

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS: UM MODELO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCIES IN PROJECT MANAGEMENT: A COMPETENCY-BASED MODEL

Raul Gonçalves da Cunha Barbosa do Nascimento¹; Gilberto Brandão Marcon²;
Hermas Amaral Germek³; José Celso Sobreiro Dias⁴; Joaquim M. F. Antunes
Neto⁵

78

Discente do CST em Gestão Empresarial, da FATEC Itapira Ogari de Castro Pacheco;
2- Doutor em Educação (UNIMEP), docente e coordenador do CST em Gestão
Empresarial, FATEC Itapira; 3- Doutor em Agronomia (Energia na Agricultura),
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP. Professor titular e
docente da FATEC Itapira; 4- Doutor em Engenharia de Produção, Universidade
Metodista de Piracicaba, UNIMEP, Brasil. Professor titular e docente da FATEC
Itapira; 5- Doutor em Biologia Funcional e Molecular (UNICAMP), MBA em Gestão de
Estratégia Empresarial e Especialista em Tecnologias para a Indústria 4.0, docente e
orientador na FATEC Itapira

Contato: raul.nascimento01@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O desenvolvimento de competências de liderança é fundamental para o sucesso na gestão de projetos, onde a eficácia dos líderes desempenha um papel chave na realização dos objetivos organizacionais. Este artigo de revisão apresenta modelos estruturados para o desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos, oferecendo uma análise abrangente das competências essenciais e das melhores práticas para seu desenvolvimento. Através da revisão de literatura existente, o estudo identifica e examina as principais competências necessárias para líderes de projetos, incluindo habilidades técnicas, interpessoais e estratégicas. O artigo destaca a importância de integrar competências emocionais e de resiliência, refletindo as demandas crescentes por líderes que possam gerenciar eficazmente o estresse, promover a motivação e adaptar-se a ambientes dinâmicos. Além disso, explora as tendências emergentes, como a influência da tecnologia, a globalização e a necessidade de habilidades multiculturais, que devem ser incorporadas ao desenvolvimento de competências de liderança. O artigo contribui para o campo da gestão de projetos ao oferecer um modelo compreensivo e adaptável que pode ser utilizado por organizações para fortalecer suas capacidades de liderança e melhorar a eficácia na gestão de projetos. As recomendações fornecidas visam orientar a prática e apoiar o desenvolvimento contínuo dos líderes, preparando-os para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um ambiente de projetos em constante evolução.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Projetos. Desenvolvimento de Competência. Tendências Emergentes.

ABSTRACT

Developing leadership competencies is essential for success in project management, where the effectiveness of leaders plays a key role in achieving organizational goals. This review article presents structured models for developing leadership competencies in project management, offering a comprehensive analysis of core competencies and best practices for their development. Through a review of existing literature, the study identifies and examines the core competencies required for project leaders, including technical, interpersonal, and strategic skills. The article highlights the importance of integrating emotional and resilience competencies, reflecting the increasing demands for leaders who can effectively manage stress, promote motivation, and adapt to dynamic environments. In addition, it explores emerging trends, such as the influence of technology, globalization, and the need for multicultural skills, that should be incorporated into leadership competency development. The article contributes to the field of project management by offering a comprehensive and adaptable model that can be used by organizations to strengthen their leadership capabilities and improve project management effectiveness. The recommendations provided are intended to guide practice and support the ongoing development of leaders, preparing them to face challenges and seize opportunities in a constantly evolving project environment.

Keywords: Leadership. Project Management. Competency Development. Emerging Trends.

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e uma crescente complexidade dos projetos, o papel da liderança na gestão de projetos tem se tornado cada vez mais crítico para o sucesso organizacional (SATYRO, 2024; FERREIRA, MOREIRA, 2024; SANTOS; CUNHA, 2020). A eficácia dos líderes de projeto é amplamente reconhecida como um fator determinante na execução bem-sucedida de iniciativas, influenciando a entrega de resultados dentro do prazo e orçamento e a capacidade de adaptar-se às mudanças e promover a inovação. Nesse contexto, o desenvolvimento de competências de liderança específicas torna-se ponto focal para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ambiente de projetos (REIS; CARRINO, 2024; PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

A necessidade de um modelo estruturado para o desenvolvimento dessas competências surge da observação de que as abordagens tradicionais de treinamento e desenvolvimento muitas vezes falham em abordar a complexidade e a diversidade das competências exigidas pelos líderes de projetos (GARCIA;

RUSSO, 2020). Embora muitos estudos tenham identificado competências fundamentais para a liderança em gestão de projetos, como habilidades técnicas, interpessoais e estratégicas, existe um vazio na integração dessas competências em um modelo coerente e aplicável. A falta de um referencial teórico bem definido pode levar a um desenvolvimento desarticulado e ineficaz, que não atende completamente às necessidades do ambiente de projetos moderno (SATYRO, 2024).

Este artigo de revisão visa explorar o desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos, propondo um modelo baseado em competências que possa servir como um guia prático para a formação e aprimoramento de líderes de projeto. Por meio de uma análise crítica da literatura existente, foram identificadas as principais competências necessárias, bem como as tendências emergentes e melhores práticas que devem ser incorporadas. O objetivo é fornecer uma visão integrada que consiga definir as competências essenciais, bem como oferecer diretrizes para a sua aplicação e desenvolvimento contínuo no contexto da gestão de projetos.

Ao revisar as principais teorias, modelos e práticas no campo do desenvolvimento de competências de liderança, este artigo também fornece indicativos sobre como criar um modelo que seja relevante, adaptável e eficaz para os líderes de projetos em um ambiente dinâmico e desafiador. A integração de conceitos contemporâneos, juntamente com uma abordagem prática, permite a formulação de recomendações que podem ser aplicadas por organizações para fortalecer suas equipes de liderança e melhorar a gestão de projetos. Desta forma, este estudo pretende contribuir conceitualmente para o campo da gestão de projetos e para o desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar com sucesso os desafios do futuro.

2 METODOLOGIA

O artigo aborda o tema desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos, sendo efetuada uma revisão narrativa da literatura

explorando teorias, modelos e práticas relacionadas ao assunto. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a metodologia de pesquisa bibliográfica narrativa é uma abordagem que se concentra na coleta, seleção, análise e interpretação de informações provenientes de fontes bibliográficas, como livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e relatórios técnicos. Os termos pesquisados e combinados foram: Liderança em Gestão de Projetos. Desenvolvimento de Competência. Modelo Baseado em Competências. Competências Interpessoais. Tendências Emergente. A **Tabela 1** apresenta as combinações ou termos mais viáveis do estudo, sendo que as marcações em verde foram as analisadas pelos autores.

Tabela 1. Combinações de termos e palavras-chave pesquisadas.

Combinações de Pesquisa	Google Acadêmico	Portal de Periódicos da Capes
("competências de liderança" and "gestão de projetos") em qualquer lugar do artigo, de 2020 - 2024	181	---
("desenvolvimento de competência" and "liderança") em qualquer lugar do artigo, de 2020-2024	703	32
"desenvolvimento de competência" (no título)	176	---
"liderança" (com todas as palavras) mais "gestão de projetos" (com a frase exata)	15	---
"gestão de projetos" mais "liderança" (ambos em qualquer campo), de 2020= 2024:	---	428

Fonte: pesquisado pelos autores.

As bases de dados pesquisadas foram as disponíveis no Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico. Como critério de inclusão selecionou-se estudos na língua portuguesa e que atendessem os objetivos da pesquisa. Os critérios de exclusão relacionavam-se com a falta de palavras-chave no resumo do artigo e que não atendessem aos objetivos deste artigo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A liderança desempenha um papel essencial na gestão de projetos, influenciando diretamente a eficácia e o sucesso dos empreendimentos. No contexto de projetos, a liderança transcende a mera coordenação de tarefas e a supervisão de equipes; ela envolve a capacidade de inspirar, motivar e direcionar indivíduos em direção a objetivos comuns, muitas vezes em ambientes dinâmicos e desafiadores (SATYRO, 2024). O conceito de liderança em projetos é multifacetado, englobando teorias e práticas que variam desde as abordagens clássicas, como a liderança transformacional e transacional, até teorias contemporâneas, como a liderança situacional e servidora. Esses conceitos oferecem uma estrutura para entender como os líderes podem adaptar seus estilos e estratégias para atender às demandas específicas de cada projeto, garantindo a coesão da equipe e a entrega bem-sucedida dos resultados (FERREIRA, MOREIRA, 2024). Os resultados e a discussão exploram esses fundamentos, destacando a importância das competências de liderança no gerenciamento de projetos e a influência que a liderança efetiva exerce sobre a performance e o sucesso do projeto.

3.1 O Papel da Liderança no Sucesso dos Projetos

A liderança desempenha um papel fundamental no sucesso dos projetos, influenciando diretamente à execução e os resultados finais. A eficácia da liderança é frequentemente associada à capacidade de definir uma visão clara e inspiradora, o que ajuda a alinhar os objetivos do projeto com a missão e a visão organizacional (VIEIRA; PEREIRA, 2021). Líderes de projetos eficazes são capazes de comunicar a visão de forma persuasiva, motivando a equipe a se comprometer com os objetivos e a trabalhar de forma colaborativa. A criação de um senso de propósito e a definição clara das metas são essenciais para manter a equipe focada e direcionada, o que, por sua vez, aumenta as chances de alcançar os resultados esperados (GARCIA; BARBOSA, OLIVEIRA, 2020).

Além de definir a visão, a liderança é essencial para a gestão das expectativas e a resolução de conflitos dentro da equipe do projeto. Projetos

frequentemente envolvem múltiplos *stakeholders* com interesses e expectativas variadas, o que pode gerar conflitos e desafios. Líderes competentes utilizam habilidades de comunicação e negociação para gerenciar essas expectativas e resolver conflitos de maneira eficaz. A capacidade de lidar com disputas e manter um ambiente de trabalho harmonioso é essencial para garantir que a equipe continue a trabalhar de forma produtiva e colaborativa, minimizando o impacto negativo sobre o progresso do projeto.

A tomada de decisão é outra área onde a liderança exerce um impacto significativo no sucesso do projeto. Líderes de projetos enfrentam decisões críticas e frequentemente precisam agir sob pressão. A qualidade das decisões tomadas pode determinar o curso do projeto e afetar sua viabilidade e sucesso. Líderes eficazes utilizam habilidades analíticas e experiência para avaliar riscos, considerar alternativas e tomar decisões informadas. Além disso, a capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas é fundamental em ambientes de projeto dinâmicos e em constante mudança, onde a flexibilidade e a agilidade são cruciais para o sucesso.

A motivação e o engajamento da equipe também são aspectos essenciais da liderança que impactam diretamente o sucesso do projeto. Líderes bem-sucedidos reconhecem e valorizam as contribuições dos membros da equipe, criando um ambiente de trabalho positivo e encorajador. Eles fornecem *feedback* construtivo e suporte contínuo, o que não só aumenta a moral da equipe, mas também incentiva um alto nível de desempenho. A motivação intrínseca, fomentada por líderes que demonstram empatia e valorizam as conquistas individuais e coletivas, é um fator determinante para a realização eficiente das tarefas e para o sucesso geral do projeto.

Considerando todo o exposto, a liderança é vital para a adaptação e a gestão das mudanças que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto. Projetos frequentemente enfrentam mudanças nos requisitos, prazos e recursos, e a capacidade de um líder para gerenciar essas mudanças é fato decisivo. Líderes eficazes são flexíveis e adaptáveis, capazes de ajustar estratégias e planos

conforme necessário para enfrentar novos desafios e oportunidades. Eles também são proativos na comunicação das mudanças para a equipe, garantindo que todos estejam cientes e preparados para as novas demandas. A habilidade de liderar com eficácia em um ambiente de mudança constante contribui significativamente para a capacidade de completar o projeto com sucesso e atingir os objetivos estabelecidos.

3.2 Características de um Líder Eficaz em Projetos

Um líder eficaz em projetos deve possuir um conjunto distinto de características que são essenciais para garantir o sucesso do empreendimento. Em primeiro lugar, a sua capacidade de comunicação clara e eficaz é fundamental. Líderes competentes são adeptos em transmitir informações de maneira transparente e objetiva, garantindo que todos os membros da equipe compreendam os objetivos, as expectativas e o progresso do projeto. Esta habilidade deve facilitar a coordenação entre os membros da equipe, como também promover um ambiente de trabalho colaborativo e coeso. A comunicação eficaz inclui ouvir ativamente as preocupações e sugestões dos membros da equipe, o que contribui para a resolução de problemas e a tomada de decisões informadas (PRADO; MANCINI; GROTTA, 2020).

Outra característica relevante é a habilidade de tomar decisões estratégicas. Líderes de projetos frequentemente enfrentam situações complexas que exigem uma análise rápida e uma escolha ponderada entre várias alternativas. A capacidade de avaliar riscos, considerar implicações e escolher o curso de ação mais apropriado é essencial para manter o projeto no caminho certo e responder de forma eficaz a imprevistos. Decisões bem-informadas e oportunas podem minimizar os impactos negativos e maximizar as oportunidades, influenciando diretamente a eficácia e o sucesso do projeto.

Além disso, a habilidade de motivar e inspirar a equipe é uma característica indispensável de um líder eficaz. A capacidade de encorajar o

engajamento e o comprometimento dos membros da equipe é decisiva para manter altos níveis de desempenho e moral. Líderes inspiradores reconhecem e recompensam os esforços e conquistas, como também promovem um ambiente de trabalho positivo e estimulante. A motivação intrínseca, gerada por um líder que demonstra apreço e valoriza as contribuições individuais, é um fator determinante para a realização bem-sucedida das tarefas e o cumprimento dos objetivos do projeto.

A adaptabilidade é outra característica importante para um líder em projetos. Projetos estão frequentemente sujeitos a mudanças nas condições, escopo e recursos, e um líder eficaz deve ser capaz de ajustar estratégias e planos em resposta a essas mudanças. A flexibilidade para adaptar-se a novas situações e a capacidade de gerenciar a resistência às mudanças são essenciais para manter o projeto alinhado com seus objetivos. Líderes adaptáveis ajudam a equipe a navegar por incertezas e a lidar com desafios imprevistos, o que é vital para garantir a continuidade e o sucesso do projeto.

A competência em gerenciamento de conflitos é uma característica vital de um líder eficaz. Em qualquer projeto, surgem inevitavelmente conflitos entre membros da equipe, partes interessadas ou com os recursos disponíveis. Um líder competente deve ser capaz de abordar e resolver conflitos de maneira construtiva, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, fato que envolve habilidades de mediação, empatia e negociação, que permitem ao líder resolver disputas de forma justa e eficaz, mantendo a moral da equipe e garantindo que o projeto continue a avançar conforme o planejado.

3.3 Teorias de Liderança

As teorias de liderança exploram diferentes abordagens sobre como os líderes influenciam, motivam e orientam suas equipes. Desde as primeiras teorias baseadas em traços e estilos de liderança até os modelos mais contemporâneos que enfatizam a importância da adaptação e do contexto, esse campo busca entender as dinâmicas que fazem um líder ser eficaz.

Compreender essas teorias é fundamental para desenvolver habilidades de liderança e aplicar práticas que promovam o sucesso organizacional e o bem-estar dos membros da equipe.

3.3.1 Teorias Clássicas

As teorias clássicas de liderança, particularmente o modelo de liderança transformacional e o modelo de liderança transacional, têm um impacto significativo na gestão de projetos, influenciando diretamente a eficácia das equipes e o sucesso dos empreendimentos. Essas teorias oferecem perspectivas distintas sobre como os líderes podem influenciar e motivar suas equipes, cada uma com suas próprias abordagens e estratégias (FERREIRA; MARTINS, 2021).

O **modelo de liderança transformacional**, desenvolvido por James MacGregor Burns e expandido por Bernard Bass, enfatiza a capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores a alcançarem níveis elevados de desempenho e comprometimento (LESSA; SILVA, 2022). Líderes transformacionais são conhecidos por sua habilidade em criar uma visão inspiradora e mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns. Na gestão de projetos, essa abordagem pode ser particularmente poderosa, pois líderes transformacionais não apenas definem metas claras, mas também articulam um propósito que vai além das tarefas diárias. Esse estilo de liderança promove um ambiente de trabalho mais engajado e inovador, onde os membros da equipe são incentivados a ir além do esperado e a contribuir com suas ideias e esforços para alcançar os objetivos do projeto. A capacidade de um líder transformacional para cultivar um clima de confiança e respeito mútuo também é fundamental para a colaboração eficaz e a resolução criativa de problemas (FERREIRA, MOREIRA, 2024).

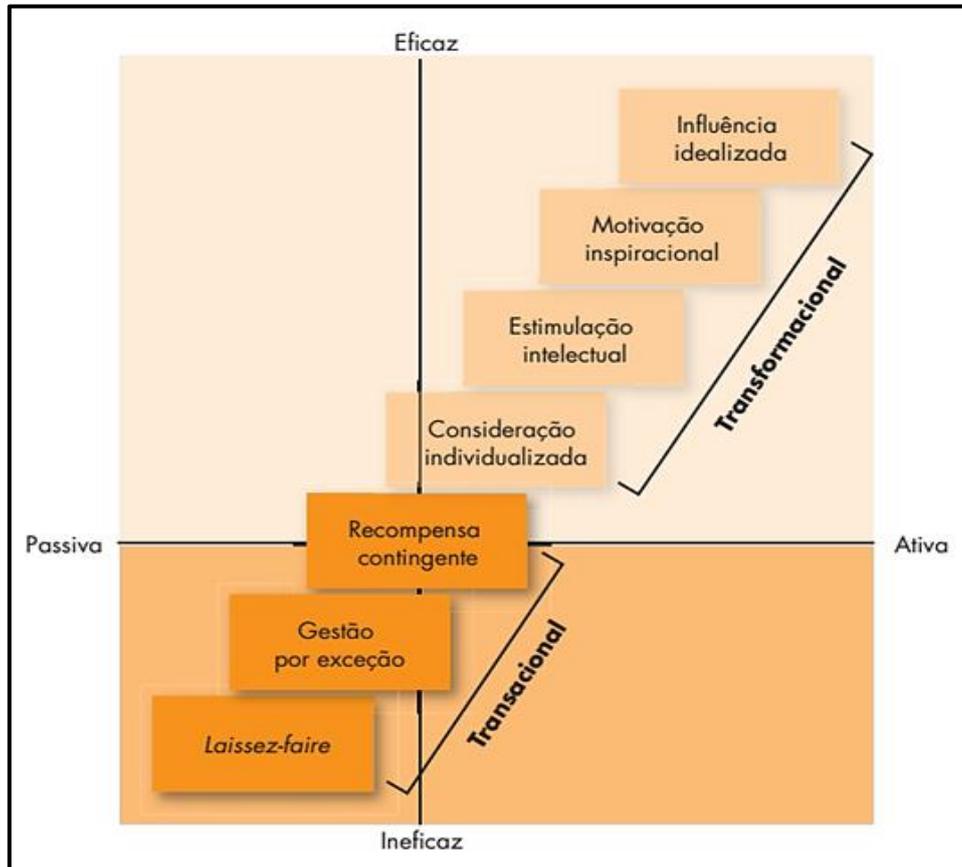
Por outro lado, o **modelo de liderança transacional**, também desenvolvido por Burns, foca em um estilo de liderança baseado em recompensas e punições. Líderes transacionais são mais voltados para a gestão

de tarefas e a manutenção da ordem, utilizando sistemas de recompensas para incentivar o desempenho e estabelecer penalidades para o não cumprimento das expectativas (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021). Na gestão de projetos, a liderança transacional pode ser eficaz para garantir que as tarefas sejam realizadas de acordo com os padrões e prazos estabelecidos. Este modelo é particularmente útil em ambientes onde a clareza de roles e responsabilidades é fundamental e a conformidade com processos e procedimentos é de suma importância. Líderes transacionais mantêm a equipe focada nas tarefas e asseguram que os objetivos do projeto sejam alcançados por meio de um controle rígido e de monitoramento contínuo (BERNI JUNIOR, 2023).

A influência desses modelos na gestão de projetos não é mutuamente exclusiva; muitos líderes adotam uma abordagem híbrida, combinando elementos de ambos os estilos para atender às necessidades específicas do projeto e da equipe. Por exemplo, um líder pode usar estratégias transformacionais para motivar e inspirar a equipe em fases iniciais do projeto e, em seguida, adotar uma abordagem transacional para garantir a execução eficiente das tarefas e a conformidade com os requisitos. A capacidade de equilibrar e integrar essas abordagens permite aos líderes gerenciar de forma mais eficaz as complexidades e desafios dos projetos, aproveitando os pontos fortes de cada estilo para otimizar o desempenho e alcançar os objetivos desejados.

De acordo com Robbins e Judge (2014), os estilos de liderança podem ser classificados em uma escala que reflete a postura do líder em relação aos liderados. Essa escala vai desde níveis mais passivos de liderança, como a liderança transacional, até níveis mais ativos, como a liderança transformacional, conforme ilustrado na **Figura 1**.

Figura 1. Complementação entre lideranças transacional e transformacional.



Fonte: adaptado de Robbins e Judge (2014).

A **Figura 1** mostra que a liderança transacional e a transformacional são complementares, não opostas. A liderança transformacional se baseia na transacional e motiva os seguidores a se esforçarem mais do que apenas com a abordagem transacional. Enquanto um líder transacional orienta os seguidores para alcançar metas estabelecidas, um líder transformacional inspira-os a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. Ele consegue resultados extraordinários ao atender às necessidades individuais, mudar percepções sobre problemas e incentivar um esforço extra para atingir os objetivos do grupo. Pode-se considerar, portanto, que os modelos de liderança transformacional e transacional oferecem perspectivas valiosas sobre como os líderes podem influenciar e motivar suas equipes na gestão de projetos. A

escolha e a aplicação desses estilos dependem do contexto do projeto, dos objetivos a serem alcançados e das características da equipe. A compreensão e a habilidade de aplicar esses modelos de maneira flexível e adaptativa são essenciais para a eficácia da liderança e para o sucesso na execução de projetos.

3.3.2 Teorias Contemporâneas

A gestão de projetos no ambiente contemporâneo se beneficia enormemente das teorias modernas de liderança, que oferecem novas perspectivas e abordagens adaptativas para lidar com os desafios dinâmicos e complexos dos projetos. Dentre essas teorias, a Liderança Situacional e a Liderança Servidora se destacam por suas contribuições únicas e práticas para a eficácia da gestão de projetos.

A **Liderança Situacional**, desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, é uma teoria que enfatiza a flexibilidade do líder em ajustar seu estilo de liderança de acordo com a situação e o nível de desenvolvimento dos membros da equipe (BORGES; HADDAD, 2022). Segundo esta teoria, não existe um estilo de liderança universalmente eficaz; em vez disso, o líder deve adaptar sua abordagem conforme a maturidade e a competência dos indivíduos que lidera (CAETANO; CARMO; OKURA, 2023). Na gestão de projetos, essa teoria é particularmente útil para lidar com equipes que apresentam diferentes níveis de experiência e habilidades. Por exemplo, em uma fase inicial de um projeto, onde a equipe pode ser menos experiente, o líder pode adotar um estilo mais diretivo e estruturado, fornecendo instruções detalhadas e supervisão próxima (SOARES, 2021). À medida que a equipe ganha mais competência e confiança, o líder pode mudar para um estilo mais concedente e participativo, incentivando a autonomia e a tomada de decisão independente. A capacidade de ajustar o estilo de liderança conforme a situação ajuda a maximizar o desempenho da equipe e a garantir que as necessidades do projeto sejam atendidas de forma eficaz (ALMEIDA et al., 2020).

Por outro lado, a **Liderança Servidora**, popularizada por Robert K. Greenleaf, propõe que o líder deve priorizar as necessidades e o desenvolvimento dos membros da equipe antes das suas próprias. A essência da liderança servidora é a ideia de que os líderes servem a seus seguidores, apoiando-os e facilitando seu crescimento e sucesso (SATYRO, 2024). No contexto da gestão de projetos, a liderança servidora pode criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde a equipe se sente valorizada e apoiada. Líderes servidores concentram-se em ouvir, entender e apoiar as necessidades da equipe, promovendo um clima de confiança e respeito. Esse estilo de liderança é especialmente eficaz para fomentar a coesão da equipe, melhorar a moral e aumentar a satisfação no trabalho. Quando os membros da equipe percebem que suas necessidades e contribuições são valorizadas, eles tendem a se envolver mais profundamente no projeto e a trabalhar com maior dedicação (REIS; NASCIMENTO, 2024).

Ambas as teorias contemporâneas oferecem abordagens complementares para a liderança em projetos. A Liderança Situacional permite a flexibilidade e a adaptação do estilo de liderança conforme a evolução das necessidades da equipe e do projeto (MATA; FERREIRA; BASTOS FILHO, 2024), enquanto a Liderança Servidora promove um ambiente de trabalho positivo e focado no desenvolvimento dos membros da equipe (MARTINS et al., 2020). Juntas, essas teorias ajudam a enfrentar os desafios dinâmicos da gestão de projetos, proporcionando estratégias para ajustar a liderança às circunstâncias e apoiar a equipe de maneira eficaz.

Na prática, a combinação dessas abordagens pode resultar em uma liderança mais adaptativa e eficaz. Por exemplo, um líder pode começar aplicando princípios da Liderança Situacional para ajustar seu estilo de acordo com a fase do projeto e a maturidade da equipe, e simultaneamente incorporar elementos da Liderança Servidora para garantir que a equipe se sinta apoiada e valorizada ao longo do processo. Esse equilíbrio pode melhorar

significativamente o desempenho da equipe e o sucesso geral do projeto, oferecendo uma abordagem abrangente e adaptativa para a gestão de projetos.

Sendo assim, as teorias contemporâneas de Liderança Situacional e Liderança Servidora oferecem indicativos relevantes sobre como os líderes podem adaptar suas abordagens para atender às necessidades variáveis dos projetos e das equipes. A aplicação dessas teorias na gestão de projetos permite uma liderança mais flexível e centrada no desenvolvimento da equipe, o que é de grande relevância para enfrentar os desafios complexos e alcançar os objetivos do projeto com sucesso.

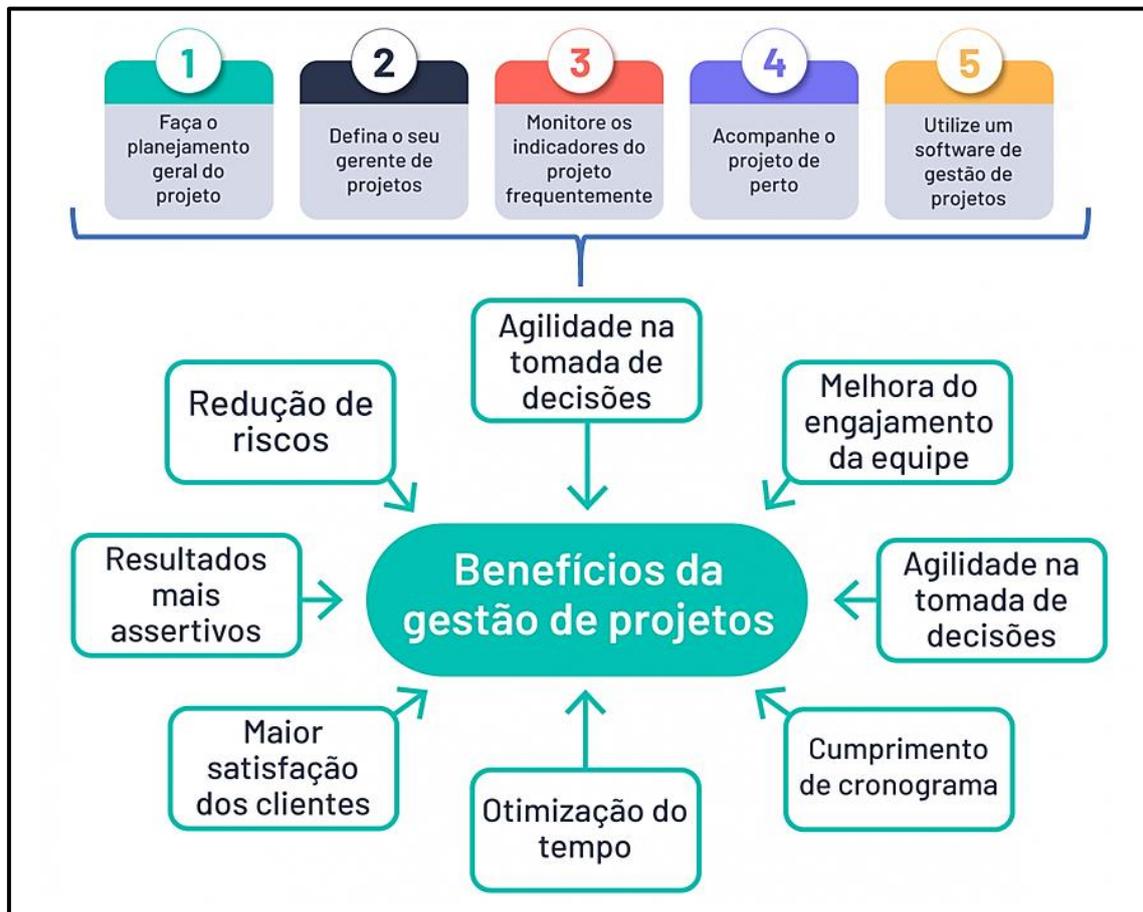
3.4 Competências de Liderança em Gestão de Projetos

A eficácia da gestão de projetos é profundamente influenciada pelas competências de liderança dos gestores, que desempenham um papel fundamental na orientação, motivação e coordenação das equipes envolvidas (RIBEIRO, ARAUJO, 2023) Essas competências abrangem desde habilidades interpessoais, como comunicação e empatia, até habilidades estratégicas e técnicas, como tomada de decisão e gestão de recursos. A compreensão e o desenvolvimento dessas competências são fundamentais para que os líderes possam enfrentar os desafios dinâmicos dos projetos, promover um ambiente de trabalho colaborativo e garantir a entrega bem-sucedida dos resultados. Aqui se discute as competências-chave necessárias para uma liderança eficaz em projetos, analisando como essas habilidades impactam a performance da equipe e contribuem para o cumprimento dos objetivos do projeto. A **Figura 2** apresenta as cinco etapas de gerenciamento de projetos e os benefícios da implantação de um sistema de gestão eficaz.

Conforme visto na **Figura 2**, a primeira etapa para um gerenciamento eficaz de projetos é o planejamento, que atua como uma bússola, orientando e direcionando o processo. Nesta fase, é crucial definir claramente os objetivos e estratégias do projeto. O objetivo final deve ser estabelecido de forma clara, pois representa o critério principal de sucesso do projeto. Para garantir uma gestão

eficiente, é necessário designar um gerente de projetos qualificado, cuja função é planejar, coordenar e executar as ações relacionadas ao projeto. Importante salientar que o gerente é responsável por identificar e resolver problemas, acompanhar as entregas, gerenciar conflitos e comunicar decisões, desempenhando um papel vital no sucesso da gestão de projetos.

Figura 2. As etapas de gerenciamento de projetos e seus benefícios.



Fonte: adaptado de Espinha (2022).

Monitorar constantemente os indicadores de desempenho é essencial para um gerenciamento eficaz. Estes indicadores, como ROI (retorno sobre investimento), IDP (Índice de Desempenho de Prazo) e IDC (Índice de Desempenho de Custo), ajudam a identificar erros e avaliar o sucesso do projeto. Acompanhar o projeto diariamente, verificando a qualidade, os prazos, os custos

e a performance da equipe, é fundamental para detectar e resolver problemas rapidamente. Além disso, a tecnologia pode ser uma grande aliada na gestão de projetos. O uso de softwares de gestão permite centralizar, documentar e coordenar as atividades planejadas de forma transparente e eficiente.

Portanto, a gestão de projetos oferece diversos benefícios para uma organização. Um dos principais é o aprimoramento do controle dos processos, pois permite centralizar todas as etapas e recursos envolvidos no projeto. Além disso, a gestão de projetos contribui significativamente para a redução de custos. Isso ocorre porque, ao gerenciar os custos de forma eficaz, a empresa pode monitorar e controlar as despesas, além de avaliar o retorno sobre os investimentos realizados.

3.4.1 Competências Essenciais para Líderes de Projetos

No contexto da gestão de projetos, as competências interpessoais são fundamentais para o sucesso do projeto e para a eficácia do líder. Entre essas competências, a comunicação, a empatia e as habilidades de negociação desempenham papéis cruciais na construção de relacionamentos sólidos, na resolução de conflitos e na criação de um ambiente colaborativo e produtivo (TONINI, 2023).

Comunicação é uma competência central para líderes de projetos, pois é o meio pelo qual as informações são transmitidas, as expectativas são definidas e o progresso é monitorado. Uma comunicação eficaz envolve não apenas a clareza e a precisão na transmissão de mensagens, mas também a capacidade de ouvir ativamente (COMIN; CUNHA, 2023). Líderes que se comunicam bem são capazes de garantir que todos os membros da equipe compreendam seus papéis e responsabilidades, os objetivos do projeto e quaisquer mudanças ou atualizações que possam ocorrer. A comunicação aberta e transparente também facilita a resolução de problemas e a tomada de decisões, pois promove um fluxo contínuo de informações e feedbacks (REIS; CARRINO, 2024). Além disso, a capacidade de ajustar o estilo de comunicação

para diferentes audiências, incluindo stakeholders e membros da equipe com diferentes níveis de experiência, é essencial para garantir que as mensagens sejam recebidas e compreendidas conforme o esperado (RODRIGUES FILHO; MORAIS; MESQUITA, 2023).

A **empatia** é outra competência interpessoal fundamental, que permite aos líderes entenderem e compartilhar os sentimentos e perspectivas dos membros da equipe. A empatia ajuda os líderes a construir relacionamentos de confiança e respeito, o que é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (PEREIRA et al., 2024). Ao demonstrar empatia, o líder pode identificar e compreender melhor as motivações, preocupações e desafios enfrentados pela equipe, o que facilita a adaptação das abordagens de liderança para atender às necessidades individuais e coletivas (VIEIRA et al., 2024). A empatia também é essencial para a resolução de conflitos, pois permite ao líder abordar as questões de forma sensível e construtiva, promovendo soluções que considerem as perspectivas de todos os envolvidos (CAVALCANTE, 2024).

As **habilidades de negociação** são indispensáveis na gestão de projetos, onde frequentemente surgem situações que requerem acordos e compromissos entre diversas partes interessadas. Líderes de projetos com habilidades de negociação eficazes são capazes de equilibrar as necessidades e expectativas conflitantes dos *stakeholders*, alcançar acordos que atendam aos interesses de todos os envolvidos e resolver disputas de forma justa e eficiente (OLIVEIRA et al., 2024). A negociação bem-sucedida envolve não apenas a capacidade de argumentar e persuadir, mas também a habilidade de ouvir, compreender as prioridades dos outros e buscar soluções mutuamente benéficas. Essas habilidades são essenciais para manter o projeto no caminho certo e garantir a colaboração contínua de todos os envolvidos (FERREIRA et al., 2024).

Portanto, as competências interpessoais de comunicação, empatia e habilidades de negociação são fundamentais para a liderança eficaz em gestão de projetos. Elas não apenas ajudam a facilitar a coordenação e o alinhamento

da equipe, mas também promovem um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso, essencial para o sucesso do projeto. O desenvolvimento dessas habilidades permite aos líderes enfrentarem desafios, resolver conflitos e motivar suas equipes de maneira eficiente, contribuindo para a realização bem-sucedida dos objetivos do projeto.

3.4.2 Competências Técnicas

As competências técnicas são essenciais para a gestão eficaz de projetos, pois garantem que os líderes possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para compreender e manejar os aspectos técnicos e específicos do projeto (SANT'ANNA, 2023). O **conhecimento específico do setor** é uma competência crítica que envolve a compreensão aprofundada do contexto e das particularidades do setor em que o projeto está inserido. Esse conhecimento inclui a familiaridade com as tendências do setor, os desafios regulatórios e as melhores práticas, o que permite ao líder tomar decisões informadas e alinhar o projeto com as necessidades e expectativas do mercado. Líderes que têm uma sólida base no setor são capazes de identificar oportunidades e riscos com mais precisão, avaliar a viabilidade de soluções e adaptar as estratégias do projeto para responder às dinâmicas do mercado (LIMA et al., 2023).

Além do conhecimento setorial, **habilidades técnicas relacionadas ao projeto** são igualmente importantes. Estas habilidades envolvem a capacidade de aplicar conhecimentos técnicos específicos para resolver problemas e executar tarefas dentro do projeto (BATISTA et al., 2024). Por exemplo, em um projeto de engenharia, isso pode significar a compreensão de princípios de engenharia e a capacidade de usar ferramentas e software especializados. Em um projeto de TI, pode envolver conhecimentos em desenvolvimento de software, segurança da informação ou gerenciamento de redes. Essas habilidades técnicas permitem ao líder fornecer orientações precisas e soluções práticas para os desafios que surgem durante o ciclo de vida do projeto. Ter um entendimento técnico detalhado facilita a comunicação com especialistas da

equipe, a identificação e a resolução de problemas técnicos e a avaliação da qualidade dos resultados (FONSECA; BELLI, 2023).

A combinação de conhecimento específico do setor e habilidades técnicas permite aos líderes de projeto não apenas gerenciar as operações diárias, mas também implementar inovações e melhorias que podem agregar valor ao projeto. Por exemplo, um líder com *expertise* técnica pode introduzir novas tecnologias ou métodos que melhorem a eficiência ou a qualidade do projeto. Considera-se ainda que essa competência técnica é fundamental para garantir que o projeto esteja em conformidade com os padrões e requisitos técnicos, o que é essencial para a entrega bem-sucedida do projeto dentro dos critérios de aceitação estabelecidos (BATISTA et al., 2024).

Por outro lado, a falta de competências técnicas pode levar a decisões inadequadas e a uma gestão ineficaz, prejudicando o progresso e os resultados do projeto. Líderes que não possuem conhecimento técnico suficiente podem ter dificuldades em avaliar a viabilidade das propostas, supervisionar adequadamente as atividades técnicas e compreender os desafios que a equipe enfrenta. Isso pode resultar em erros caros, atrasos e uma redução na qualidade dos resultados do projeto.

As competências técnicas, que incluem o conhecimento específico do setor e as habilidades técnicas relacionadas ao projeto, são cruciais para a eficácia da gestão de projetos. Elas permitem que os líderes tomem decisões informadas, forneçam soluções práticas e assegurem a conformidade com os padrões técnicos. Desenvolver e aplicar essas competências é essencial para a realização bem-sucedida dos objetivos do projeto e para a promoção da inovação e da eficiência dentro do contexto do projeto.

3.4.3 Competências Estratégicas

No âmbito da gestão de projetos, as competências estratégicas desempenham um papel fundamental na orientação e no sucesso do projeto. Essas competências envolvem a capacidade de definir e implementar

estratégias que garantam a realização dos objetivos do projeto e a criação de valor para a organização. Entre as competências estratégicas mais importantes estão a visão de longo prazo, o pensamento estratégico e a tomada de decisão, cada uma delas contribuindo de maneira única para a eficácia do gerenciamento de projetos (FACIÃO et al., 2022).

A **visão de longo prazo** é uma competência estratégica ímpar que permite aos líderes de projeto anteciparem e preparar-se para as tendências futuras e as mudanças no ambiente do projeto. Essa visão envolve a capacidade de olhar além dos desafios imediatos e focar nos objetivos de longo prazo e nas metas estratégicas da organização (ROSA; SILVA, CUNHA, 2021). Líderes com uma forte visão de longo prazo são capazes de alinhar o projeto com a direção estratégica da empresa, identificando como o projeto pode contribuir para os objetivos gerais da organização e antecipando como as mudanças no mercado ou no setor podem impactar o sucesso do projeto. Esse alinhamento estratégico é essencial para garantir que o projeto não apenas alcance seus objetivos específicos, mas também adicione valor de forma sustentável à organização (FORTE et al., 2024).

O **pensamento estratégico** é outra competência essencial que envolve a capacidade de formular e implementar planos que maximizem os recursos e aproveitem as oportunidades (SANT'ANNA, 2023). Líderes estratégicos analisam o ambiente do projeto, identificam oportunidades e ameaças e desenvolvem abordagens que otimizem a execução do projeto. Eles são adeptos em avaliar cenários futuros e criar estratégias que antecipem possíveis desafios e ajustem o plano do projeto conforme necessário. O pensamento estratégico permite ao líder tomar decisões informadas sobre alocação de recursos, gerenciamento de riscos e definição de prioridades, garantindo que o projeto se mantenha no caminho certo e alcance os resultados desejados de forma eficiente (ALZGHOUL et al., 2023).

A **tomada de decisão** é uma competência estratégica vital que envolve a capacidade de escolher o curso de ação mais apropriado entre várias

alternativas, com base em informações disponíveis, análise de riscos e impacto potencial. Em um projeto, os líderes enfrentam decisões complexas que podem influenciar significativamente o andamento e o sucesso do projeto (DIAS et al., 2024). A tomada de decisão eficaz requer habilidades analíticas para avaliar as opções, considerar os possíveis resultados e tomar decisões que estejam alinhadas com a estratégia do projeto e os objetivos da organização (AZEVEDO et al., 2024). A capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas é particularmente importante em ambientes de projeto dinâmicos, onde as condições podem mudar rapidamente e onde a agilidade e a precisão são essenciais para manter o projeto no rumo certo.

Portanto, as competências estratégicas de visão de longo prazo, pensamento estratégico e tomada de decisão são fundamentais para a gestão eficaz de projetos. Elas permitem que os líderes de projeto alinhem suas iniciativas com os objetivos estratégicos da organização, antecipem e se adaptem às mudanças no ambiente do projeto, e tomem decisões que maximizem o valor e o sucesso do projeto. Desenvolver e aplicar essas competências é essencial para garantir que os projetos não apenas alcancem seus objetivos específicos, mas também contribuam de maneira significativa para a estratégia e o crescimento de longo prazo da organização.

3.5 Modelos de Competências

3.5.1 Modelos Gerais de Competências

Os modelos de competências oferecem uma estrutura para identificar, desenvolver e avaliar as habilidades e capacidades necessárias para o sucesso em diferentes contextos organizacionais. Esses modelos são essenciais para orientar a formação, a gestão e a avaliação de equipes e indivíduos, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes de recursos humanos e liderança. A revisão de modelos gerais de competências destaca como essas estruturas podem ser aplicadas em diversos contextos

organizacionais, oferecendo dados sobre a adaptabilidade e a eficácia de diferentes abordagens (SANTOS, 2024).

Um dos modelos mais amplamente reconhecidos é o **Modelo de Competências da Organização Mundial do Trabalho (OMT)**, que enfoca a identificação das competências essenciais necessárias para o desempenho eficaz em diversos papéis e contextos profissionais. Este modelo classifica as competências em três categorias principais: competências gerais, que incluem habilidades como comunicação e trabalho em equipe; competências técnicas, que são específicas para tarefas e funções; e competências comportamentais, que envolvem atributos pessoais e profissionais, como ética e adaptabilidade. A abordagem da OMT proporciona um framework abrangente que pode ser adaptado a diferentes indústrias e contextos, permitindo uma avaliação detalhada das necessidades de competências e a implementação de programas de desenvolvimento direcionados.

Outro modelo influente é o **Modelo de Competências da Harvard Business School**, que se concentra em competências chave como liderança, estratégia e inovação. Este modelo é particularmente útil em contextos organizacionais que demandam um foco estratégico e uma visão de longo prazo. Ele enfatiza a importância de habilidades como pensamento crítico, tomada de decisão estratégica e a capacidade de liderar mudanças e inovações (VIEIRA; CARDOSO, 2019). A aplicação desse modelo pode ser vista em empresas que buscam adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e fomentar uma cultura de inovação contínua, oferecendo uma estrutura para o desenvolvimento de líderes que são capazes de guiar suas organizações em ambientes complexos e dinâmicos (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2020).

O **Modelo de Competências de Daniel Goleman**, que popularizou o conceito de inteligência emocional, também oferece uma perspectiva importante (GOLEMAN, 2011, 2012, 2019). Este modelo destaca a importância das competências emocionais, como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais, como fatores cruciais para o sucesso profissional e

organizacional (FURTADO; SANTOS, 2024). A aplicação deste modelo é evidente em contextos onde a colaboração, o gerenciamento de equipes e a resolução de conflitos são essenciais. Empresas e organizações que priorizam a inteligência emocional em suas estratégias de desenvolvimento de competências frequentemente observam melhorias significativas na dinâmica de equipe e na eficácia da liderança, refletindo a importância de habilidades interpessoais e emocionais no ambiente de trabalho (BORBA; ELIAS; TENÓRIO JÚNIOR, 2022).

O **Modelo de Competências da McKinsey**, que foca na adaptação e gestão de mudanças, também é notável. Este modelo se concentra em competências como adaptabilidade, gestão de mudanças e habilidades de liderança transformacional, abordando como os líderes podem guiar suas equipes em períodos de transição e incerteza. A aplicação deste modelo é particularmente relevante em contextos organizacionais que enfrentam mudanças rápidas e disruptivas, oferecendo uma estrutura para desenvolver líderes que são eficazes em ambientes desafiadores e em constante evolução (SAMYGIN-CHERKAOUI, 2024).

Por fim, o **Modelo de Competências da Universidade de Michigan**, que é voltado para o desenvolvimento de competências de gestão e liderança, destaca a importância de habilidades como planejamento estratégico, controle de projetos e desenvolvimento de equipes. Este modelo é amplamente utilizado em ambientes acadêmicos e corporativos para preparar gestores e líderes que precisam coordenar e liderar projetos complexos e multifuncionais. A aplicação desse modelo permite uma abordagem estruturada para a avaliação e desenvolvimento de competências específicas relacionadas à gestão de projetos e à liderança eficaz.

A revisão dos modelos gerais de competências revela uma ampla gama de abordagens e estruturas aplicáveis a diversos contextos organizacionais. Cada modelo oferece uma perspectiva única sobre as competências necessárias para o sucesso, desde habilidades interpessoais e emocionais até competências

técnicas e estratégicas. A compreensão e a aplicação desses modelos são essenciais para o desenvolvimento eficaz de estratégias de gestão de talentos e liderança, ajudando as organizações a alinharem suas práticas de recursos humanos com as necessidades específicas e os desafios de seus ambientes operacionais.

3.5.2 Modelos Específicos para Gestão de Projetos

A gestão de projetos é uma disciplina complexa que exige um conjunto específico de competências para garantir o sucesso dos projetos. Modelos específicos para a gestão de projetos são desenvolvidos para orientar o desenvolvimento dessas competências, abordando as habilidades e conhecimentos necessários para liderar e gerenciar projetos de forma eficaz. A seguir, são apresentados exemplos de modelos específicos para a gestão de projetos, cada um com seus descritores e áreas de foco.

O **PMBOK** é um dos modelos mais amplamente reconhecidos e utilizados na gestão de projetos. Desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), o PMBOK oferece um guia abrangente sobre as melhores práticas, ferramentas e técnicas na gestão de projetos (GARCIA, 2022). O modelo é estruturado em torno de áreas de conhecimento e grupos de processos (LIMA JUNIOR et al., 2021; ESPÍRITO SANTO; FERREIRA; GOECKS, 2022):

- **Áreas de Conhecimento:** Incluem gerenciamento de integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições. Cada área descreve as competências necessárias para gerenciar diferentes aspectos do projeto e fornece diretrizes e práticas recomendadas para o desenvolvimento dessas habilidades.
- **Grupos de Processos:** O PMBOK divide a gestão de projetos em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Cada grupo de processos é composto por diversas práticas e técnicas que são essenciais para a gestão eficaz de projetos em cada fase do seu ciclo de vida.

Este modelo é fundamental para gestores de projetos que buscam uma estrutura padronizada e universalmente reconhecida para garantir a consistência e a qualidade na gestão de projetos.

O **PRINCE2** é um modelo de gestão de projetos baseado em processos, desenvolvido no Reino Unido e amplamente adotado internacionalmente. Este modelo enfatiza a organização, o controle e a qualidade do projeto através de uma abordagem estruturada (SAUCEDO, 2024):

- **Princípios:** O PRINCE2 é baseado em sete princípios, incluindo a necessidade de uma justificativa contínua do negócio, aprendizado com a experiência, e a definição clara de papéis e responsabilidades. Esses princípios orientam o desenvolvimento de competências fundamentais para garantir que o projeto esteja alinhado com os objetivos do negócio e as expectativas dos stakeholders.
- **Temas:** O modelo inclui sete temas, como o caso de negócio, a organização, e o controle de mudanças. Cada tema descreve áreas essenciais de competência e oferece orientações para a gestão eficaz dessas áreas ao longo do projeto.
- **Processos:** O PRINCE2 divide a gestão de projetos em sete processos, desde o início do projeto até o encerramento. Cada processo é projetado para fornecer uma abordagem estruturada para a execução e controle do projeto, promovendo a clareza e a eficiência em todas as fases do ciclo de vida do projeto.

Este modelo é particularmente útil para ambientes que requerem um controle rigoroso e uma abordagem formal para a gestão de projetos.

O **Modelo Agile** é uma abordagem flexível e adaptativa para a gestão de projetos, frequentemente utilizada em projetos de desenvolvimento de software e em ambientes que demandam alta adaptabilidade (FRANÇA et al., 2022). A metodologia Agile é baseada em uma série de princípios e práticas que visam promover a colaboração, a entrega contínua de valor e a adaptação às mudanças (CARVALHO et al., 2020):

- **Princípios:** O *Agile* é fundamentado em princípios como a entrega contínua de incrementos funcionais, a colaboração estreita com o cliente e a resposta rápida às mudanças. Esses princípios orientam o desenvolvimento de competências relacionadas à flexibilidade, à comunicação e ao gerenciamento de expectativas.
- **Referenciais:** Dentro do *Agile*, existem vários referenciais, como *Scrum* e *Kanban*, cada um com seus próprios descritores e práticas. Por exemplo, o

Scrum foca em sprints e reuniões diárias para promover a colaboração e a transparência, enquanto o *Kanban* utiliza quadros visuais para gerenciar o fluxo de trabalho e identificar gargalos.

O Modelo *Agile* é ideal para projetos onde a capacidade de adaptação e a colaboração constante são cruciais para atender às necessidades do cliente e responder a mudanças no escopo.

O **Modelo de Competências da IPMA** é um referencial que descreve as competências necessárias para os gestores de projetos, organizadas em três áreas principais: comportamentais, contextuais e técnicas (SILVEIRA; BORGES, 2024):

- **Competências Comportamentais:** Incluem habilidades como liderança, motivação e comunicação, que são essenciais para o gerenciamento eficaz da equipe e a criação de um ambiente colaborativo.
- **Competências Contextuais:** Referem-se ao conhecimento do ambiente organizacional e do setor, incluindo a capacidade de compreender e se adaptar às condições e desafios específicos do projeto.

3.6 Desenvolvimento de Competências de Liderança

3.6.1 Métodos e Formação e Treinamento

A capacitação de líderes de projetos é fundamental para o sucesso e a eficiência dos empreendimentos, e envolve diversas abordagens para o desenvolvimento das competências necessárias (NASCIMENTO et al., 2020; BARBOSA; AVELAR; MIRANDA, 2021). Entre os métodos de formação e treinamento mais utilizados estão os treinamentos formais, o *coaching* e o mentoring. Cada uma dessas abordagens oferece benefícios distintos e pode ser adaptada para atender às necessidades específicas dos líderes de projetos em diferentes contextos.

Os **treinamentos formais** são estruturados e sistemáticos, geralmente oferecidos por instituições educacionais ou organizações especializadas em desenvolvimento profissional. Esses treinamentos podem incluir cursos

presenciais, workshops e programas de certificação, como o *Project Management Professional* (PMP) oferecido pelo *Project Management Institute* (PMI) ou o *PRINCE2 Certification* (TOLEDO; FARIAS FILHO, 2023),

Os treinamentos formais proporcionam uma base sólida de conhecimento teórico e prático, cobrindo tópicos como planejamento de projetos, gerenciamento de riscos, controle de qualidade e técnicas de comunicação. Eles são projetados para fornecer uma compreensão abrangente dos conceitos e das melhores práticas na gestão de projetos. Além disso, frequentemente incluem simulações e estudos de caso que permitem aos participantes aplicar o conhecimento em situações práticas e realistas. A formalidade desses treinamentos garante um padrão consistente e verificável de competência, o que é especialmente valioso em ambientes onde a conformidade com normas e certificações é necessária.

O **coaching** é um método de desenvolvimento pessoal e profissional focado em ajudar os indivíduos a atingirem seus objetivos e melhorar suas habilidades através de sessões individuais ou em grupo com um coach experiente. No contexto da gestão de projetos, o coaching pode ser altamente eficaz para líderes que buscam aprimorar competências específicas, como habilidades de liderança, tomada de decisão e gerenciamento de conflitos (PEREIRA; LOPES; SILVA, 2022).

O *coaching* é uma abordagem personalizada que se adapta às necessidades e metas individuais do líder de projeto. O coach trabalha com o coachee para identificar áreas de desenvolvimento, estabelecer objetivos claros e criar um plano de ação para alcançar esses objetivos. O processo de *coaching* envolve conversas reflexivas, *feedback* construtivo e suporte contínuo, o que ajuda os líderes a superarem desafios específicos e a melhorar seu desempenho. Além disso, o coaching promove o autoconhecimento e a autoeficácia, capacitando os líderes a aplicarem as competências adquiridas de maneira prática e eficaz em seus projetos (MARQUES et al., 2022).

O **mentoring** é uma abordagem de desenvolvimento que envolve a orientação e o suporte de um mentor mais experiente, que compartilha conhecimentos, experiências e conselhos com uma mentoria. No contexto da gestão de projetos, o mentoring pode proporcionar dados e orientação prática para líderes em diferentes estágios de sua carreira (CALVOSA et al., 2021).

O mentor oferece suporte em áreas como planejamento estratégico, desenvolvimento de habilidades técnicas e construção de redes de relacionamento. O mentoring é geralmente mais informal do que o coaching e pode envolver encontros regulares, conversas informais e trocas de experiências. A relação mentor-mentorado é baseada na confiança e no respeito mútuo, permitindo ao mentorado aprender com as experiências e os desafios enfrentados pelo mentor. Esse método é particularmente útil para a transferência de conhecimento tácito e para a navegação em situações complexas e desafiadoras que não são facilmente abordadas em treinamentos formais (MAIA; BRITO; ROCHA NETO, 2022).

A integração de treinamentos formais, *coaching* e *mentoring* pode oferecer uma abordagem abrangente e eficaz para a capacitação de líderes de projetos. Enquanto os treinamentos formais fornecem uma base teórica e técnica sólida, o coaching e o mentoring oferecem suporte personalizado e orientação prática que ajudam a aplicar e aprimorar essas habilidades em contextos reais. Utilizar uma combinação desses métodos permite que os líderes de projetos desenvolvam uma compreensão profunda das melhores práticas, enquanto também recebem o suporte necessário para enfrentar desafios específicos e alcançar seus objetivos profissionais (CALVOSA et al., 2021).

Os métodos de formação e treinamento, incluindo treinamentos formais, coaching e mentoring, desempenham papéis complementares no desenvolvimento de líderes de projetos. Cada abordagem oferece benefícios únicos e pode ser adaptada para atender às necessidades individuais e organizacionais. A escolha e a combinação desses métodos devem ser baseadas nos objetivos de desenvolvimento do líder, nas exigências do projeto

e nas necessidades da organização, garantindo uma capacitação eficaz e o sucesso dos empreendimentos.

3.6.2 Avaliação de Competências

A avaliação de competências é um aspecto crítico do desenvolvimento de líderes de projetos, pois permite medir a eficácia das habilidades e identificar áreas de melhoria. Vários métodos podem ser utilizados para avaliar e medir as competências de liderança, cada um com suas características e benefícios. Entre os métodos mais comuns estão as avaliações 360 graus e o feedback contínuo. Esses métodos fornecem rumos sobre o desempenho dos líderes e ajudam a promover o desenvolvimento contínuo e a eficácia no gerenciamento de projetos.

A **avaliação 360 graus** é um método abrangente que coleta feedback de várias fontes ao redor do líder, incluindo subordinados, colegas, superiores e, às vezes, clientes. Esse método é chamado de "360 graus" porque fornece uma visão completa e multifacetada do desempenho do líder (FERIGATO; CONCEIÇÃO, 2020; SANTOS; RUSSO; AMARAL, 2024):

- **Processo de Avaliação:** O processo geralmente envolve a distribuição de questionários estruturados para diferentes partes interessadas, que avaliam o líder em várias competências, como habilidades de comunicação, tomada de decisão, liderança e gerenciamento de equipes. As respostas são então compiladas e analisadas para identificar padrões e áreas de força e fraqueza.
- **Benefícios:** A avaliação 360 graus oferece uma visão holística do desempenho do líder, permitindo que o líder receba feedback construtivo de diferentes perspectivas. Isso é particularmente útil para identificar discrepâncias entre a autoavaliação do líder e a percepção dos outros, proporcionando uma compreensão mais clara das áreas que precisam de desenvolvimento.
- **Desafios:** Embora seja uma ferramenta poderosa, a avaliação 360 graus pode ser subjetiva e influenciada por relações interpessoais e conflitos. Além disso, a implementação bem-sucedida depende da disposição dos avaliadores para fornecer feedback honesto e construtivo.

O **feedback contínuo** é um método que envolve a fornecimento regular e sistemático de feedback sobre o desempenho do líder ao longo do ciclo de vida do projeto. Em vez de esperar por avaliações formais periódicas, o feedback contínuo é integrado ao dia a dia das operações (LOPES; GONÇALVES; GONÇALVES, 2024):

- **Processo de Feedback:** O feedback contínuo pode ser fornecido através de reuniões de equipe, avaliações informais, ou ferramentas de feedback em tempo real, como plataformas de gestão de desempenho. Os líderes recebem feedback sobre suas ações e decisões em tempo real, o que permite ajustes imediatos e melhorias contínuas.
- **Benefícios:** O feedback contínuo promove a aprendizagem e o desenvolvimento em tempo real, permitindo que os líderes ajustem seu comportamento e suas práticas conforme necessário. Ele também ajuda a criar uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde os líderes se sentem apoiados e encorajados a melhorar constantemente.
- **Desafios:** A implementação efetiva do feedback contínuo requer um ambiente de trabalho que valorize a comunicação aberta e a crítica construtiva. Além disso, pode ser difícil para os líderes manterem um equilíbrio entre receber feedback e lidar com suas responsabilidades diárias.

Além dos métodos mencionados, existem outras abordagens para a avaliação de competências de liderança que podem ser complementares às avaliações 360 graus e ao *feedback* contínuo (RANGEL; ENSSLIN, 2020):

- **Avaliações de Desempenho:** Envolvem a análise do desempenho do líder em relação aos objetivos do projeto e aos indicadores-chave de desempenho (KPIs). Essas avaliações podem ser realizadas periodicamente e ajudam a medir o impacto das habilidades de liderança sobre os resultados do projeto.
- **Autoavaliação:** Permite que o líder reflita sobre seu próprio desempenho e identifique áreas de força e áreas para desenvolvimento. A autoavaliação pode ser uma ferramenta útil quando combinada com feedback externo, proporcionando uma visão equilibrada do desempenho.
- **Análises de Casos e Simulações:** Oferecem oportunidades para avaliar as competências de liderança em cenários simulados que imitam desafios reais. Essas análises ajudam a observar como os líderes aplicam suas habilidades em situações complexas e inesperadas.

Portanto, a avaliação de competências de liderança é essencial para o desenvolvimento e a eficácia dos líderes de projetos. Métodos como a avaliação 360 graus e o *feedback* contínuo fornecem informações de grande valia e ajudam a identificar áreas de melhoria. A escolha do método deve considerar o contexto organizacional, a cultura e os objetivos de desenvolvimento, garantindo que a avaliação seja eficaz e contribua para o crescimento contínuo e o sucesso dos líderes de projetos.

3.7 Barreiras e Desafios no Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências de liderança é essencial para o sucesso de projetos e a eficácia das organizações, mas enfrenta diversos desafios tanto no nível pessoal quanto organizacional. Esses desafios podem prejudicar a capacidade dos líderes de se desenvolverem plenamente e de alcançar o potencial desejado. Entre as barreiras comuns estão a resistência a mudanças e a falta de recursos, que podem impactar significativamente o progresso e a eficácia do desenvolvimento de competências de liderança (PRADO; ELIAS, 2022; ASSUNÇÃO; THOMÉ, 2023; FREITAS JUNIOR; CABRAL; BRUNO, 2020). O desenvolvimento textual é baseado nos referenciais abordados ao longo do artigo.

Um dos desafios mais comuns enfrentados no desenvolvimento de competências de liderança é a **resistência a mudanças**. Líderes e colaboradores podem mostrar resistência a novas práticas, métodos ou estilos de liderança devido ao medo do desconhecido, à insegurança sobre a eficácia das mudanças ou à preferência por manter o status quo. Essa resistência pode se manifestar de diversas formas, como falta de engajamento em programas de treinamento, resistência à adoção de novas ferramentas ou metodologias, ou mesmo comportamentos passivos durante processos de mudança.

A resistência a mudanças pode ser particularmente desafiadora porque pode comprometer a implementação bem-sucedida de estratégias e iniciativas de desenvolvimento. Para superar essa barreira, é essencial adotar uma

abordagem de gestão de mudanças que inclua comunicação clara, envolvimento dos líderes na criação e implementação das mudanças e fornecimento de suporte contínuo. Abordagens participativas e transparentes ajudam a construir confiança e a reduzir o medo e a resistência, facilitando uma transição mais suave e o desenvolvimento efetivo das competências de liderança.

A **falta de recursos** é outra barreira significativa que pode impactar negativamente o desenvolvimento de competências de liderança. Recursos limitados, como tempo, dinheiro e pessoal, podem restringir a capacidade de oferecer treinamentos de alta qualidade, coaching personalizado e oportunidades de desenvolvimento contínuo. Em muitas organizações, os orçamentos restritos e a alta carga de trabalho podem levar à priorização de atividades operacionais sobre o desenvolvimento de habilidades de liderança, resultando em investimentos inadequados em programas de formação e capacitação.

A falta de recursos também pode afetar a disponibilidade de ferramentas e tecnologias necessárias para o desenvolvimento de líderes. Sem acesso a plataformas de e-learning, simuladores de gestão de projetos ou outros recursos tecnológicos, os líderes podem não ter a oportunidade de desenvolver suas competências de maneira eficaz. Para lidar com essa barreira, as organizações devem buscar soluções criativas, como parcerias com instituições de formação, utilização de recursos internos e desenvolvimento de programas de treinamento mais acessíveis e custo-efetivos.

Além da resistência a mudanças e da falta de recursos, **barreiras culturais e estruturais** também podem desempenhar um papel significativo no desenvolvimento de competências de liderança. Em algumas organizações, a cultura corporativa pode não valorizar suficientemente o desenvolvimento de liderança, levando a uma falta de apoio para iniciativas de formação e desenvolvimento. Estruturas organizacionais rígidas e hierárquicas podem também limitar a oportunidade dos líderes de adquirir novas habilidades ou de participar de programas de desenvolvimento.

Para superar essas barreiras, as organizações devem promover uma cultura que valorize o desenvolvimento contínuo e o crescimento dos líderes. Isso pode incluir a criação de programas de reconhecimento e recompensa para líderes que investem em seu próprio desenvolvimento, a implementação de políticas que apoiem o aprendizado e o desenvolvimento, e a revisão das estruturas organizacionais para permitir maior flexibilidade e oportunidades de crescimento.

A **falta de *feedback* e avaliação** é outra barreira que pode limitar o desenvolvimento de competências de liderança. Sem um sistema estruturado para fornecer *feedback* construtivo e avaliar o progresso, os líderes podem ter dificuldade em identificar suas áreas de melhoria e ajustar suas abordagens conforme necessário. A ausência de avaliações regulares e *feedback* pode resultar em uma falta de clareza sobre quais competências precisam ser desenvolvidas e como alcançar os objetivos de desenvolvimento.

Para abordar essa barreira, é fundamental implementar sistemas de *feedback contínuo* e avaliações regulares que forneçam indicadores sobre o desempenho e o progresso dos líderes. Esses sistemas devem ser projetados para ser transparentes, construtivos e orientados para o crescimento, ajudando os líderes a identificar e superar suas deficiências e a se desenvolver de maneira mais eficaz (LOPES; GONÇALVES; GONÇALVES, 2024).

Portanto, desenvolvimento de competências de liderança enfrenta vários desafios, incluindo resistência a mudanças, falta de recursos, barreiras culturais e estruturais, e falta de *feedback* e avaliação. Superar essas barreiras requer uma abordagem estratégica que inclua comunicação clara, suporte contínuo, investimento em recursos e a promoção de uma cultura de desenvolvimento e aprendizado. Ao enfrentar esses desafios de maneira proativa, as organizações podem melhorar significativamente a eficácia de seus líderes e promover o sucesso de seus projetos e objetivos estratégicos.

3.8 Soluções e Melhores Práticas

Para garantir o desenvolvimento eficaz das competências de liderança, é fundamental adotar estratégias que abordem os desafios comuns enfrentados, como resistência a mudanças e falta de recursos. A seguir, são apresentadas soluções e melhores práticas que podem ajudar a superar esses desafios e promover um desenvolvimento robusto e sustentável das competências de liderança.

3.8.1 Estratégias para Superar a Resistência a Mudanças

Superar os desafios no desenvolvimento de competências de liderança requer uma abordagem estratégica e bem planejada. Implementar práticas eficazes de comunicação, alocação de recursos, criação de uma cultura de desenvolvimento, e estabelecimento de sistemas de feedback pode ajudar a promover um ambiente de aprendizado e crescimento contínuo. Ao adotar essas estratégias e melhores práticas, as organizações podem capacitar seus líderes de maneira eficaz, garantindo que estejam bem-preparados para enfrentar os desafios e alcançar o sucesso em seus projetos e iniciativas.

O **Quadro 1** apresenta um conjunto de estratégias possíveis de serem adotadas.

Quadro 1. Estratégias para superar a resistência a mudanças.

Comunicação Clara e Transparente: Uma comunicação eficaz é essencial para amenizar a resistência a mudanças. É importante explicar o que de fato envolve a decisão das mudanças e como elas beneficiarão a organização e os indivíduos. A comunicação deve ser transparente, abordando possíveis preocupações e fornecendo informações claras sobre como as mudanças serão implementadas e gerenciadas.

Envolvimento dos Líderes e Stakeholders: Envolver líderes e outras partes interessadas no processo de planejamento e implementação das mudanças pode aumentar a aceitação e o apoio. Permitir que eles participem ativamente da tomada de decisões e da definição das novas práticas ajuda a criar um senso de propriedade e compromisso com o sucesso das mudanças.

Oferecimento de Treinamentos e Suporte: Fornecer treinamentos e recursos adequados que ajudem os líderes a se adaptarem às mudanças é essencial. Workshops, cursos e sessões de treinamento que abordem as novas práticas ou ferramentas podem reduzir a ansiedade e aumentar a confiança na adaptação às mudanças.

Priorização e Alocação Eficiente de Recursos: É fundamental priorizar as iniciativas de desenvolvimento de liderança e alocar recursos de maneira eficiente. Identificar quais áreas do desenvolvimento de liderança são mais críticas e direcionar os recursos para essas áreas pode ajudar a maximizar o impacto com recursos limitados.

Utilização de Recursos Internos e Parcerias: Em vez de depender exclusivamente de soluções externas, explore a utilização de recursos internos, como especialistas e mentores dentro da organização, para fornecer treinamento e desenvolvimento. Além disso, estabelecer parcerias com instituições educacionais ou consultorias pode oferecer acesso a recursos e conhecimentos adicionais sem custos exorbitantes.

Desenvolvimento de Programas de Treinamento de Custo-Efetivo: Implementar programas de treinamento mais acessíveis, como *e-learning* e webinars, pode reduzir custos e permitir que mais líderes participem do desenvolvimento. Ferramentas de aprendizado online e plataformas de colaboração oferecem flexibilidade e eficiência no uso dos recursos.

Promoção de uma Cultura de Desenvolvimento Contínuo: Cultivar uma cultura que valorize e apoie o desenvolvimento contínuo é de grande valia. Incentivar a aprendizagem e o crescimento como valores fundamentais da organização pode ajudar a superar barreiras culturais e promover o desenvolvimento das competências de liderança.

Revisão e Adaptação das Estruturas Organizacionais: Ajustar as estruturas organizacionais para permitir maior flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento pode facilitar o crescimento dos líderes. Estruturas mais horizontais ou redes colaborativas podem proporcionar um ambiente mais dinâmico e favorável ao desenvolvimento de competências.

Estabelecimento de Políticas de Suporte ao Desenvolvimento: Implementar políticas que incentivem e apoiem o desenvolvimento de liderança, como programas de reconhecimento para líderes que se destacam no desenvolvimento de suas competências, pode ajudar a integrar o desenvolvimento contínuo na cultura organizacional.

Implementação de Sistemas de Feedback Estruturados: Estabelecer sistemas de feedback regulares e estruturados, como avaliações de desempenho contínuas e reuniões de feedback, pode ajudar os líderes a receber indicadores sobre seu desempenho e áreas de melhoria. Esses sistemas devem ser projetados para fornecer feedback construtivo e orientado para o desenvolvimento.

Utilização de Ferramentas de Avaliação Eficazes: Adotar ferramentas e metodologias de avaliação que ofereçam uma visão abrangente e precisa das competências de liderança é fundamental. Isso inclui a aplicação de avaliações 360 graus, autoavaliações e análises de desempenho que possam oferecer um feedback detalhado e acionável.

Criação de Planos de Desenvolvimento Personalizados: Com base no feedback e nas avaliações, criar planos de desenvolvimento personalizados para cada líder pode ajudar a abordar áreas específicas de melhoria e a estabelecer metas claras para o crescimento. Esses planos devem incluir ações concretas, recursos necessários e prazos para alcançar os objetivos de desenvolvimento.

Fonte: análise da literatura levantada.

3.9 Estratégias de Implementação

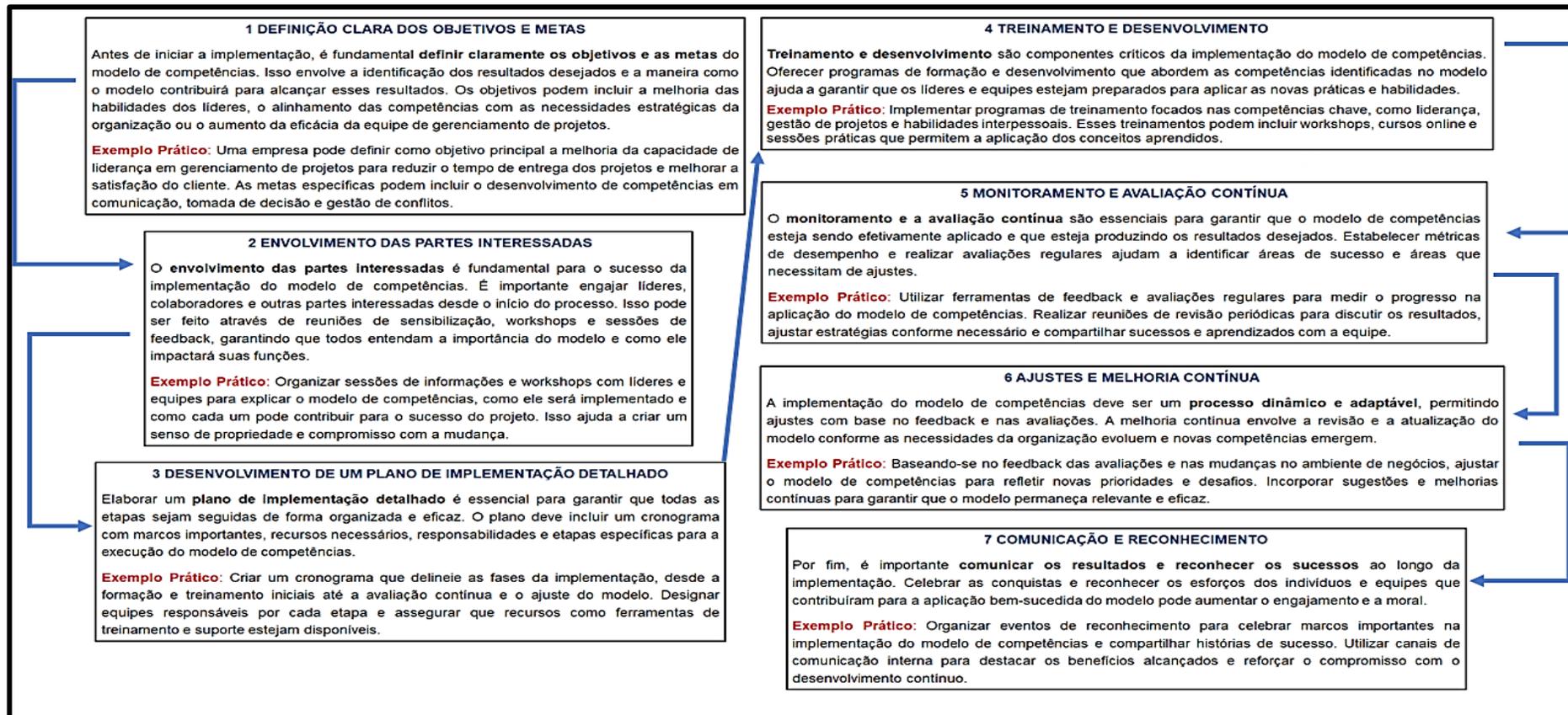
A implementação de um modelo de competências dentro das organizações é fundamental para alinhar as habilidades dos colaboradores com as necessidades estratégicas da empresa. Um modelo de competências fornece uma estrutura sistemática que define as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o desempenho eficaz em diferentes funções e níveis hierárquicos. Ao identificar e descrever essas competências, as organizações podem assegurar que os colaboradores possuam as capacidades necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, um modelo de competências permite uma avaliação mais objetiva do desempenho e facilita a identificação de lacunas de habilidades, possibilitando a criação de planos de desenvolvimento mais direcionados e eficazes.

Outro benefício significativo da implementação de um modelo de competências é a melhoria na gestão de talentos e no planejamento de sucessão. Com um modelo bem estruturado, é possível mapear as competências críticas para funções-chave e identificar potenciais líderes dentro da organização. Esse processo de mapeamento e avaliação ajuda na seleção e promoção de colaboradores que possuem as competências desejadas, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento que atendam às necessidades específicas da organização, o que contribui para uma maior retenção de talentos e uma preparação mais eficaz para futuros desafios organizacionais.

Sendo assim, a adoção de um modelo de competências pode promover uma cultura organizacional mais orientada para resultados e melhoria contínua. Ao integrar o modelo de competências nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira, as organizações estabelecem um padrão claro para o que é esperado dos colaboradores.

A **Figura 3** apresenta o modelo pensado pelos autores deste artigo:

Figura 3. Projeto de implantação de um modelo de gestão de projetos em organizações.



Fonte: elaborado pelos autores.

3.10 Tendências Emergentes

O desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos está em constante evolução, impulsionado por mudanças tecnológicas, culturais e organizacionais. As tendências emergentes refletem a adaptação às novas demandas do ambiente de negócios e a necessidade de líderes que possam navegar em um cenário dinâmico e complexo.

Uma das tendências mais significativas no desenvolvimento de competências de liderança é a **integração da inteligência artificial (IA) e da tecnologia**. Ferramentas de IA e análise de dados estão cada vez mais presentes no gerenciamento de projetos, oferecendo informações, automação de tarefas e suporte na tomada de decisões. Os líderes de projetos precisam desenvolver competências tecnológicas para utilizar essas ferramentas de forma eficaz e para interpretar dados e métricas que ajudam na tomada de decisões estratégicas (NASCIMENTO, 2023). Por exemplo, o uso de ferramentas de IA para análise de risco e previsão de cronogramas de projetos está se tornando comum. Líderes de projetos devem se familiarizar com essas tecnologias e aprender a integrar os indicativos gerados pelas ferramentas de IA em suas estratégias de gerenciamento (PEREIRA et al., 2024).

As **competências emocionais e de resiliência** estão ganhando destaque à medida que o ambiente de trabalho se torna mais desafiador e incerto. A capacidade de lidar com estresse, gerenciar emoções e demonstrar empatia são agora consideradas habilidades essenciais para líderes de projetos. A resiliência emocional ajuda os líderes a enfrentar adversidades e a manter o moral da equipe elevado durante períodos de crise. Programas de treinamento focados em inteligência emocional, técnicas de gerenciamento de estresse e estratégias para manter o bem-estar psicológico estão se tornando comuns. Líderes estão sendo incentivados a desenvolver essas competências para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (LOPES; PACAGENLLA JUNIOR, 2014).

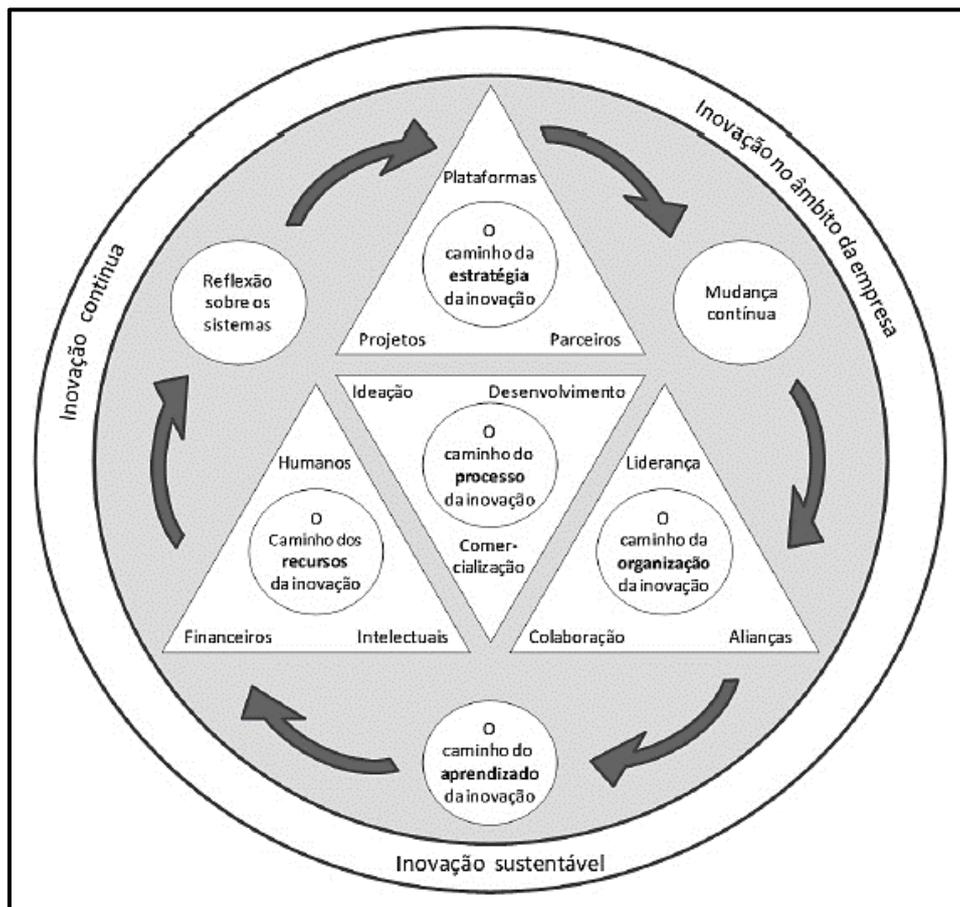
Com a crescente globalização e a diversidade nos ambientes de trabalho, o desenvolvimento de **competências multiculturais e globais** é essencial. Líderes de projetos devem ser capazes de trabalhar efetivamente em contextos multiculturais, gerenciar equipes distribuídas globalmente e adaptar suas abordagens às diferentes culturas e práticas de trabalho (SCHMITT, 2020). Sendo assim, programas de desenvolvimento de liderança agora incluem treinamentos sobre gestão de equipes internacionais, habilidades de comunicação intercultural e estratégias para lidar com diferenças culturais. Essa tendência reflete a necessidade de líderes que possam operar com eficácia em um ambiente globalizado.

A **colaboração e o trabalho em equipe** estão se tornando cada vez mais importantes no gerenciamento de projetos. O trabalho em equipe eficaz exige habilidades avançadas de comunicação, negociação e resolução de conflitos. Os líderes devem ser capazes de promover um ambiente colaborativo e coordenar esforços entre membros da equipe, partes interessadas e outros departamentos. Treinamentos e *workshops* que abordam técnicas de colaboração, dinâmica de grupo e ferramentas de comunicação digital estão em alta. Líderes são incentivados a desenvolver habilidades para facilitar a cooperação e a sinergia entre membros da equipe, especialmente em ambientes virtuais ou híbridos (SANTOS et al., 2024).

A **agilidade organizacional** é uma tendência crescente, refletindo a necessidade de adaptar-se rapidamente às mudanças e incertezas do mercado. Os líderes de projetos devem possuir competências que lhes permitam ser ágeis, adaptar estratégias rapidamente e gerenciar mudanças de forma eficaz (AZANHA NETO; PENHA, 2024). A habilidade de ajustar planos e processos em resposta a novas informações e condições é fundamental para o sucesso dos projetos. Programas de formação em metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, estão se expandindo para incluir competências de liderança. Isso prepara os líderes para gerenciar projetos de forma flexível e responsiva, promovendo uma cultura de agilidade e inovação.

Apesar do modelo de Jonash e Sommerlatte (2001) ser do início do século (Figura 4), percebe-se a contemporaneidade ao abordarem as diversas funções organizacionais se integrando no processo de inovação, junto a fatores ambientais, cultura, liderança, aprendizado e clareza estratégica. Eles defendem que a inovação deve ser uma estratégia integral de toda a empresa, e não apenas restrita aos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, ressaltando que a liderança desempenha um papel decisivo ao direcionar a estratégia, os recursos, os processos e os métodos de gestão para fomentar o desenvolvimento contínuo de inovações. Assim, a tecnologia e a abordagem da liderança são fundamentais para promover uma evolução constante através de reflexão, mudança e aprendizado contínuos.

Figura 4. Modelo de inovação avançada e de alto desempenho.



Fonte: Modelo de Jonash; Sommerlatte (2001) apud Silva; Bagno; Salerno (2014).

O líder contemporâneo deve adotar uma postura estratégica e integradora ao lidar com o Modelo de Inovação Avançada e de Alto Desempenho. Isso envolve não apenas alinhar as iniciativas de inovação com a visão e os objetivos gerais da organização, mas também fomentar uma cultura que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo. O líder deve promover um ambiente onde a colaboração entre departamentos seja incentivada e onde os recursos necessários para inovação sejam alocados de forma eficaz. Além disso, a escolha e o investimento em tecnologias emergentes devem ser feitos de maneira estratégica para apoiar o desenvolvimento de inovações relevantes e impactantes.

Além disso, o líder precisa ser flexível e adaptável, capaz de ajustar as estratégias e processos conforme as condições de mercado e as novas oportunidades evoluem. A definição de metas claras e a avaliação contínua do desempenho das iniciativas de inovação são essenciais para garantir que os esforços estejam alinhados com os objetivos da empresa e para ajustar a abordagem conforme necessário. Em suma, o líder deve equilibrar a visão estratégica com uma gestão prática e inspiradora, promovendo a inovação como um valor central e estratégico para o sucesso sustentável da organização.

As tendências emergentes no desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos estão refletindo as mudanças rápidas no ambiente de negócios e as novas exigências dos líderes modernos. A integração da tecnologia, o foco em competências emocionais e multiculturais, a ênfase na colaboração e a adaptação à agilidade organizacional são tendências que estão moldando o futuro da liderança em projetos. Adaptar-se a essas tendências e desenvolver as competências necessárias ajudará os líderes a enfrentar os desafios e a aproveitar as oportunidades em um ambiente de trabalho em constante transformação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura sobre o desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos revela vários achados cruciais que informam a construção de um modelo baseado em competências. Primeiro, a literatura destaca a importância de uma abordagem multifacetada para o desenvolvimento de competências, que integra habilidades técnicas, interpessoais e estratégicas. A necessidade de líderes que possuam um equilíbrio entre conhecimento técnico e habilidades de comunicação, empatia e tomada de decisão é amplamente reconhecida, indicando que um modelo eficaz deve abranger todas essas dimensões para ser completo e aplicável.

Além disso, os estudos enfatizam a crescente relevância das competências emocionais e de resiliência, à medida que os ambientes de trabalho se tornam mais complexos e desafiadores. A capacidade de lidar com o estresse, gerenciar conflitos e manter a motivação da equipe são competências cada vez mais valorizadas. Esses achados sugerem que o modelo baseado em competências deve incluir componentes focados no desenvolvimento emocional e psicológico dos líderes, para que possam enfrentar adversidades e manter a eficácia em situações de alta pressão.

Outro ponto relevante identificado na revisão da literatura é a necessidade de adaptar o modelo às tendências emergentes, como a integração de tecnologias avançadas e a globalização dos ambientes de trabalho. A capacidade de utilizar ferramentas de análise de dados e inteligência artificial, bem como de trabalhar eficazmente em contextos multiculturais e distribuídos globalmente, é fundamental. Portanto, o modelo deve incorporar treinamento e desenvolvimento nessas áreas para garantir que os líderes estejam bem-preparados para enfrentar os desafios contemporâneos e aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia e pela diversidade cultural.

A revisão também revela que o desenvolvimento de competências de liderança deve ser um processo contínuo e adaptável. As práticas de feedback contínuo e avaliação de desempenho são essenciais para identificar áreas de melhoria e ajustar o desenvolvimento das competências de acordo com as

necessidades e mudanças organizacionais. Isso implica que o modelo baseado em competências deve incluir mecanismos de feedback regular e oportunidades para os líderes refletirem sobre seu progresso e ajustar suas habilidades conforme necessário.

Os principais achados da revisão da literatura informam o desenvolvimento de um modelo baseado em competências ao destacar a necessidade de uma abordagem abrangente que inclua habilidades técnicas, interpessoais e estratégicas, além de competências emocionais e adaptativas. A integração de tendências emergentes e a implementação de práticas de feedback contínuo são fundamentais para criar um modelo que não apenas reflita as demandas atuais, mas também prepare os líderes para futuros desafios. Essa abordagem holística e adaptável garantirá que o modelo de competências seja relevante, eficaz e capaz de promover o sucesso na gestão de projetos.

AGRADECIMENTO

Ao Programa de Monitoria de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, ofertado na FATEC de Itapira Ogari de Castro Pacheco, com suporte financeiro do CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Agradecimento especial ao Diretor da unidade, Prof. Ms. Luiz Henrique Biazotto, à Diretora de Serviços – Área Administrativa, Josiane Borracini de Carvalho e à Assessora Administrativa, Taciana de Oliveira Júlio.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Pedro Henrique Garcia Lopes de et al. O papel do locus de controle na relação entre a liderança situacional e a satisfação. **Psicologia**, v. 34, n. 1, p. 162-173, 2020.

ALZGHOUL, Amro et al. Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 4, p. e01107-e01107, 2023.

ASSUNÇÃO, Leônidas Luiz Rubiano; THOMÉ, Carlos. Gestão por competências na administração pública: uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 16, n. 47, p. 54-72, 2023.

AZANHA NETO, José da Silva; PENHA, Renato. FMA: Framework de Métricas Ágeis como Ferramenta de Apoio à Gestão Ágil de Projetos. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 18, n. 52, p. 319-339, 2024.

AZEVEDO, Luiza Moura de Souza et al. Liderança e psicanálise: uma união importante. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, p. 1-12, 2024.

BATISTA, Cilândia de Araujo et al. Programa desenvolvimento de líderes: estratégias para o desenvolvimento das competências dos gestores de uma organização social: Liderança e Comportamento Organizacional. **Anais de Eventos Científicos CEJAM**, v. 11, 2024.

BERNI JUNIOR, Ivan. Liderança e Comprometimento Organizacional: Um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 9, n. 1, p. 120-150, 2023.

BORBA, Natalie Jacinto; ELIAS, Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues; TENÓRIO JÚNIOR, Nelson. A importância da inteligência emocional na liderança organizacional. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, p. 1-6, 2022.

BARBOSA, André Machado; AVELAR, Kátia Eliane Santos; MIRANDA, Maria Geralda. O lúdico como ferramenta de capacitação para liderança Playfulness as a tool for leadership training. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 82542-82562, 2021.

BORGES, Diogo Bravo; HADDAD, Assed Naked. Estudo da Teoria da Liderança Situacional em Empresa de Construção Civil a Operar em Angola. **Gestão e Gerenciamento**, v. 17, n. 17, 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 32-49, 2020.

CAETANO, Marco Antonio de Oliveira; CARMO, Carlos Roberto Souza; OKURA, Mônica Hitomi. Uma aplicação do modelo de liderança situacional de *Hersey e Blanchard* em uma instituição de ensino superior pública federal. **Cadernos da FUCAMP**, v. 22, n. 59, p. 17-40, 2023.

CALVOSA, M. et al. Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling. **XXIV SemeAd-Seminários em Administração FEA-USP**, São Paulo, 2021.

CARVALHO, Francisco dos Santos et al. Práticas ágeis para gestão de projetos baseadas no PMBOK guide, no agile practice guide e na metodologia scrum:

uma análise da aplicabilidade em um projeto-piloto de uma organização pública. **Revista de Ciência da Computação**, v. 2, n. 1, p. 53-60, 2020.

COMIN, Lara; CUNHA, Pedro Henrique. Impactos da Comunicação na Liderança de um Gerente de Projetos. **Boletim do Gerenciamento**, v. 39, n. 39, p. 1-9, 2023.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti et al. **Estudos organizacionais** [recurso eletrônico] : liderança, tecnologia e tomada de decisões, v. 1. – Criciúma, SC: Ediunesc, 2024. 272 p.

FACIÃO, Beatriz Helen et al. Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: Revisão de literatura. **Enfermeria: Cuidados Humanizados**, v. 11, n. 2, p. e2801, 2022.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. Liderança feminina nas organizações. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020.

FERREIRA, Flavio; MOREIRA, Viviane Pressi. Liderança transformadora em organizações contemporâneas: a aplicação da teoria *stewardship*: liderança e comportamento organizacional. **Anais de Eventos Científicos CEJAM**, v. 11, 2024.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021.

FERREIRA, Samuel et al. A inteligência emocional como pilar da liderança moderna. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, p. 1-12, 2024.

FONSECA, Scarlett Pereira; BELLI, Rodrigo Fernando. Inteligência emocional e oratória: habilidades para liderança e desenvolvimento pessoal. **Revista Científica Sophia**, v. 15, n. 1, p. 1-8, 2023.

FORTE, D. W. Desenvolvimento da identidade de liderança feminina: uma revisão integrativa, p. 7-26. **Desenvolvimento humano & gestão** [livro eletrônico]: v. 2, Florianópolis, SC : Editora Arquétipos, 2024.

FRANÇA, Mauro Borges et al. Agile Short Unifid Process–ASUP: Uma metodologia híbrida apoiada na adaptação do framework Scrum e do modelo Unifid Process. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 46, p. 71-86, 2022.

FREITAS JUNIOR, José Carlos da Silva; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; BRUNO, Luiza Vellinho Pinto. O desenvolvimento de competências de liderança

em mundos digitais virtuais tridimensionais. **Revista Valore**, v. 5, p. 293-311, 2020.

FURTADO, Fernanda Maria; SANTOS, Paulo Pereira. A inteligência emocional como estratégia de fortalecimento à liderança militar. **Revista Brasileira de Estudos Estratégicos**, v. 15, n. 29, p. 109-126, 2024.

GARCIA, Vanessa Mesquita Blas. Guia PMBOK e as modificações da 7. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 1, p. 123-125, 2022.

GARCIA, Bárbara Alquimim; BARBOSA, Rafaela Camerero; OLIVEIRA, João Paulo Leonardo. O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 10, p. 76558-56572, 2020.

GARCIA, Fernando Andre Zemuner; RUSSO, Rosária de Fatima Segger Macri. Liderança e desempenho da equipe de desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 970-1005, 2020.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 416 p.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 372 p.

GOLEMAN, D. **O que define um líder?** In H.B.R. *Inteligência Emocional*. 10 Leituras Essenciais Harvard Business Review. Tradução Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 84 p.

LESSA, A. S.; SILVA, M. C. R. A competência moral como antecedente à liderança transformacional. In: BATAGLIA, P. U. R.; ALVES, C. P.; PARENTE, E. M. P. P. R. **Estudos sobre competência moral: propostas e dilemas para discussão**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2022. p. 209-232.

LIMA, Ellen Laís Silva de Melo et al. Liderança na educação médica para qualificação da atenção à saúde: uma revisão integrativa. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, v. 11, n. 2, p. 2055-2062, 2023.

LIMA JUNIOR, Enaldo Nery. **Gestão de Projetos: Metodologia Fundamentada nas Práticas do Guia PMBOK**. Jataí-GO, 2021. 58f. Monografia (Bacharelado em Engenharia Civil). IFG: Jataí, 2021.

LOPES, Cristina; GONÇALVES, Beatriz; GONÇALVES, Sara. O impacto da liderança no turnover dos colaboradores. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídica**, n. 33, p. 1-12, 2024.

LOPES, Marisa Rocha; PACAGENLLA JUNIOR, Antonio Carlos. Competências “softs” requeridas do gerente de projetos. **Destarte**, v. 4, n. 2, p. 19-29, 2014.

MAIA, Herta Camila Fernandes Diógenes Nunes; BRITO, Lydia Maria Pinto; ROCHA NETO, Manoel Pereira da. Mentoring como facilitador da gestão do conhecimento: um estudo em instituição de educação profissional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 23, n. 1, p. 637-654, 2022.

MARTINS, Erika Camila Buzo et al. Liderança servidora: o modelo *Southwest Airlines* **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, p. 189-202, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, ed. 9, 2021. 304 p.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Buzz Editora, 2022. 304 p.

MARTINS, Erika Camila Buzo et al. Liderança servidora: o modelo *Southwest Airlines* **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, p. 189-202, 2012.

MATA, Daniela Macedo Silva; FERREIRA, Fabrícia da Silva; BASTOS FILHO, Reinaldo Antônio. Liderança situacional e clima organizacional: uma análise à luz das Teorias de Hersey e Blanchard em uma empresa no ramo de acessórios e equipamentos esportivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 8, p. e4154-e4154, 2024.

NASCIMENTO, Brenna Silva et al. Inteligência emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)**, n. 9, p. 1-20, 2020.

NASCIMENTO, Wilson Wagner dos Santos. **A inteligência artificial como ferramenta de apoio aos gerentes de projetos**: um estudo de caso sobre o uso de chats para a identificação de riscos em projetos. 2023. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Sistemas de Informação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023.

OLIVEIRA, Alexsandro Narciso et al. Estratégias de melhoria da convivência interprofissional em equipes de saúde: práticas de liderança colaborativa e resolução de conflitos. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 8, p. 1-16, 2024.

PEREIRA, Bianca Novaes; LOPES, Taise Elen; SILVA, Marcilio Farias. A importância do coaching dentro do ambiente organizacional e o uso como uma ferramenta para a formação de líderes (estudo de caso). **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 24, n. 2, 2022.

PEREIRA, Taisy Franciele Teixeira et al. Experiência do acadêmico de enfermagem na unidade de internação utilizando a metodologia de liderança

empática. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 24, n. 4, p. e14565-e14565, 2024.

PEREIRA, Nelma Rodrigues et al. A integração da inteligência artificial na metodologia *Commonkads* para desenvolvimento de sistemas baseados em conhecimento. **Anais do Seminário de Desenvolvimento, Conhecimento e Tecnologia**, n. 2, p. 150-158, 2024.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim; VASCONCELLOS, Liliana. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020.

PRADO, Edmir Parada Vasques; MANCINI, Mônica; GROTTA, Alexandre. Estilo de liderança e sucesso em projetos de TI em organizações brasileiras. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 64-86, 2020.

PRADO, Letícia Carvalho da Silva; ELIAS, Valter Eduardo. Barreiras ao exercício da liderança empreendedora. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 2, p. 40-52, 2022.

RANGEL, Rodrigo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020.

REIS, Murilo Micali; CARRINO, Adauto Luiz. Gestão de equipes: O papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. **International Seven Journal of Multidisciplinary**, v. 3, n. 3, p. 1024-1035, 2024.

REIS, Luiz Fernando Nascimento; NASCIMENTO, Maria Estela Ferreira. Liderança situacional: um estudo sobre a aplicabilidade do modelo de Hersey e Blanchard na cadeia de liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica-CCAer. **Revista da UNIFA**, v. 37, p. 1-20, 2024.

RIBEIRO, Iasmim Cruz; ARAUJO, José Braz. Competências coletivas nos projetos da área de tecnologia da informação: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 14, n. 1, p. 219-271, 2023.

RODRIGUES FILHO, Raimundo Nonato Diniz; MORAIS, Lidia Guimaraes; MESQUITA, Evandro Tinoco. A liderança digital: competência do líder moderno. **Revista de Administração em Saúde**, v. 23, n. 91, p. e346, 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. SÃO PAULO: PEARSON, 2014. 496 P.

ROSA, Kellyn Clyciane Mendes; SILVA, Yuri Caldeira; CUNHA, Cristiano José Castro. *Lean leadership*: atributos e comportamentos de um líder praticante da

liderança lean. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2021.

SAMYGIN-CHERKAOUI, Anastasia. **Estrutura McKinsey 7S**: Aumentar o desempenho empresarial, preparar-se para a mudança e implementar estratégias eficazes. Rio de Janeiro: 50Minutos, 2023. 34 p.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. Desafio da liderança: Como ir além do princípio do management-das competências técnicas, operacionais e de monitoramento de pessoas e tarefas-e desenvolver a capacidade de influenciar, engajar e inspirar equipes. **GV-executivo**, v. 22, n. 4, p. 44-50, 2023.

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana et al. Estratégias para fomentar a colaboração e o trabalho em equipe online. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 6, p. e4827-e4827, 2024.

SANTOS, L. G. O. **Gestão por competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Cuidado em Enfermagem, Florianópolis, 2024.

SANTOS, Tainá; RUSSO, Paschoal Tadeu; AMARAL, Juliana Ventura. Avaliação 360°: ferramenta para a gestão da diversidade?. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, p. 34107-34107, 2024.

SANTOS, Jonathas Eric Santana; CUNHA, Pedro Henrique Bráz. Estudo de Implementação de Lições Aprendidas na Gestão de Projetos em Ambiente Organizacional Privado. **Boletim do Gerenciamento**, v. 21, n. 21, p. 13-22, 2020.

SATYRO, Antonella. **Líderes que curam**: Construa a sua liderança do futuro com uma equipe motivada, engajada e de melhor performance. São Paulo: Buzz Editora, 2024.

SAUCEDO, Luis Enrique García. Projectlibre vs. Microsoft Project: vantagens de aprendizagem e apropriação de conhecimento para gestão de projetos. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 29, p. 143-143, 2024.

SILVA, D. O, BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477–490, 2014.

SILVEIRA, Daniel Gonçalves Moura; BORGES, Daniel Clarismundo. Competências individuais para a Gestão de Projetos: Estudo em uma Instituição de Saúde Pública. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 15, n. 1, p. 90-115, 2024.

SCHMITT, Vinicius. Aplicação de técnicas de gestão de projetos no desenvolvimento e aprimoramento de um festival multicultural alternativo sem fins lucrativos no Brasil. **Produção Online**, v. 20, n. 4, p. 1088-1126, 2020.

SOARES, Maximiliano da Silva. O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 1, p. 111-122, 2021.

TOLEDO, Roberto Farias; FARIAS FILHO, José Rodrigues. **Sustentabilidade em Gestão de Projetos**. Coimbra: Actual, 2023. 106 p.

TONINI, Antonio Carlos. **Liderança em gerenciamento de projetos**. Editora Senac São Paulo, 2023.

VIEIRA, Sônia da Rocha Lima et al. Como a inteligência emocional contribui para uma liderança estratégica: inteligência emocional como estratégia organizacional. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, p. 1-12, 2024.

VIEIRA, Robson Paz; CARDOSO, Vanderlei Carinhas. Planejamento estratégico no mundo disruptivo. **Redin-Revista Educacional Interdisciplinar**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 2019.

VIEIRA, Fabiana Ferreira Silva; PEREIRA, Tábata Fernandes. A influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos: uma Revisão Sistemática da Literatura **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 62331-62348, 2021.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.