos a desempenharem com maior qualidade as suas funções se as características pessoais atenderem aos requisitos do cargo (Mumford *et al.* 2000).

Assim, descritos aos objetivos da pesquisa, visamos atender as necessidades mais profundas do estudo, e descobrir quais as competências são mais relevantes aos gestores de projetos, se as intelectuais, gerenciais ou emocionais. Predispõe nas especificações, em verificar o nível correlacional traçado na metodologia quanto: i) a maturidade dos gestores de projetos aos itens emocionais, gerenciais e intelectuais e a força de coesão entre eles; ii) apontar a correlação entre o envolvimento da equipe e o gestor perante os itens de liderança; iii) verificar quais das competências de liderança tem maior impacto e significância em relação a gestão de projetos.

A justificação do estudo está fundamentada na necessidade de levantar dados para viabilizar visões sobre os cenários das competências dos gestores de projetos quanto a liderança, com importância para os contextos organizacionais que disciplinam esta área,

também, às equipes de projetos e quanto a formação de líderes. Confirma-se quando os estudos de diferentes autores fazem referência aos modelos de gestão por competências, os mesmos apontam seriamente a figura do líder como fator de desempenho em estratégias e capacidades alinhadas à missão, formando um conjunto de valor humano organizacional, sendo o aditivo transformador sinérgico laboral.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AS COMPETÊNCIAS ENVOLVIDAS EM PROJETOS

As necessidades de mudanças em projetos implicam diretamente no incentivo de novas formas de comportamento. O ambiente de mudanças personifica as pessoas no contexto dos projetos empresariais, exigindo que essas mudanças resultem em gerenciamento eficaz (Vergara, 2000). Conforme Guia Pmbok (2013), o projeto é o esforço consentido de muitos indivíduos, com capacidades distintas, com técnicas e metodologias paralelamente coincidentes, com finalidade única de entregar um bem distinto.

Para que a entrega tenha êxito, há de considerar que a maturidade da equipe de projetos esteja intimamente engajada ao projeto em si, formando coesão dos componentes humanos, referendando essencialmente o que apontam Belassi & Tukel (1996), propondo que o projeto atinja a maturidade como diferencial estratégico, levando em conta o *framework*<sup>1</sup> de fatores de sucesso para garantias de excelência, sendo: i) Cumprimento dos objetivos do projeto; ii) Relacionamento do gestor com a equipe; iii) Os benefícios do projeto e a efetividade deste; e iv) O ambiente.

Cabe salientar que dentro desse conjunto de diversas variáveis estão os gestores com a contribuição para o sucesso dos projetos. Estes têm as competências de efeitos desejáveis ao bom desempenho, operando em contexto laboral sobre as atitudes, comportamentos, patrocínios, definições, pessoas, sistemas e organizações (Turner, 1999).

Ressalta-se que em estudos sobre cento e vinte sete projetos, diagnosticou-se haver, no mínimo, trezentos e sessenta variáveis relacionadas à gestão, salientando frisar que as várias competências são importantes para classificar o grau de maturidade, complexidade e de coordenação de atividades quanto a consolidação e gerenciamento de projetos (Shenhar *et al.* 2002).

Quanto a inferência de Kezner (2006), a maturidade é um conjunto de técnicas replicáveis, reproduzíveis em aspectos idênticos, segundo as diversas necessidades em diversos intervalos de tempo, os quais garantem maiores probabilidades de sucesso se precedidas de líderes.

Consequentemente, as definições apresentadas por diversos pesquisadores apontam que existem três tipos de competências presentes nos conceitos organizacionais, são; i) A competência individual, que está intimamente ligada às entregas inerentes a cada membro; ii) Relacionadas à equipe, implica em cruzamento de variáveis como de maturidade e entrosamento na solução fim de uma tarefa ou conflito; iii) Competência empresarial em ambientar o conjunto pessoal nas atividades da estrutura (Carvalho & Rabechini, 2008).

Cheetham & Chivers (1996), apontaram a ética como um componente essencial das competências profissionais, a qual referiram-se como dimensão importante ao trabalho, pontuando como modelo de competência holística fundamentada em quatro pilares de atuação profissional: 1) competência cognitiva; 2) competência funcional; 3) competência comportamental e; 4) competência ética e de valores. Já Steadman *et al.* (1994), implica que,

<sup>1</sup> Framework é um conjunto de técnicas destinadas com finalidade de compor um determinado bem, ou seja, um conjunto específico de atributos para determinada tarefa. *N.a.*

as competências éticas estão intimamente inclusas aos valores corporativos e ocupações. Ozar (1993), recomenda a importância da ética aos valores dos processos de desenvolvimento profissional sobre uma responsabilidade corporativa.

Por valores profissionais, frisa-se a apropriação de comportamentos e atitudes ideológicas associadas a boa moral; a identificação das condutas; à sensibilidade; ao entendimento das suas próprias habilidades e dificuldades; a necessidade de automotivação; a autoinstrução; à vontade altruísta em colaboração aos novos profissionais; as fugas perante o prejudicial, ao autojulgamento e aos discernimentos (Cheetham & Chivers, 1996, p. 27).

Assim, a competência assume uma dimensão que incorpora ideias que variam em escopo, pertinência e relevância, nas quais, essas habilidades quando distintas, servem para maior compreensão do que trabalhar. Como alternativa para a incorporação de maiores habilidades, incrementa-se a criação de espaços de reflexão coletiva, de aprendizagem organizacional e laboratórios de experiências, visando o desenvolvimento de competências éticas construtivas (Swierczek & Jousse, 2014). Alude Pies *et al.* (2010), que ao criar formas de valor orientados para a lógica, no qual se estabelece diálogos de formas não combativas, forma-se um ponto central em construir discursos que beneficiam novas ações, concatenando a transição do princípio do lucro à filosofia de criação de valor com foco no desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas.

As sociedades de multiculturas também influenciam na habilidade de construir diálogos entre interessados, envolvendo a compreensão cultural, ou seja, a massa funcionários e comunidade investidora, possibilitando maior poder de apuração de dados e, conseqüentemente, compreender a multiculturalidade, fazendo dela uma alavanca para colher bons frutos (Joutsenvirta & Uusitalo, 2010).

## 2.2 LIDERANÇA NO TEMPO

O termo liderança ganhou muita aceitação interpessoal quando ligada à comunicação, e esta habilidade tem um perfil complexo, por permitir influenciar massas, estabelecendo relação de poder por meio de carisma e conhecimento, pelos quais a subjetividade do líder se assenta entre os liderados (Rech, 2001). As teorias explicam a liderança como algo intrínseco às pessoas e que estas nascem com características que lhes favorecessem a liderança. Foi designada como teoria dos traços de liderança (Montana & Charnov, 2003).

Esta abordagem logo caiu em declínio e sua aceitação passou para o líder grupal como qualidade que afetava os indivíduos, bem como o grupo a afetar o líder. Uma visão recíproca entre os envolvidos (Luthans, 2005). Logo surgiram novas conceituações, como sugerem Bowditch e Buono (2002, p.118), passando pelo processo de influência pelo qual um personagem encaminha as pessoas, orientando-as ao alcance das metas. Vários autores conceituam o processo de liderança como a arte de influenciar, estruturando-a em elementos específicos que a caracterizam sob quatro aspectos: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (Oliveira, 2004).

Pontua, Gil (2009), que a liderança é a aceitação do prestígio pessoal do líder pelos subordinados, propiciando a direção, desmembrando-se em três partes essenciais, distinguindo-as em traços pessoais, no qual são as características incorporadas que afloram do interior do sujeito, expondo sua psique emocional; o perfil comportamental, possivelmente adaptável e de extrema incursão ante aos demais perfis, prevalecendo por meios intelectuais; e a abordagem situacional, por perceber a sensibilidade de determinado contexto situacional ao exigir um estilo variado de liderança, ou seja, adaptável.

Ainda, Robbins (2002), diz que o líder é o desenvolvedor de pessoas, e possui conhecimento a ponto de empregar a facilitação ao trabalho, colocando-se como influenciador

das capacidades perceptivas dos trabalhadores. Dessa corrente, aludem Bowditch e Buono (2002), que as variáveis podem ser favoráveis para o líder quando a relação entre ele e os integrantes grupais estiverem ancorados em níveis de respeito e confiança, beneficiando-o em apoio e aceitação pela equipe, evidenciando a posição de poder do líder.

Outra visão quanto a liderança, tem influência direta na equipe quando amparada em níveis de maturidade (Robbins, 2002). Novas interpretações surgiram para dar conta do processo de entendimento dos perfis, e a inteligência emocional se pôs nesta nova escola interpretativa, considerou-se a capacidades de maior impacto no sucesso de liderar, as quais necessitavam identificação (Muller & Turner, 2007). Atualmente, segundo Dulewicz e Higgs (2003), identifica 15 competências influenciadoras diretas e de maior relevância no desempenho da liderança, conforme o Quadro 1.

As competências intelectuais (QI), segundo proposição dos autores, correspondem ao nível de responsabilidade pelos processos de sucesso e desempenho em liderança na ordem de 27%, as competências gerenciais (MQ), em 16%, e as competências emocionais (EQ), na ordem de 36%, restando 21% dissipadas em outras competências. O pesquisador deduz que a competência emocional tem maior peso dentre o rol de elementos das competências, embora consideremos o conjunto como de valor integrado e inseparável quanto a performance (Dulewicz & Higgs, 2003).

**Quadro 1 – Competências de liderança.**

GRUPO	COMPETÊNCIA
Competências emocionais (EQ)	Autoconsciência; Consciência; Influência; Intuitividade; Motivação; Resiliência; Sensibilidade.
Competências gerenciais (MQ)	Capacitação; Comunicação engajadora; Alcance; Desenvolvimento; Gestão de Recursos.
Competências intelectuais (IQ)	Análise crítica e julgamento; Perspectiva estratégica; Visão e imaginação

Fonte: Dulewicz & Higgs, 2003.

A competência emocional, é a capacidade construída, alicerçada na inteligência emocional, quando bem estruturada, resulta em desempenho acima da média no trabalho, referindo a importância da expressão emocional como fator de sobrevivência e adaptação humana (Goleman, 1995). Nossos modelos de inteligências emocionais seriam mais entendíveis se os fatores de influências emocionais fossem adequadamente descritos (Wechsler, 1940).

Na linha da gerência, a liderança refere-se ao poder nas corporações, estando, preferencialmente, ligada ao comportamento gerencial, uma vez que os líderes têm posições hierárquicas, favorecendo-lhes em maior influência na tomada de decisão, remetendo a uma concepção de competência em gerir outorgada pela organização (Tolfo, 2004).

Consequente, impetram-se as competências intelectuais, as quais envolvem a aplicação de aptidões mentais para ampliar o enredo de habilidades, pacificando-se ao campo da cognição humana. Este arcabouço é considerado vasto ao falar em aptidões, perseverando em direção a definir a inteligência intelectual como o conjunto de habilidades a fim de solucionar problemas ou criar meios de valor nos cenários culturais (Gardner, 1994, p. 7).

Há persuasivas evidências da existência de inúmeras competências intelectuais, estando alojadas estruturalmente na mente humana. A exata natureza e extensão das estruturas do intelecto estão intimamente ligadas a individualidade do ser, e são determinadas com pouca precisão, nem estabelecidas em número exato de inteligências. É de convicção que

estas inteligências são em partes independentes das outras, compiladas e adaptadas para um estado criativo (Gardner, 1994).

As competências presentes nos gestores podem ser caracterizadas por um mapa descritivo, a fim de vislumbrar como os autores dividem as atividades executivas, dividindo-as em pressupostos encadeados em pilares i) informacionais, ii) interpessoais e iii) decisórios, nos quais desempenham papéis distintos (Mintzberg, 1986). Conforme Quadro 2, apresenta-se as várias rotinas engajadas na gestão, as quais formam o rol de atividades e estão presentes nos diversos perfis de gestores. Inclui-se, também, os gestores de projetos.

**Quadro 2 – Atividades de gestão.**

Tipo	Interno	Externo
Plano das Informações	<b>COMUNICAÇÃO</b> • Monitoramento / • Centro Nervoso	<b>COMUNICAÇÃO</b> • Centro Nervoso / • Disseminação / • Porta-voz
Plano das Pessoas	<b>LIDERANÇA</b> • Energizar e incentivar indivíduos • Desenvolver e capacitar indivíduos • Construir equipes • Fortalecer cultura	<b>LIGAÇÃO</b> • Formação de redes de pessoas • Representação / • Convencimento/ • Apresentação / • Transmissão / • Amortecimento de pressões
Plano de ação	<b>AÇÃO</b> • Gerenciar projetos / • Administrar perturbações	<b>NEGOCIAÇÃO</b> • Formar coalizões / • Mobilizar apoio

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 2010, p. 99.

A liderança, então, se fundamenta em pontos essenciais para o atingimento de metas. No âmbito interpessoal, ela é exercida, principalmente, pela comunicação, na qual as formalidades administrativas são transferidas pela oralidade, bem como de forma escrita, visando enfatizar e conscientizar os envolvidos quanto às regras, deveres ou direitos (Sartorelli & Carvalho, 2009).

A relação entre variáveis comportamentais do líder, permite-lhe desenvolver o papel de regente, por viabilizar por meio de suas competências técnicas e de poder, o controle do ambiente, satisfazendo os objetivos, tornando-se o dirigente do comportamento das pessoas, levando-as a agir segundo um interesse final, visando obter reciprocidade na resolução de problemas (Sartorelli & Carvalho, 2009).

A liderança se estabelece na situação, por influência, nos objetivos a alcançar e nos processos de comunicação. Essas atividades estimulam o alto desempenho, a influência interpessoal nos outros e processos de comunicação (Bateman & Snell, 1998, p. 527). A competência pessoal, por sua vez, não se minimiza a um conhecer particular e específico, mas sim entre o encadeamento tripartido envolvendo a formação pessoal, a formação educacional e a experiência profissional. Resume-se que a competência é um agir com alta responsabilidade de consciência. Implica em mobilização, integração, transferência de conhecimentos, utilização racional de recursos e de habilidades decorrentes do acúmulo na vivência no contexto profissional (Le Boterf, 1994).

Assim sendo, o trabalho de gestão é endossado pela reunião de várias capacidades, sendo condensadas nos gerentes com intuito a desenvolver as atividades sob múltiplos papéis, empregando vários conhecimentos ao mesmo tempo que lidera um projeto, enfatizando que os

diferentes papéis ultrapassam limites, cruzando fronteiras definidas de um modelo em específico, exteriorizando, principalmente, as capacidades decisórias (Minzberg, 2010).

Vale reforçar o fato que, quando falamos em sucesso de projetos, aduz-se que os estilos de liderança estão entrelaçados em diferentes estilos, confirmando que as competências de liderança estão intimamente aparelhadas à educação e ao atendimento das demandas, auferindo racionalidade ao dizermos serem necessárias à construção de um todo único, justamente, visando o atendimento das diversas necessidades existentes nos diversos tipos de projetos (Muller & Turner, 2007).

Implica dizer que a diversidade, tanto cultural, como pessoal dos participantes na construção do bem comum é essencialmente saudável, pois sem elas, haveriam dificuldades em atender a essas diferentes especificidades, levando em conta que um único gestor não o faria sozinho (Muller & Turner, 2007).

### **3. METODOLOGIA**

O método é caminho percorrido que configura a proposta do estudo, dessa forma, a necessidade de apresentá-la evidencia-se na condução deste trabalho (Burrell; Morgan, 1979).

#### **3.1 ABORDAGEM, OBJETIVO E PROCEDIMENTO**

Descrevemos o método e sua importância sequencialmente com seus substantivos, obtendo em Freitas *et al.* (2000), a referência à abordagem quantitativa, a qual é necessária quando se age pela necessidade de obtenção de dados em larga escala; Quando visa responder questões do tipo “O que”, “Por quê”, “Como” e “Quanto”, referenciando a indagação sobre o foco do que está acontecendo ou como e por que acontece; Quando não se pode controlar variáveis ou não há interesse em controlá-las, mas sim quantificá-las; Buscando no ambiente natural as respostas para o estudo.

O aprendizado visa o atendimento ao objetivo descritivo, que segundo Richardson (2008), busca identificar quais eventos, atitudes, opiniões ou situações estão manifestas em uma população. Descreve a distribuição do fenômeno na população ou entre seus subgrupos, ou ainda faz uma comparação entre essas distribuições. Segundo Babbie (1999), o objetivo descritivo requer a descoberta da distribuição de certos traços e atributos da população estudada.

O procedimento é composto por planos e estruturas de coleta, análise, tabulação e interpretação dos dados, objetivando a obtenção de respostas pelo planejamento antecipado de investigação em fontes bibliográficas (Gil, 2009). O estudo levantou dados sobre os perfis dos profissionais de gestão de projetos das áreas geográficas do Brasil e dados relacionados às principais competências de liderança que se fazem presentes nas carreiras dos gestores de projetos, objetivando, desse modo, identificar o perfil dos pesquisados com a questão central na liderança, buscando pelo levantamento de dados. Freitas *et al.* (2000), alude que o método de pesquisa com técnica *survey* reside na obtenção de dados ou informações sobre as características, ações, opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado para representar uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa, sendo utilizado o questionário com perguntas fechadas em escala Likert utilizada, sendo o método de medição em escalonamento de forma sistemática a construção de índices ligado a abordagem quantitativa (Babbie, 2003).

O procedimento de levantamento de dados através de questionário está encadeado com a técnica de bola de neve, levando em conta a ordem de qualificação observável no questionário, com itens Likert em unidades distintas, sendo elas: 1 – Discordo totalmente; 2 –

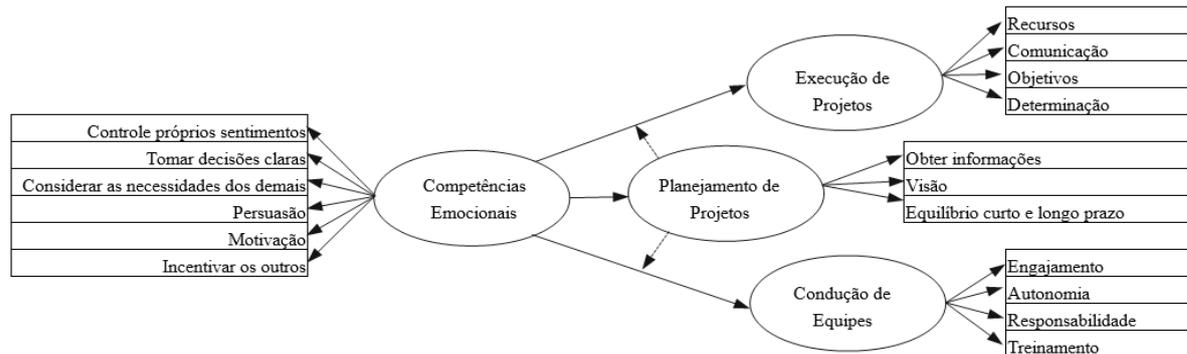
Discordo em parte; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo em parte; 5 – Concordo totalmente, com a necessidade de examinar as relações entre as variáveis e entendê-las, sendo importante tratamento e testes (Cortina, 1993), evidenciando o cunho da quantificação no método. Inclui-se a utilização de software SPSS, utilizado-o na verificação da correlação de Pearson entre as variáveis, visando a análise com e sem moderação estatística (Jaccard & Turrisi, 2003).

A variável moderadora (mod), seja ela mensurada quantitativa ou qualitativamente, é aquela que afeta a força ou a direção da relação entre uma variável independente sob outra variável dependente (Baron & Kenny, 1986), sendo constituída por variáveis independentes secundárias, estas podem ser medidas, manipuladas ou selecionadas, com o fim a determinar de alguma forma a força entre as variáveis independentes primárias e as variáveis dependentes (Ary, 1979).

Apoiado no modelo linear, o qual é muito usado nos cálculos estatísticos, sugere que a variância da variável dependente é dada pela variabilidade de outra variável, a independente (VI), mais o nível de erro e o intercepto. A Variável Dependente é a variável que desejamos explicar, o “ $\alpha$ ” como intercepto, ou seja, a interceptação da reta com o eixo vertical, o  $\beta$ , outra constante, representa o declive da reta e a variável independente (VI), conhecida como variável preditora, representa o fator explicativo na equação (Vieira & Faia, 2014).

Quanto aos itens elencados nas análises, inclui-se no Quadro 3 de variáveis, a sintetização dos questionamentos, apresentando o constructo como a abstração de nível elevado que constitui a construção da ideia central e agregadora das ideias simples até as mais complexas, sendo a edificação que representa um estudo (Kaplan, 1969).

**Quadro 3 – Constructo com as variáveis de pesquisa relacionadas a problemática.**



Fonte: O próprio autor

O constructo é um conceito que tem uma condição adicional de abstração, tendo propósito científico de identificação, sendo algo que transmite uma ideia sintetizada a respeito de um cenário (Kerlinger, 1973). O constructo oferece o ordenamento consistente sobre termos em sentido crescente de abstração, sendo vocábulos que indicam um grau contínuo e sucessivo para entendimento de uma proposta (Lakatos & Marconi, 1985).

As amostras requisitadas pelo trabalho se apoiaram em análise não-probabilística, onde pelo emprego da simplicidade ou por impossibilidade em obteremos amostras probabilísticas, como seria desejável. Estas se configuram quando as características da variável de interesse são as mesmas da população/objeto e da população amostrada, perfazendo na amostragem o coletivo equivalente a uma amostragem probabilística, empregando amostragens intencionais por escolher certos elementos pertencentes à amostra, julgando esses elementos como os mais representativos da população. (Moore, 2004).

Aplicou-se o questionário por meio de plataforma digital LinkedIn, a qual é base cadastral de profissionais das mais diversas áreas, implicando em adquirir dados de respondentes com atuação específica da área de gestão de projetos. O questionário foi aplicado nos meses de outubro e novembro de 2017, sendo disparado por e-mail ou link via chat em contato direto com os pesquisados iniciais, solicitando que fosse reencaminhado para demais gestores de projetos, como procedimento englobado acima, contendo o elemento de conscientização aos respondentes no início do questionário.

## 5. RESULTADOS

A análise dos dados estão dispersas em 59 respondentes validados do total de 62, sendo subtraíram-se três, por estarem em desconformidade. Desses, a maior abrangência está na região sul, alcançando 49,2%, no Norte 23,7%, no Centro-Oeste 11,9%, no Sudeste 8,5 e no Nordeste 6,8% distribuídos nesse total da amostragem. Quanto ao tempo de exercício nas funções de gestor de projetos, os resultados foram: Engenheiro/a 47,5%, Técnico/a 18,6%, Administrador/a ou Proprietário/a 15,3%, arquiteto 1,7% e 1,7% assistentes administrativos, apontando que o maior contingente está na área das engenharias e relacionados.

O número de respondentes com curso superior é consideravelmente grande e apenas uma décima parte está com o superior incompleto, revelando que há uma intenção acentuada pela capacitação. Pelo nível de planejamento que a gestão exige, apontado que a formação dos respondentes se distribui em 89,9% e 10,2%, respectivamente.

Ambos indicam a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, isto é, pode ser atribuída a um fator comum. Quanto mais próximo da unidade 1, melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial (Field, 2009).

As medidas do Quadro 4, apresentam os testes de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem, que apresentou-se dentro dos parâmetros, concebendo a visão que os componentes das competências gerenciais aliadas às competências emocionais têm maior relevância entre os fatores. As medidas de Bartlett colocam em teste a hipótese nula de que a matriz de correlações original é uma matriz identidade (Field, 2009). Os resultados apresentados demonstram que a análise fatorial é uma técnica adequada, pois KMO variando entre 0 e 1, tendo o valor 0,50, como patamar mínimo de adequabilidade; e BTS, estatisticamente significativa,  $p < 0,05$  (Hair et al., 1998).

**Quadro 4 – Dados do Teste KMO e Bartlett.**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin		,579	Medida Kaiser-Meyer-Olkin		,667
Teste de Bartlett Relacionado a PP_Obter_Info PP_Visão PP_Oportunidades	Aprox. Qui-Qdrdo	23,058	Teste de Bartlett Relacionado a EQ_Engajamento EQ_Autonomia EQ_Responsabilidade e EQ_Treinamento.	Aprox. Qui-Qdrdo	71,412
	df	3		df	6
	Sig.	,000		Sig.	,000
Medida Kaiser-Meyer-Olkin		,741	Medida Kaiser-Meyer-Olkin		,769

Teste de Bartlett Relacionado a EX_Recursos EX comunicação EX Objetivos EX Determinação.	Aprox. Qui-Qdrdo	72,629	Teste de Bartlett CE_Sentimentos CE_Decisões CE_Necessidades CE_Persuasão CE_Motivacao CE_Incentivos	Aprox. Qui-Qdrdo	156,555
	df	6		df	15
	Sig.	,000		Sig.	,000

Fonte: Resultados da pesquisa

A comunalidade, é a proporção de variância comum presente numa variável, portanto quanto maior a comunalidade, mais se explica o poder daquela variável. A variável não possuidora de variância específica se aproxima de 1; a variável que não compartilha sua variância com outra variável possuirá comunalidade de 0 (Field, 2009). As comunalidades, descrevem que dentro da análise dos fatores de interesse, encontramos dimensões comuns entre os perfis de competências, com uma variância de 32,7% a 71,5% em comum, predispondo argumentar que elas implicam fielmente umas às outras, assim, a comunalidade é a medida de proporção da variância explicada pelos fatores extraídos (Field, 2009).

A força Correlacional é exposta no Quadro 5, e fazem referência quanto a correlação entre os pressupostos avaliados. As variáveis exibem associação, estando os coeficientes apresentando parâmetros de associação satisfatórios, ressaltando o poder de ligação estatisticamente aceitas como: Muito forte de 0,91 a 1,00; Alta de 0,71 a 0,90; Moderada de 0,41 a 0,70; Pequena, mas definida de 0,21 a 0,40; Quase imperceptível, de 0,01 a 0,20.

#### Quadro 5 – Correlação entre as variáveis pesquisadas sem moderação.

	Preditores	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Sig. Alteração F	Durbin- Watson
Efeito das competências emocionais sobre o planejamento de projetos	Sentimentos	,872	,082	,066	,027	2,054
	Decisão	,365	,133	,118	,004	2,020
	Necessidades	,399	,159	,145	,002	1,904
	Persuasão	,454	,206	,192	,000	1,894
	Motivação	,313	,098	,082	,016	1,931
	Incentivos	,379	,143	,128	,003	1,837
	Efeito das competências emocionais sobre a Execução de projetos	Sentimentos	,562	,316	,304	,000
Decisão		,634	,402	,392	,000	1,829
Necessidades		,532	,283	,270	,000	1,820
Persuasão		,537	,288	,275	,000	2,256
Motivação		,674	,454	,445	,000	2,126
Incentivos		,547	,299	,287	,000	1,734
Efeito das competências	Sentimentos	,422	,178	,164	,001	1,300
	Decisão	,540	,292	,279	,000	1,284
	Necessidades	,307	,094	,078	,018	1,119

emocionais sobre a Condução de Equipes	Persuasão	,316	,100	,084	,015	1,296
	Motivação	,514	,264	,252	,000	1,251
	Incentivos	,444	,197	,183	,000	1,475

Fonte: Dados da pesquisa geradas pelo SPSS.

Quando a moderação é aplicada, há uma considerável elevação da correlação entre as variáveis, inferindo de uma forma sistêmica, que esses fatores estão envolvidos dentro do cunho da liderança de forma inseparável, pois a força de um composto aumenta consideravelmente o valor de outro, e a correlação aumenta quando posicionados com os demais itens aludidos em teoria.

As variáveis moderadoras têm por objetivos avaliar o efeito significativo nas estimativas do modelo de dados. As mensurações das variáveis independentes são multiplicadas pela variável moderadora com o objetivo de criar uma medida de item único usada para medir o termo de interação (Hair Jr. et al. 2014).

Diante dos fatores processados com variáveis sob moderação, no Quadro 6, estão presentes os índices de força que aumentaram consideravelmente, com sujeição a inferir que os fatores de correlação tem maior força quando adensados uns aos outros, com significância estatística, efetivando que o líder com maior experiência de vida e/ou capacitação é tão mais inclinado a ter melhor desempenho.

**Quadro 6 – Correlação entre as variáveis pesquisadas com moderação.**

Moderação do planejamento no efeito das competências emocionais sobre a execução de projetos	Preditores	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajust.	Sig. Alter. F	Durbin-Watson
Moderação do planejamento no efeito das competências emocionais sobre a execução de projetos	Sentimentos	,716	,512	,495	,000	1,796
	Decisão	,735	,540	,523	,000	1,681
	Necessidades	,654	,427	,407	,000	1,885
	Persuasão	,658	,434	,413	,000	2,128
	Motivação	,773	,597	,582	,000	2,095
	Incentivos	,678	,459	,440	,000	1
	Moderação do planejamento no efeito das competências emocionais sobre a condução de equipes	Sentimentos	,604	,365	,343	,000
Decisão		,652	,425	,405	,000	1,313
Necessidades		,526	,277	,251	,000	1,338
Persuasão		,531	,282	,257	,000	1,353
Motivação		,642	,412	,391	,000	1,304
Incentivos		,578	,334	,311	,000	1,513

Fonte: Dados da pesquisa geradas pelo SPSS.

No modelos apresentados, encontram-se as medidas de adequação (R<sup>2</sup>), que é a quantidade da variação explicada por uma variável sob a outra; a medida de adequação ajustada, é o ajustamento desse valor para caracterizá-lo com maior precisão; estatística de Durbin-Watson, sendo um teste utilizado para detectar a presença de autocorrelação nos produtos residuais a partir de uma análise de regressão, a qual apresentou-se de forma muito estável; o teste F, que compara a variância explicada pela regressão para a variância não explicada residual (Silva, 2016).

Como ratificação dos dados apontados acima, o Quadro 7 reflete que o tempo de experiência dos gestores encampa uma maior maturidade na área emocional, visto que a correlação se apresenta muito mais intensa e significativa nesse composto de liderança. Nas sensatas observações de (Dulewicz & Higgs, 2003; Goleman, 1995; Wechsler, 1940), as competências emocionais têm uma distinta força entre as demais, portanto, podemos citá-la como a precursora e base das outras competências, sendo o ponto de lucidez ao gestor no planejamento, tomada de decisão, execução de projeto e condução de equipes, no sustentáculo à intelectualidade e gerenciamento. Alude muito bem os dizeres, mente sã, corpo são, tendo forte ênfase e impacto nas decisões dos empreendimentos.

**Quadro 7 – Variação sobre as competências de liderança.**

Variáveis Efeitos	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Sig. Alt. F	Durbin-Watson
Efeitos G. P. sobre as competências intelectuais de planejamento.	,365	,133	,118	,004	2,188
Efeitos da G. P. sobre a competências Gerenciais de execução.	,533	,284	,272	,000	2,049
Efeitos da G.P. sobre as competências Gerenciais na condução de equipe.	,544	,296	,283	,000	1,856
Efeitos do tempo de G. P. sobre as competências emocionais.	,592	,350	,339	,000	1,857

Dados de pesquisas extraídos do SPSS.

Importante frisar que ao atuar na área, o gestor desenvolve-se, ficando claro que a partir do momento que o desenvolvimento acontece, este torna o conjunto de características das competências mais consolidados, como no caso estudado, percebeu-se que há uma conjunção forte entre o tempo de experiência e o sucesso, reforçando que a integridade emocional é um dos principais aparatos das competências humanas.

## 6. DISCUSSÕES

Primeiramente há de se entender que projetos são empreendimentos únicos e tratandolhes dessa forma, há de evidenciar que eles unem muitas especialidades. Assim, as qualidades de liderança estão relacionadas ao conhecimento a várias vertentes, ratificando que as capacidades generalistas do líder para administrar formam conjuntos de gestão consolidadores quando reunidos com outras áreas do conhecimento (Verzuh, 2000).

As características para comandar projetos remete-nos na avaliação e identificação das complexas personalidades de liderança, pois muitas vezes estão escondidas sob o manto da subjetividade e são de difícil reconhecimento e medição, sendo relevante indagar que o aprimoramento está no treinamento, retroalimentação sobre os erros e reeducação. Se o líder ostenta tal posição, logo, deposita-se sobre o próprio caráter disseminador e um conjunto de valores importantes, levando-o a ter visão do desejo ou de novas trajetórias.

Embora haja uma ampla discussão sobre quais são as habilidades necessárias aos profissionais de gestão de projetos, ainda existem lacunas de pesquisas sobre o tema, mas que aos poucos são consolidadas e trazem novos dados, bem como reforçam que o líder é o ser

capaz de reunir os diversos atributos humanos no engajamento comum, o que ratifica-se quando observa-se que os efeitos das capacidades são ampliados com a diversidade, portanto, é impossível que a construção seja perfeita sob o comando único, mas sim sobre as decisões coletivas em algo único, coordenado por alguém talentoso.

Já é discutido que estamos caminhando para um futuro tecnológico intenso, no qual a produtividade das máquinas supera enormemente o desempenho humano. Nesse contexto, o que será do líder dentro dos projetos e o que ele fará quando sua habilidade de relacionamento humano se fizerem menores que as necessidades de programação em tecnologia eletronicamente constituída? Os resultados nos levam a indagação do quão sutil podem ser os efeitos da liderança na governança corporativa sobre no andamento de uma empresa, e nesse meio, quão mais influente deve ser o líder para gerir uma classe de pessoas que decidem, visto que nesse ambiente decisório, a pluralidade de ideias é maior e a exposição de ideias de gestão são mais tecnicistas, nos levando a pensar modelos baseados em liderança dentro da governança corporativa. “As organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (Etzioni, 1984, p. 3). Dizer que apenas um fator faça com que a direção de uma empresa seja definida, é enganoso. Então o conjunto de valores empresariais e humanos devem estar coesos e bem definidos para o crescimento, além de disseminado no núcleo organizacional, bem como ser entendido pelos clientes que buscam a marca pelos seus valores. Quanto às especificações do estudo, verifica-se que o nível correlacional entre maturidade dos gestores de projetos quanto aos itens emocionais, gerenciais e intelectuais estão fortemente intrincados com a qualificação e com a dosagem das diversas personalidades dentro das empresas, pois estas integram sinergia e desenvolvimento pelos diversos pontos de vista aplicados;

A correlação entre o envolvimento da equipe e o gestor perante os itens de liderança é explicado em grande parte quando estão em voga as questões emocionais. Disso, predisposomos que, em empresas com foco para avaliação de desempenho, é essencial que se tenha o acompanhamento profissional de saúde clínica e psicológica, aportando sobre a condução dos trabalhos e assessoramento quanto às formas de ação em casos de mudanças inusitadas no ambiente corporativo. Assim, as competências em nível de liderança intelectual, gerencial e emocional colhidos em questionários tem significância em relação as diversas variáveis, pontuando que é saudável para qualquer empresa a diversidade de pensamentos, mas que esses sejam direcionados e tenham acompanhamento clínico.

Há de levar em conta que quanto maior a competência de uma pessoa, tão mais influente ela será no meio, disso decorre duas possibilidades: a do líder em gerir de forma transparente, oferecendo ao meio maiores oportunidades de autoconhecimento em gestão, imputando ao ambiente maior reconhecimento social empresarial, bem como no outro lado, perceber que a sua capacidade lhe dá poderes que se sobrepõe a gestão e na informalidade, por um modo de gerenciamento paralelo, imprimir variáveis intervenientes quanto ao ponto de vista administrativo, tomando para si vantagens ou merecimentos escusos.

O estudo e o ponto de vista quanto a governança deve, principalmente, considerar a transparência sobre os dados e políticas, visto que a polarização de vários gestores com alta carga conceitual, pode influenciar consideravelmente o mercado segundo a sua abrangência.

Deduz-se que os estilos de liderança ajustam-se por serem atribuídos aos sistemas únicos pessoais dispostos como mecanismos que se integram, tanto na demanda em questões técnicas, bem como recebendo respostas e orientações em níveis diversos, segundo uma hierarquia definida de comando. Ancora-se em capacidade de interação do conjunto em sentido horizontal ou vertical, popularizado como efeito sistêmico, no qual o próprio conjunto de fatores envolvidos traz, por se tratar de um projeto, algo único e com máximo planejamento. Por fim, estando as competências correlacionadas e evidentemente que um

influencie no outro de modo considerável, predispõe referenciar que o desenvolvimento em liderança seja buscado nas diversas áreas de competências, e como aponta o estudo, a competência emocional tem a maior influência sob as demais, inferindo que o autoconhecimento do próprio indivíduo o conceba uma forma de melhor gerir pessoas.

Podemos, ainda, inferir que o conhecimento quando alinhado com democracia, transparência, ética e valores agregados construtivistas, tomam uma forma alinhadora na gestão de projetos, sendo inconcebível que um projeto tenha êxito de 100% quando despersonalizados de tais compostos para formação de um modelo de gestão realmente efetivo. Uma analogia simples à gestão de projetos, está em compará-la ao profissional que guarda em sua caixa de ferramentas uma variedade imensa de arquétipos instrumentais que se fazem necessários para os demais enfrentamentos das intempéries profissionais diárias, dando um eficaz e excelente acabamento ao trabalho que lhe foi designado, tendo no ferramental o apoio da experiência e sabedoria de como lidar com elas para arranjar de forma sensata o seu fim. Importante é ressaltar que sob as pressões que vivem os gestores de projetos para a conclusão do empreendimento e atingimento de metas, ainda, levando em conta que o equilíbrio emocional é a base do bom andamento e discernimento do líder, ressalta-se a importância do acompanhamento psicológico no trabalho, visto que a sem a lucidez, é muito provável que a precariedade cause impacto profundo no projeto, logo, predizer que o corpo de decisões é uma ponte aberta pelos compostos sanitários psicológicos do gestor. Seria prudente incorrer em pesquisas para avaliar qual é o índice de empresas que comporta um setor de saúde e de profissionais dessa área dentro do campo da gestão e como se dão esses modelos, visto que a legislação ampara sobre isso, mediando o porte da empresa ao volume de trabalhadores, deixando as pequenas empresas fora por um aspecto puramente numérico.

## REFERÊNCIAS

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1979). *Introduction to research in education*. (2. ed.) New York: Holt.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de Pesquisas de Survey*. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Analysis: elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, Jr. R. (2008). *Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Editora Atlas.

- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20 (5), p. 20-30.
- Cortina, J. M. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management*, 19, 915–922.
- Etzioni, A. (1984). *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS. (2. ed.) Dados eletrônicos*. Porto Alegre: Artmed.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000 julho/setembro). O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração*. São Paulo, 35, p. 105-112.
- Gardner, H. (1994). *Estruturas da mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social. (6. ed.)* São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis (5th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Joutsenvirta, M., & Uusitalo, L. (2010). Cultural competence: an important resource in the industry NGO dialog. *Journal of Business Ethics*, 91(3) p. 379-390.
- Jaccard, J., Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression, (2. ed.)* Thousand Oaks: Sage.
- Kaplan, A. A. (1969). *conduta na pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: Herder.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Fondations of behavioral research. (2. ed.)* New York: Holt.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M.A. (1985). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 198 p.
- Le Boterf, G. (2015). *Construindo as competências individuais e coletivas. (7. ed.)* Paris: Group Eyrolles.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior. 10. ed.* McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. (1986). *O trabalho do executivo: O folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2003). *Administração. (3. ed.)* São Paulo: Saraiva.

- Moore, D. S. (2004). Estatística básica e sua prática. (3. ed.) Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Mumford, A., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., & Therlfall, K.V. (2004). Padrões de características dos líderes: implicações para o desempenho e desenvolvimento. *Leadership Quarterly – PMI*, 11(1), 115-133.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), p. 21-32.
- Oliveira, D. P. R. (2004). Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. (9. ed.) São Paulo: Atlas.
- Ozar, D. T. (1993). Building awareness of ethical standards. In: Curry, L., & Wergin, J. F. *Educating professionals*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2010). Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: an ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), p. 265-278.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3. ed.) São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R. D. Management*, 32(2), p. 111-126.
- Silva, G. (2016). *Relação entre capacidade de absorção, inovação e desempenho competitivo, moderada pela aliança estratégica*. (Tese Doutorado) Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Steadman, S.; Eraut, M.; Cole, G. A. (1994). *Ethics in occupational standards NVQs, SVQs*. Employment Department, Sheffield.
- Swierczek, F. W., & Jousse, D. (2014). Adam Smith as Bodhisattva? A metta analysis of global leadership. *The Journal of Management Development*, 33(8/9) p. 786-796.
- Tolfo, S. R. A. (2004). *Liderança da teoria dos traços ao coach* In: Bitencourt, C. C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, p. 271-298.
- Turner, R. (199) *The handbook of project-based management*. (2. ed.) London: McGraw-Hill.
- Vargas, R. (2007). *Plano de Projeto*. (3. ed.) Rio de Janeiro: Brasport.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (3. ed.) São Paulo: Atlas.

Verzuh, E. (2000) *Gestão de Projetos*. (5. ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Vieira, V. A.; Faia, V. S. (2014-Setembro). Efeitos Moderadores Duplos e Triplos na Análise de Regressão. XXXVIII EnAnpad.

Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, p. 444-445.