



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PÂMELA ADELINO RAMOS ALBERTINS

**EXPLORANDO AS PERSPECTIVAS DOS ENVOLVIDOS EM PROJETOS SOBRE
ESTILOS DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO**

Recife
2018

PÂMELA ADELINO RAMOS ALBERTINS

**EXPLORANDO AS PERSPECTIVAS DOS ENVOLVIDOS EM PROJETOS SOBRE
ESTILOS DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gerência da Produção.

Orientador: Prof.^o. Dr.^a. Caroline Maria de Miranda Mota.

Recife

2018

Catálogo na fonte
Bibliotecária Margareth Malta, CRB-4 / 1198

A334e Albertins, Pâmela Adelino Ramos.
Explorando as perspectivas dos envolvidos em projetos sobre estilo de gestão e tomada de decisão / Pâmela Adelino Ramos Albertins. – 2018.
113 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Caroline Maria de Miranda Mota.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2018.
Inclui Referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão de projetos. 3. Estilos de gerenciamento. 4. Modelagem de equações estruturais. 5. Análise Fatorial. 6. Análise de variância. I. Mota, Caroline Maria de Miranda. (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2018-424

PÂMELA ADELINO RAMOS ALBERTINS

**EXPLORANDO AS PERSPECTIVAS DOS ENVOLVIDOS EM PROJETOS SOBRE
ESTILOS DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação ou Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 27 / 09 / 2018 .

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr^a. Caroline Maria de Miranda Mota (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr^a. Denise Dumke de Medeiros (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Luciana Hazin Alencar (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Fábio Mascarenhas e Silva (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr^a. Débora Coutinho Paschoal Dourado (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que fizeram parte da minha vida para o alcance da conclusão deste projeto, direta ou indiretamente, sem os quais não teria sido possível:

Agradeço a Deus, por me abençoar sempre em toda minha vida;

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFPE, que a cada ano acolhe novos talentos e busca ser sempre reconhecido internacionalmente através de sua excelência nos cursos;

À professora Caroline Maria de Miranda Mota pela orientação e ajuda em todos os aspectos acadêmicos, por ter me acompanhado em todo o tempo de curso e por ter me ajudado a crescer profissionalmente;

À minha família, que sempre me ensinou que educação é fundamental e que apoia minhas decisões e planos para o futuro. Ao meu marido Lucas, pelo seu companheirismo e paciência nos momentos em que mais precisei;

Ao meu filho, William, fonte de inspiração para tornar-me uma pessoa melhor;

Aos meus amigos pessoais, de mestrado, doutorado e em especial ao laboratório de Gestão de Projetos/Logística (PMD) pelo constante apoio nas pesquisas e vida acadêmica;

À todos os funcionários do departamento, que pacientemente nos ajudam no que precisamos;

Às empresas que participaram da pesquisa por compartilhar suas informações para a realização deste trabalho;

Enfim, a FACEPE, PPGEP e UFPE pelo apoio financeiro que fizeram com que este trabalho fosse possível.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo explorar os estilos de gestão e a tomada de decisão no ambiente de gerenciamento de projetos. Características pessoais, gerenciais e comportamentais são avaliadas e relacionadas com as características do projeto a fim de compreender a contribuição destes fatores com o sucesso do projeto. A pesquisa foi realizada em duas fases, inicialmente, na fase 1, é explorado o efeito cultural na gestão de projetos a fim de esclarecer a influência que a cultura organizacional propicia no ambiente de gerenciamento de projetos. Portanto, é realizada uma avaliação quanto a influência do efeito cultural perante as decisões que envolviam o ambiente de projeto da empresa. Poucos trabalhos na área de gestão de projetos têm explorado o aspecto cultural como fator determinante no modo de gerenciar um projeto, a maioria dos estudos aborda questões de sucesso e fracasso no encerramento dos projetos. Por fim, foi utilizada a modelagem de equações estruturais para explorar a relação entre perspectivas culturais e percepções de sucesso e fracasso do projeto, obtendo-se como resultado uma estrutura que explora os fatores relacionados. Na fase 2, é possível realizar a pesquisa inicialmente proposta, com intuito de compreender os estilos de gerenciamento e cultura organizacional na gestão de projetos, por meio de um levantamento tipo survey. A análise de dados foi realizada utilizando uma combinação de testes estatísticos, incluindo análise de variância, análise fatorial e modelagem de equações estruturais. O estudo evidenciou que o estilo gerencial mais adotado pelos gerentes de projetos é o estilo reativo e determinado, levando em consideração a interação entre as partes. Percebeu-se também que não há mudança de estilo gerencial a partir de gênero ou setor organizacional. E que o estilo de gerenciamento de projetos é influenciado pelo estilo de tomada de decisões adotado.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Estilos de gerenciamento. Modelagem de equações estruturais. Análise Fatorial. Análise de variância.

ABSTRACT

This study aims to explore how management styles and decision making are defined in the project management environment. Personal, managerial and behavioural characteristics are evaluated and related to the characteristics of the project to understand the contribution of these factors to the success of the project. The research was carried out in two phases, initially, in phase 1, the cultural effect in project management was explored to clarify the influence that the organizational culture provides in the project management environment. Therefore, an evaluation was made to explore the influence of cultural effect on the decisions in company's environment. Few works in project management area have explored the cultural aspect as a determinant factor to manage a project, most studies address issues of success and failure in project. In phase 2, it was possible to carry out the initially proposed research, to understand management style and organizational culture in project management, through survey. Data analysis was performed using a combination of statistical tests, including analysis of variance, factorial analysis and structural equation modelling. The study showed that the managerial style most adopted by the project managers is the reactive and determined style, considering the interaction between the parties. It was also noticed that there is no change of management style from gender nor organizational sector. And management style is influenced by the decision-making style adopted.

Keywords: Project management. Management studies. SEM. Factor analysis. ANOVA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Dimensões de sucesso e Sucesso do projeto.....	24
Figura 2 -	NCTP-Model	26
Figura 3 -	Fatores que afetam a duração dos projetos de construção	26
Figura 4 -	Distribuição de países em escalas de Individualismo - Coletivismo e Distância de Poder	37
Figura 5 -	Dimensões dos traços de personalidade	39
Figura 6 -	Descrição das fases do trabalho	44
Figura 7 -	Áreas de atuação dos respondentes	53
Figura 8 -	Cooperação e Harmonia do grupo.....	55
Figura 9 -	Cumprimento das normas.....	56
Figura 10 -	Atitudes organizacionais.....	56
Figura 11 -	Porcentagem de aversão ao risco e contribuição com os objetivos organizacionais.....	62
Figura 12 -	Primeira estrutura SEM - Fatores culturais e organizacionais	70
Figura 13 -	Estrutura final do SEM - Fatores culturais e organizacionais.....	71
Figura 14 -	Tipos de Stakeholders.....	73
Figura 15 -	Quantidade de pessoas nos projetos x participação.....	74
Figura 16 -	Prazo e custo dos projetos.....	75
Figura 17 -	Scree Plot.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Habilidades do gerente de projetos.....	22
Quadro 2 -	Estilos de gestão.....	29
Quadro 3 -	Estilo de gestão para a tomada de decisão	30
Quadro 4 -	Definições de cultura.....	33
Quadro 5 -	Porte das empresas	45
Quadro 6 -	Metodologia	51
Quadro 7 -	Afirmativas ordinais x Afirmativas nominais	77
Quadro 8 -	Correlações entre as variáveis da dimensão Resultados x Interação...	78
Quadro 9 -	Correlações entre as variáveis da dimensão Reativo x Proativo.....	79
Quadro 10-	Correlações entre as variáveis da dimensão Interno x Externo	80
Quadro 11 -	Correlações entre as variáveis da dimensão Flexível x Determinado.	81
Quadro 12 -	Resumo das Questões de Pesquisa e Hipóteses	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Correlações	54
Tabela 2 -	Matriz de componentes rotacionada	59
Tabela 3 -	Requisitos do projeto	75
Tabela 4 -	Estabelecimento de sucesso ou fracasso	76
Tabela 5 -	Medidas de desempenho	76
Tabela 6 -	Matriz Anti-imagem	82
Tabela 7 -	Matriz de componentes	83
Tabela 8 -	Estilo gerencial adotado pelos fatores 1, 3, 4 e 6.....	84
Tabela 9 -	T-teste considerando gênero	86
Tabela 10-	Teste de homogeneidade das variâncias considerando o setor organizacional.....	87
Tabela 11 -	Sumário do teste de hipóteses considerando o setor organizacional.	88
Tabela 12	Análise da ANOVA considerando o setor organizacional.....	89
Tabela 13 -	Estilo de tomada de decisão.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS	Analysis of Moment Structres
ANOVA	Análise de Variância
GFI	<i>Goodness of fit</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin test</i>
MSA	Medida da Adequação da Amostra
PMCD	<i>Project Manager Competency Development</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RMSEA	<i>Root mean square error of approximation</i>
RMMM	<i>Risk Management, Mitigation and Monitoring</i>
SEM	<i>Structural equation modelling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
WBS	<i>Work breakdown structure</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DA TESE.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1	HISTÓRICO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS.....	19
2.2	TIPOLOGIAS DE PROJETOS.....	25
2.3	ESTILOS DE GERENCIAMENTO.....	27
2.4	ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	30
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.6	INFLUÊNCIA DO ASPECTO CULTURAL EM PROJETOS.....	34
2.7	CULTURA E DIVERSIDADE.....	35
2.8	COMPORTAMENTO E CONFLITO.....	38
2.9	LACUNAS DA LITERATURA.....	41
2.10	SÍNTESE SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	42
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	43
3.2	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	46
3.3	FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	48
3.4	COLETA DE DADOS.....	49
3.5	PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.6	SÍNTESE SOBRE A METODOLOGIA.....	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	52
4.1	FASE 1 – IDENTIFICAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DE FATORES DE SUCESSO, CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS.....	52
4.1.1	Análise descritiva da fase 1.....	53
4.1.2	Análise exploratória da fase 1.....	54

4.1.2.1	Investigação dos fatores organizacionais e culturais.....	54
4.1.2.2	Exploração da relação dos fatores com variáveis demográficas.....	63
4.1.2.3	Construção do diagrama de modelo de equações estruturais.....	68
4.2	FASE 2 – IDENTIFICAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DOS ESTILOS DE GERENCIAMENTO E DE TOMADA DE DECISÃO.....	72
4.2.1	Análise descritiva da fase 2.....	72
4.2.1.1	Características dos entrevistados.....	72
4.2.1.2	Comportamento dos gerentes acerca dos estilos de gestão.....	74
4.2.2	Análise exploratória da fase 2.....	76
4.2.2.1	Comportamento dos gerentes acerca dos estilos de gestão.....	77
4.2.2.2	Estilo de gerenciamento de projetos.....	81
4.2.2.3	Estilo de gerenciamento de projetos x características pessoais e organizacionais.....	86
4.2.2.4	Estilo de tomada de decisão.....	90
4.2.2.5	Estilos de gerenciamento de projetos x estilos de tomada de decisão..	92
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
5	CONCLUSÕES.....	96
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	97
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	98
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	108

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade explorar os estilos de gestão e a tomada de decisão no ambiente de gerenciamento de projetos. Características pessoais, gerenciais e comportamentais são avaliadas e relacionadas com as características do projeto a fim de compreender a contribuição destes fatores com o sucesso do projeto. Inicialmente, o efeito cultural na gestão de projetos em nível individual e grupal é explorado para entender sua relação com o comportamento humano nas organizações e a construção e desenvolvimento dos projetos por ela realizados. Para isso, foram observados fatores que podem ser agentes influenciadores em vários aspectos da gestão de projetos, como por exemplo, a tomada de decisão, atitudes, comportamentos, posicionamentos dos envolvidos e interessados no projeto, forma de gerenciar o projeto, ferramentas, métodos, modelos utilizados, entre outros fatores próprios de cada organização.

Todo ser humano, desde os primórdios, busca ter relações interpessoais com alguma finalidade. Em épocas remotas, buscava-se permanecer em grupo principalmente por fatores como, por exemplo, segurança, abrigo e alimentação. Ainda hoje, essas necessidades básicas permanecem, porém, o ser humano moderno busca participar de um grupo para ser identificado como um membro, para ter status, reconhecimento ou apenas como meio de sobrevivência, já que é de sua própria natureza a busca por relacionar-se com outros da mesma espécie. Morgan (1996) afirma que a cultura cria atividades organizadas e influenciadas pelo linguajar, normas, folclore, entre outras práticas sociais que formam valores e crenças. Segundo Bony (2010), a cultura inclui a permanência e a evolução de dois aspectos que devem ser investigados por abordagens independentes e complementares: estudos de casos concretos e o entendimento do sentido da cultura no contexto estudado. Segundo Lückmann e Laumann (2016), no contexto de gestão de projetos, pode-se dizer que gerenciar equipes de projetos culturalmente diversas é algo complexo e que deve ser bem estudado, já que a cultura é considerada uma importante fonte de influência sobre como as pessoas funcionam em grupos (RODRÍGUEZ-RIVERO ET AL., 2018).

Existem diversas tipologias de grupos que permitem claramente fazer associações e que explicam por si só a finalidade para que foram criadas. Pode-se diferenciar grupos pessoais e externos; formais e informais; primários e secundários e pequenos e grandes. Enfim, estudos sobre cultura são relevantes, pois pode-se tentar compreender o que leva o homem a agir de determinada maneira quando está submetido a regras, normas, costumes e hábitos e de outra

forma quando dentro da mesma atividade ou ocasião, mas se comporta de forma diferente, seja por vontade própria ou imposição de algo. Os projetos e as organizações são baseados e compostos por pessoas que necessitam comunicar-se e compreender-se para que no fim exista o que todos esperam (RAMOS; MOTA, 2016).

A cultura de um país, cidade ou região age sobre o comportamento das pessoas e a cultura de uma organização é uma internalização da cultura exterior à organização. A maneira de lidar com pessoas, família, amigos pode ou não ser a mesma maneira que se lida com negócios, subordinados, concorrentes, acionistas, clientes etc. A busca por um estudo cultural na gestão de projetos dá-se pelo anseio de saber se a cultura é ou não fator influenciador no gerenciamento de um projeto ou organização.

1.1 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Com a globalização, muitas barreiras anteriormente existentes, limitavam os países, culturas e sociedades. Hoje em dia, as diversidades de mão-de-obra, como por exemplo, gênero, idade, raça, origem, deficiência física, religião e parceiros devem ser respeitadas e implementadas como sendo normalmente gerenciáveis no cotidiano de cada organização.

O gestor tem o dever de entender que as pessoas são diferentes, complexas e se comportam de acordo com cada situação. Por isso, mesmo em uma pequena, média ou grande empresa pode existir diversidades que são saudáveis e necessárias para que a empresa alcance sua eficácia. Por exemplo, uma pequena empresa de *softwares* pode ter menos de dez profissionais e ser muito mais lucrativa, com qualidade e produtividade que uma grande empresa, para uma micro ou pequena empresa, não é necessário dispendir grandes recursos financeiros, e sim, depende mais de criatividade do que de recursos (PIRES, 2017).

O que definirá o desempenho organizacional serão os resultados das variáveis dependentes (produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e cidadania organizacional) e independentes (características biográficas, valores, atitudes, capacitação, personalidade, emoção, percepção, tomada de decisão, motivação e aprendizagem, cultura) no processo de construção do comportamento organizacional que faz parte da cultura organizacional (GOMES, 1987).

Há na literatura diversos autores que relacionam o desenvolvimento, desempenho e desfecho de projetos a fatores determinantes de sucesso e fracasso, como por exemplo: tipo de gerenciamento realizado, práticas de gerenciamento efetuadas ou gerenciamento inadequado das áreas do projeto (MUNNS; BJEIRMI, 1996; THOMAS; FERNANDÉZ, 2008;

HAUGHEY, 2010), porém poucos consideram o fator cultural como agente influenciador na gestão de projetos. Alguns autores relacionam a cultura da organização ao comportamento organizacional, ao conflito organizacional e à liderança, mas são sempre casos que abrangem apenas particularidades como a organização, região, ou o país investigado (OJIAKO ET AL., 2012).

A contribuição desta pesquisa se dá na exploração e análise dos estilos de gestão e tomada de decisão adotados por profissionais que atuam na gestão de projetos. A gestão de projetos é reconhecida como uma área de grande relevância e atuação em empresas, sociedades, gestão pública e privada. A questão desta pesquisa levanta uma problemática de investigação dos fatores mais importantes para a área de gestão de projetos: fatores que envolvam os projetos em si, o comportamento do homem e a organização com um todo.

Há poucos estudos similares na literatura que exploram o tema e o relacionamento entre os vários fatores investigados neste trabalho, inclusive no Brasil (CHIPULU ET AL., 2014). Esta lacuna na literatura possibilita que os fatores investigados sejam mais detalhadamente explorados. A pesquisa foi dividida em duas grandes fases, complementares. Inicialmente, na fase 1, foi explorado como o efeito cultural atua na gestão de projetos, buscando esclarecimentos acerca das diferentes formas de atuação da gerência em cada ramo de atuação, região, localidade e país. Um estudo como este torna-se relevante ao apontar indicativos que podem ser utilizados a fim de melhorar o setor produtivo através de análises de informações e dados que permitem a compreensão do fator cultural como algo a ser repensado na sua forma de atuação junto aos negócios. E, posteriormente, foi possível a construção de uma estrutura que permitiu explorar a relação entre perspectivas culturais e percepções de sucesso e fracasso de projetos. Após as considerações realizadas na fase 1 foi proposta uma nova fase de análise, a fase 2, que permitiu avaliar os envolvidos do projeto no âmbito pessoal através das definições dos estilos de gestão mais adotados e como são tomadas as decisões a partir da adoção de um determinado estilo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que implicam em sucesso na gestão de projetos avaliando a relação existente entre a cultura da organização, o estilo de gerenciamento, a tomada de decisão e os tipos de projetos envolvidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender os fatores organizacionais e culturais; estilos de gerenciamento e tomada de decisão existentes a partir da revisão da literatura;
- Detectar quais fatores organizacionais e culturais são considerados como agentes influenciadores no sucesso do projeto;
- Investigar se fatores demográficos como gênero, idade e papel dos *stakeholders* afetam diretamente os fatores organizacionais e culturais;
- Relacionar os fatores organizacionais com os fatores culturais através da modelagem de equações estruturais para apresentar os fatores que influenciam e são influenciados nesta relação;
- Identificar o estilo de gestão e o estilo de tomada de decisão adotados pelos profissionais da área de gestão de projetos;
- Investigar a predominância de um estilo de gestão e de um estilo de tomada de decisão e relacioná-los com fatores demográficos como gênero, idade e papel dos *stakeholders*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, o setor de gestão de projetos busca cada vez mais aperfeiçoamentos para preencher as lacunas entre o planejamento dos projetos (ideias de seus organizadores, fundadores, investidores, etc.) e a execução do que foi planejado através da utilização de diversas ferramentas e práticas gerenciais que foram ganhando maturidade a partir do momento em que buscou-se considerar outros fatores e não só a tríade (custo, tempo e qualidade) para definir a escolha de suas estratégias.

O homem passou a ser alvo de atenção sendo visto como principal “recurso” da organização. A partir desse momento, passou-se a considerar fatores mais subjetivos (comunicação, recursos humanos, gerência e liderança) como outros meios a serem gerenciados para obter sucesso. De forma precária, fatores ambientais como cultura são mencionados sem a devida relevância, mesmo vivendo em um mundo globalizado, instantâneo e imediato, onde informações são transmitidas em segundos, reuniões são realizadas virtualmente e organizações tornam-se bilionárias sendo formadas por poucas pessoas em uma sala. A multidisciplinaridade da gestão de projetos deve ser questionada, assim como a diversidade cultural das empresas e a atuação do mercado ultrapassam fronteiras. Assim, a cultura pode ser incluída como um novo agente a ser estudado a fim de tornar-se uma ferramenta para a adaptação e aceitação das

diferenças culturais como fatores influenciadores na tomada de decisão e gerência de projetos assim como no comportamento das pessoas dentro e fora das organizações. Segundo Eulerich e Westhausen (2018), as diferenças culturais influenciam o comportamento das empresas, incluindo estilos de gestão, relacionamentos com empregados, acionistas e responsabilidade social.

A análise do efeito cultural na gestão de projetos foi realizada já que, hoje em dia, os projetos são formados por equipes multiculturais ou para atuação internacional, sendo necessária a compreensão da influência da cultura nos projetos através de sua gerência. O tema escolhido almeja disponibilizar um estudo cultural a fim de obter informações precisas para aferir uma proposição que possa ser externalizada através da análise de seus resultados. Posteriormente, com a descoberta dos estilos de gestão mais adotados e da forma como os envolvidos no projeto, principalmente os gerentes de projeto, tomam as decisões no âmbito dos projetos, pôde-se avaliar características pessoais, gerenciais e comportamentais e relacioná-las com as características do projeto a fim de compreender a contribuição desses fatores com o sucesso do mesmo.

As questões de pesquisa são apresentadas mais detalhadamente no capítulo sobre a metodologia. Porém, a fim de entender o que será provado através do capítulo de análise de resultados, levanta-se as seguintes questões de pesquisa:

Q1. Quais fatores contribuem para influenciar a percepção do alcance do sucesso nos projetos?

Q2. Qual é o impacto dos fatores demográficos (gênero, idade e papel do *stakeholder*) acerca dos fatores organizacionais e culturais?

Q3. Há a adoção de um estilo de gerenciamento particular pelos gerentes de projetos?

Q4. Há mudanças no estilo de gerenciamento de acordo com o gênero ou setor organizacional?

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta Tese está estruturada em cinco capítulos, são eles: Introdução, Referencial Teórico e Revisão da Literatura, Metodologia, Análise de Dados e Conclusão.

O capítulo 1 – Introdução – descreve e justifica o problema do trabalho, introduz o histórico dos estudos na área de gestão de projetos e a necessidade por buscar informação a respeito das percepções acerca do tema. Expõe os objetivos gerais e específicos do trabalho e apresenta a forma de pesquisa realizada.

O capítulo 2 – Referencial Teórico e Revisão da Literatura – baseia-se em apresentar diversas contribuições por meio de um levantamento do estado da arte, sendo realizada uma revisão da literatura sobre gestão de projetos. Para isto ser concretizado foi preciso um profundo estudo na área e buscas a respeito da subárea de Cultura Organizacional, baseando-se em artigos internacionais e nacionais, de periódicos, revistas e livros, além de trabalhos realizados na área de gestão de projetos.

O capítulo 3 – Metodologia – fundamenta-se em apresentar três seções que descrevem como foi realizada a elaboração do instrumento de pesquisa, coleta dos dados e análise dos dados, ou seja, retratando o tipo de pesquisa, o método aplicado e a ferramenta utilizada para a coleta de dados e aplicação dos mesmos.

O capítulo 4 – Resultados e Discussões – apresenta as informações da coleta de dados analisando-os para que haja um entendimento a respeito do que foi anteriormente apurado. Neste capítulo há a obtenção dos resultados da pesquisa de modo a expressar o comportamento e desenvoltura da amostra pesquisada. Nele são encontradas as respostas para o problema da pesquisa.

Capítulo 5 – Conclusão – baseia-se em apresentar considerações finais acerca da pesquisa, mostrando sua contribuição para o âmbito acadêmico e social. Pretende-se neste capítulo proporcionar novas pressuposições para trabalhos futuros que complementem ou agreguem mais pesquisas ao trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a base conceitual que descreve o problema em estudo, dando apoio ao desenvolvimento do trabalho. São abordados neste capítulo alguns conceitos relevantes sobre gestão de projetos, gerenciamento de projetos e aspectos culturais e comportamentais de organizações que trabalham com elaboração e desenvolvimento de projetos.

2.1 HISTÓRICO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

A história da humanidade é repleta de exemplos de grandes projetos que desafiaram condições ambientais, existenciais e de utilização de recursos. Grandes construções como as Pirâmides do Egito e Muralha da China, são exemplos de projetos cercados de mistérios acerca de suas arquiteturas, planejamento, execução e conclusão. Para pôr em prática toda uma idealização foi necessário mesmo que primitivamente utilizar muitos dos conceitos, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos amplamente disponibilizados a nosso alcance nos dias atuais.

Existem diversas conceituações de Projetos, sendo as mais conhecidas:

- De acordo com (PMI, 2017, p.4) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.
- Meredith e Mantel (2003, p.6) afirmam que “projeto é normalmente uma atividade periódica com um conjunto bem-definido de resultados finais”.

Como projeto pode-se entender, portanto, que é algo a ser transformado a fim de que ao longo de seu desenvolvimento possa gerar um resultado único de acordo com o planejado e que não só necessita de um bom acompanhamento como também uma boa gerência de diversos fatores que estão direta ou indiretamente ligados ao mesmo.

Cada projeto tem um ciclo de vida próprio, pois variam em tamanho, tempo, recursos, complexidade, viabilidade, no entanto, geralmente um esboço é traçado seguindo o cumprimento de três etapas básicas: etapas iniciais, intermediárias e finais. Devem ser levadas em consideração diferenças quanto à natureza do tipo de projeto que permite que o ciclo seja orientado em diversas direções, podendo haver diversas representações de ciclo de vida de projetos.

Já os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias: iniciação, planejamento, execução, monitoração e fechamento que dizem respeito à organização dos grupos de processos do projeto em si (PMI, 2017).

Segundo Alencar, Almeida e Mota (2007) o número de fases do ciclo de vida do projeto varia de acordo com a sua natureza. As fases podem ser assim descritas: Viabilidade (identificando as necessidades do projeto); Planejamento (planejando a realização do projeto); Execução e Controle (materializando e concretizando o que foi planejado) e Finalização (avaliando o *feedback* do cliente).

Projetos em geral seguem uma estrutura apresentada pelo PMI (2017) através do guia de conhecimento Pmbok (*Project management body of knowledge*) que define em dez áreas o gerenciamento de projetos (integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos do projeto, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas no projeto).

Inicialmente é realizado o termo de abertura do projeto na fase de integração, direcionando a todas as outras áreas o que é necessário ser concretizado. Como toda organização e todo projeto é composto de pessoas que decidem o que, quanto e quando fazer algo é necessário que também sejam identificados os *stakeholders* nesta fase inicial.

Com a fase Inicial estabelecida, a seguir, na fase de Planejamento são realizadas as seguintes atividades de acordo com cada área do conhecimento:

- Na Integração: Desenvolvimento do plano de gerenciamento de projeto;
- No Escopo: Coletar Requisitos; Definir Escopo; Criar WBS;
- No Cronograma: Definir atividades; ordenar atividades; estimar os recursos das atividades; estimar as durações das atividades; desenvolver o cronograma de atividades;
- Nos Custos: Estimar os custos e desenvolver orçamento;

Na fase de Execução do projeto, estas atividades planejadas serão aplicadas em cinco áreas do conhecimento:

- Na Integração: Direcionando e gerenciando a execução do projeto;
- Na Qualidade: Realizando o controle da qualidade;
- Nos Recursos do projeto: Adquirindo uma equipe de projeto; desenvolvendo a equipe de projeto; gerenciando a equipe de projeto;
- Nas comunicações: Distribuindo informações; gerenciando as expectativas dos *stakeholders*;
- Nas Aquisições: Conduzindo aquisições.

- Nas Partes interessadas dos projetos: identificando grupos ou pessoas que impactam ou são impactados pelos projetos.

Na fase de Monitoração e Controle do projeto, as atividades executadas serão aplicadas em oito áreas do conhecimento:

- Na Integração: Monitorando e Controlando o trabalho do projeto; realizando o controle integrado de mudanças;
- No Escopo: Verificando o escopo; controlando o escopo;
- No Tempo: Controlando o cronograma de atividades;
- Nos Custos: Controlando de custos;
- Na Qualidade: Realizando o controle da qualidade;
- Nas Comunicações: Relatando o desempenho;
- Nos Riscos: Monitorando e controlando os riscos;
- Aquisições: Administrando as aquisições.

Finalmente, na fase de Encerramento do projeto, as duas atividades que finalizam o projeto necessitam de:

- Na Integração: Seja encerrado o projeto ou fase de projeto;
- Aquisições: Sejam encerradas as aquisições.

Para a realização de um adequado gerenciamento de projeto é necessário que este seja comandado por alguém eficiente e capaz para cumprir todos os requerimentos e metas a serem cumpridas em tempo e sem dúvida satisfazendo as expectativas do cliente.

Fishman e Kavanaugh (1989) sugerem que a cultura de uma organização e como as pessoas reagem à mudança e a inovação é baseada substancialmente pelo comportamento do líder. De acordo com Eulerich e Westhausen (2018) fatores culturais estão frequentemente ligados à história da empresa ou a sua abordagem gerencial.

De acordo com Shtub *et al.* (1994) são oito as habilidades que um gerente de projetos deve possuir, como pode-se observar no Quadro 1.

Como pode ser visto no Quadro 1, a liderança é uma das habilidades citadas para que o gerente possa exercer seu trabalho de forma eficiente e eficaz. Liderança é um tema bastante pesquisado por ser capaz de gerar influência e motivação sem necessariamente estar ligada à autoridade.

A utilização destas informações sobre liderança é importante para que o gestor de projetos tenha conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar seu papel da melhor forma

possível, utilizando para isso ferramentas gerenciais e de apoio à decisão a favor de seus propósitos.

Quadro 1 Habilidades do gerente de projetos segundo Shtub (1994)

Habilidade	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazê-las cumprir
Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto
Negociador	Capacidade em negociar com as várias entidades que participam do projeto
Técnico	Capacidade em definir o objetivo e o escopo do projeto
Comunicação	Capacidade em estabelecer um sistema de informação
Relação com o cliente	Capacidade em contratar fornecedores e de se relacionar com clientes
Relação Humana	Capacidade em gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas
Orçamento	Capacidade em elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto

Fonte: Shtub et al. (1994)

Segundo o PMI (2017), os profissionais de gerenciamento de projetos mais experientes reconhecem que há mais de uma forma de gerenciar um projeto, sendo o gerenciamento de projetos a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

De acordo com Mavi e Standing (2018), a competência de um gerente de projetos é um fator crítico no desempenho bem-sucedido dos projetos. É necessário observar a importância e as necessidades das partes envolvidas em um projeto, já que são todos interessados em obter sucesso e retorno. Os clientes podem ser considerados como os que merecem atenção especial, pois é com a finalidade de satisfazê-lo que todos os outros envolvidos estão trabalhando.

O gerente de projeto está incumbido de mediar todas as partes do projeto para que ambas sejam atendidas sem que haja prejuízo para as outras. É um trabalho árduo, mas com a identificação da informação e comunicação pode-se obter êxito através da identificação de problemas e possíveis soluções, mantendo a integridade do projeto e o interesse das partes envolvidas. Gerenciar conflitos sempre foi algo corriqueiro no universo de qualquer empresa, porém algumas atitudes e estratégias devem ser tomadas pelo gerente para encorajar ou coibir situações.

O gerente de projeto é uma peça importante neste jogo. Tem sido evidenciado que o gerente de projeto deve estar familiarizado com todos os *stakeholders* do projeto, e em

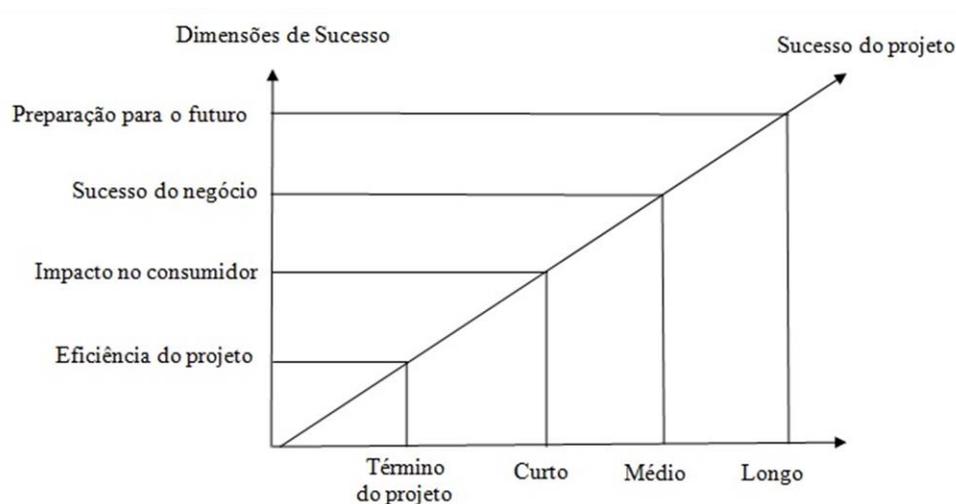
particular com os clientes, fornecedores e parceiros (ZWIKAEEL, 2009). Projetos são considerados bem-sucedidos quando estes conseguem atingir as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (SANJUAN; FROESE, 2013). Portanto, o gerente de projeto é considerado um fator importante que pode determinar o sucesso do projeto (MOHAMMED, WHITE, PRABHAKAR 2008). Porém, o sucesso do projeto não é um alvo fixo (MÜLLER; TURNER, 2009), e é difícil obter a perfeita combinação de fatores para atingir um objetivo. Sucesso e falha em projetos têm sido estudados desde o final da década de oitenta (PINTO; SLEVIN, 1988). E os critérios para identificação do sucesso e falha ainda continuam sendo definidos segundo o cumprimento de tempo, orçamento e escopo (SNEDAKER; RIMA, 2014). O *Standish Group International* examina tendências na área de tecnologia da informação e publicaram um manifesto chamado CHAOS Manifesto (2012), listando os dez fatores de sucesso mais mencionados por profissionais da área. Os fatores mais encontrados foram: suporte do gerenciamento executivo; envolvimento do usuário; objetivos claros do negócio; maturidade emocional; otimização (melhoria da eficácia do negócio); processo ágil; habilidade em gerenciamento de projetos; execução; ferramentas e infraestrutura.

A identificação de fatores de sucesso tem sido expandida ao longo dos anos. Esses fatores de sucesso podem ser selecionados através da classificação do tipo de trabalho. Alguns pesquisadores apontam fatores tradicionais (ATKINSON, 1999; PINTO, SLEVIN, 1988); outros pesquisadores apontam fatores não tradicionais, como cultura, motivação e papéis pessoais (COOKE-DAVIES, 2002; BELOUT, 1998); tipo de projeto ou indústria (KERZNER, 2009; KUEN ET AL., 2009; SHENHAR, DVIR, 1998); e fase específica do ciclo de vida dos projetos (KERZNER, 2009; COOKE-DAVIES, 2002; SHENHAR ET AL., 1997).

Existem vários modelos propostos para o alcance de sucesso nos projetos. Esses modelos ou estruturas tentam definir as causas que levam o projeto ao sucesso ou a falha. O sucesso do projeto pode ser mensurado através do tempo, orçamento e especificações (BAKKER; BOONSTRA; WORTMANN, 2009). Para atingir o sucesso é necessário cumprir todas as variáveis dependentes e independentes (BELOUT; GAUVREAU, 2004). Um modelo estruturado com grupos de fatores e um sistema de resposta podem ser utilizado como uma estrutura a ser seguida para alcançar o sucesso (BELASSI, 1996). O conceito de sucesso pode ser estabelecido através de duas dimensões: benefícios percebidos pelos consumidores e cumprimento das metas do projeto (DVIR, ET AL., 1998). Porém, é importante entender que as dimensões do projeto podem mudar ao longo do tempo (SHENHAR ET AL., 2001). A Figura 1 apresenta um modelo para alcançar o sucesso representado por quatro dimensões de sucesso

(eficiência do projeto; impacto no consumidor; sucesso do negócio e preparação para o futuro) ao longo do tempo.

Figura 1 Dimensões de sucesso e Sucesso do projeto.



Fonte: Adaptado de Shenhar et al. (2001)

A maioria do tempo dos gerentes de projeto é dispendido no processo de comunicação com os envolvidos no projeto (MINTZBERG, 1973). E todo gerente deve levar em consideração as diferenças que envolvem as pessoas, a vida organizacional, a cultura, os contratos e o negócio. Em projetos de tecnologia da informação e sistemas de informação, boa comunicação entre os *stakeholders* é extremamente necessária porque é preciso encontrar um senso comum entre o que foi requerido e o que se deve fazer (FOWLER; WALSH, 1999). Da mesma forma que os gerentes de projetos devem gerenciar conflitos, eles também devem ser capazes de gerenciar a forma como as pessoas agem dentro de um projeto multicultural. Os gerentes de projetos devem se preocupar em entender os requisitos culturais de cada setor do ambiente de trabalho e prover um ambiente que atenda às necessidades de todos os envolvidos (MOHAMMED; WHITE; PRABHAKAR, 2008).

É importante lembrar que a forma organizacional na qual o projeto está inserido reflete a importância que o mesmo tem para a organização. Não há, na realidade, um modelo único que possa ser implantado em todas as organizações e situações e sim exemplos de determinadas estruturas que consideram a natureza do projeto e forma institucional. De acordo com Meredith e Mantel (2003) existem três tipos de estruturas: organização do projeto puro, organização matriz e sistemas organizacionais mistos.

Na organização do projeto puro, o projeto é uma unidade independente, tendo sua própria administração, equipe e supervisão. No tipo de Organização matriz, há a combinação de

estruturas organizacionais de projeto puro e funcional, seu problema principal é a disputa por gerência e recursos que se dá em duas vias. Quanto aos sistemas organizacionais mistos, onde as organizações funcionais puras e de projeto puro coexistem em uma mesma organização, são considerados mais flexíveis e adaptáveis. Segundo Larrucea e Santamaria (2018), podem ser pré-definidos um conjunto de processos, por exemplo, que podem ser customizados para as necessidades de uma organização.

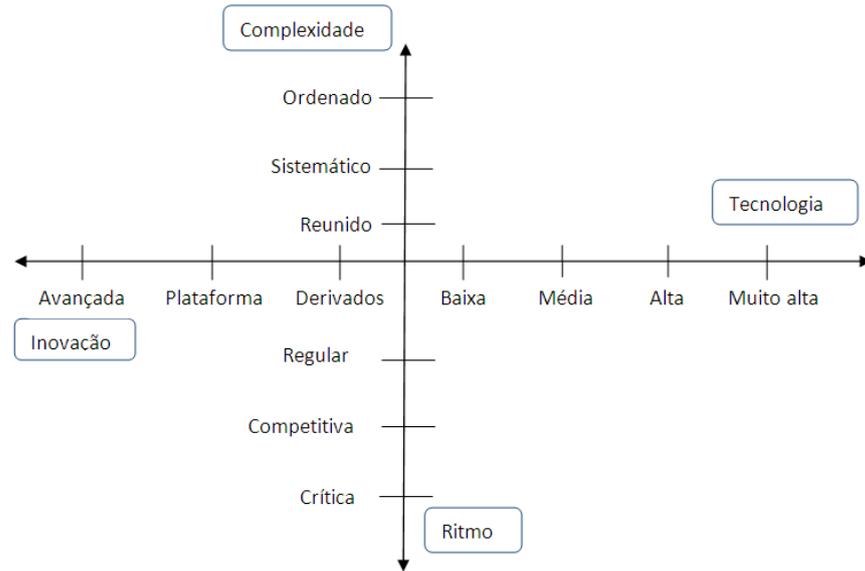
2.2 TIPOLOGIAS DE PROJETOS

Existem diversas formas de categorizar os projetos. Cada autor propõe fatores que devem ser observados para um bom gerenciamento do projeto.

Segundo Shenhar e Dvir (1996) há uma classificação em quatro dimensões chamada de NCTP-Model (*Normal Tissue Complication Probability Model*). Esta estrutura serve para selecionar uma abordagem de gestão apropriada segundo os seguintes fatores: Inovação, complexidade, tecnologia e ritmo, observados na Figura 2.

De acordo com Payne (1995) para que se possa resolver os problemas gerados pela diversidade de projetos deve-se observar cinco fatores primordiais, são eles: capacidade; complexidade; conflito; compromisso; e contexto. Da mesma forma, Yang *et al.* (2011) categorizaram em oito variáveis, os aspectos que devem ser observados na gerência de projetos, são eles: setor industrial: construções, indústrias, infraestruturas; tamanho do projeto: pequeno, médio ou grande; regulação do proprietário: projetos privados ou públicos; local: novo, renovação ou expansão; tamanho da equipe: pequena, média ou grande; complexidade: alta, média ou baixa; tipo de projeto: avançado ou tradicional e envolvimento internacional: local ou internacional.

Figura 2 NCTP-Model.

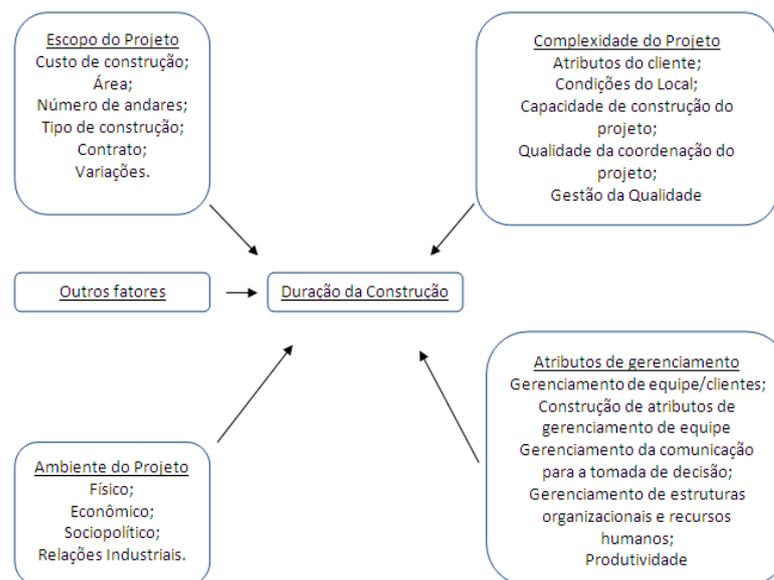


Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (1996)

Da mesma forma Chan e Kumaraswamy (2002) distribuíram quatro principais fatores que afetam a duração do projeto de uma construção, tipo de projeto clássico na literatura, são eles: Escopo, Complexidade, Ambiente e Gerenciamento, como pode-se observar na Figura 3.

Todas as variáveis: ambiente do projeto, atributos de gerenciamento, escopo, complexidade, entre outros fatores afetam diretamente a duração do projeto, conforme apresentado na Figura 3. Mesmo sendo um exemplo de projeto de construção, pode-se levantar essas variáveis para demais projetos de outras áreas.

Figura 3 Fatores que afetam a duração dos projetos de construção.



Fonte: Adaptado de Chan e Kumaraswamy (2002)

Segundo Pheng e Chuan (2006) existem seis variáveis a serem consideradas: ambiente do projeto, tamanho do projeto, disponibilidade da equipe, complexidade, relacionamento da equipe, suprimentos do projeto e duração do projeto. E com relação às variáveis organizacionais, deve-se observar: tamanho da organização, nível de autoridade e tipo de cliente.

2.3 ESTILOS DE GERENCIAMENTO

Historicamente, os gerentes de projetos eram ignorados pela literatura de gerenciamento de projetos (TURNER; MULLER, 2005, p.1). O papel dos gerentes de projeto estava restrito a estudos de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (PINTO; SLEVIN, 1988). Atualmente, os projetos estão envolvidos em um ambiente dinâmico (Thomas e Mengel, 2008; Garel, 2013) e os gerentes de projetos são profissionais que devem ter competências e habilidades exigidas pelas organizações para que possam se unir aos *stakeholders* e cumprir as metas das empresas (GOFFEE; JONES, 1995). Por essa razão, os estudos pessoais, comportamentais e culturais tentam identificar a melhor maneira de alcançar o sucesso no gerenciamento de projetos (RIAZ ET AL., 2013). Segundo Ramos, Mota e Corrêa (2016), os gerentes de projetos devem fornecer maneiras para atingir os objetivos de um projeto.

Dessa forma, os gerentes de projeto têm que prever inúmeros desafios (Thomas e Pinto, 1999), que incluem desde gerenciar equipes multiculturais (Milosevic, 1999) a organizar os trabalhadores, definindo para eles um propósito e desenvolvendo seus talentos (MURRAY, 2013). Portanto, o estilo de gestão pode afetar diretamente a maneira como a organização funciona e, conseqüentemente, o sucesso do projeto (ANANTATMULA, 2010; BEJESTANI, 2011).

O *Project Manager Competency Development* (PMCD, 2002), define gerente de projeto como "uma pessoa que teria de ser vista como capaz de satisfazer os critérios de desempenho que definem os elementos individuais de competência". De acordo com PMCD (2002) as competências pessoais são organizadas em seis unidades de competências: realização e ação; ajuda e serviços humanos; impacto e influência gerencial; eficácia cognitiva e pessoal. Cada unidade é agrupada para formar os grupos de competência e cada grupo é formado por elementos que refletem as competências esperadas dos gerentes de projetos, por exemplo, nível de autonomia, unidade ou urgência apresentado. Esta é apenas uma maneira de considerar as habilidades dos gestores de projeto.

O que faz ser um bom gerente ainda tem sido explorado pelos pesquisadores da área de gestão de projetos. Competências intelectuais, gerenciais e emocionais dos gerentes de projeto têm sido estudados para compreender como as habilidades inerentes e aprendidas podem contribuir para o alcance de projetos de sucesso (MULLER E TURNER, 2010). Suas personalidades, papéis e responsabilidades ainda têm sido explorados ao longo dos anos. De acordo com Mohammed, White e Prabhakar (2008), gerentes de projeto devem ser solidários com os requisitos culturais de cada setor do seu ambiente de trabalho. O gerenciamento de projetos tem sido estudado há tempos, mas há uma lacuna entre o papel e a responsabilidade do gestor para conduzir um projeto, por isso, geralmente, é atribuído ao gerente de projeto o alcance ou não do sucesso do projeto (SUKHOO *ET AL.*, 2005, MÜLLER; TURNER, 2009; ANANTATMULA, 2010; BEJESTANI, 2011). A literatura sobre teorias de liderança pode ser classificada como estágios de escolas de liderança, são elas: a escola do traço de personalidade (TURNER, 1999); a escola comportamental ou do estilo (BLAKE; MOUNTON, 1978); a escola de contingência (ROBBINS, 1997); a escola visionária ou carismática (BASS, 1990); a escola emocional (GOLEMAN, 1995) e a escola de competências (DULEWICZ E HIGGS, 2005).

Estilos de gerenciamento e estilo de liderança são dois conceitos diferentes mas relacionados, que não são facilmente separados porque ambos são importantes para a área de gestão de projetos (MURRAY, 2013). De acordo com Muller e Turner (2007) o estilo de liderança do gerente de projetos influencia o sucesso do projeto; e os diferentes estilos de liderança são apropriados para diferentes tipos de projeto. No entanto, estudos afirmam que a liderança pode estar relacionada com o desempenho humano (RIAZ, *ET AL.*, 2013).

Os gerentes de projeto têm muitas funções e devem administrá-las da melhor maneira possível. Eles devem desenvolver habilidades para melhor gerenciar projetos. Atualmente, existem diferentes classificações de perfis de indivíduos usados para ajudar os gerentes de projeto a atingir os objetivos do projeto (BELBIN, 1981; MARGERISON; MCCANN, 2000; MYERS; MYERS, 2004). Mas este tipo de classificação está relacionado com as personalidades da pessoa que gerencia os projetos e é necessária uma classificação de estilos de gestão e liderança.

Por essa razão, alguns trabalhos têm se dedicado a compreender a relação entre estilos de gestão e seu impacto sobre o sucesso do projeto. Três modelos de estilos de gestão foram propostos por Slabey Austrom (1998); Klijn *et al.* (2008), Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014), como pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 Estilos de gestão

Autores	Estilos de gestão	Descrição
Slabey and Austrom (1998)	Estimulador reativo	Orientado para a ação, focado em resultados de curto prazo, e altamente produtivo em estágios iniciais de seu trabalho.
	Processador lógico	Orientação para a ação metódica usando métodos comprovados.
	Analista hipotético	Tendem a ter pensamentos orientados. Resolução de problemas com uma grande quantidade de análise e planejamento
	Inovador	Geram novas ideias e formas de pensar de forma associativa para a resolução de problemas
Loewe, Williamson e Chapman Wood (2001)	O caldeirão	A equipe repensa constantemente seus modelos de negócios e cria rapidamente novos modelos.
	A escada em espiral	Os gerentes inovam de forma tão consistente e frequente em seus negócios
	O Campo Fértil	Os gerentes se concentram em encontrar novos usos para ativos e competências estratégicas
	O PacMan	os gerentes engrossam empreendimentos iniciantes e juntam competências coerentes para o futuro
Klijn et al. (2008)	Resultados x Interação	Ações visam principalmente a obtenção de resultados ou a alcançar boas relações.
	Interno x Externo	A orientação é mais interna (da própria organização do projeto) ou externos (outros intervenientes).
	Reativo x Proativo	O gerente é mais propenso a reagir à outras iniciativas ou tomar a iniciativa si mesmo.
	Flexível x Determinado	O gerente de projeto tem metas claras ou se adapta às novas circunstâncias
Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014)	Estilo participativo	É mais democrático e focado nas relações.
	Estilo competitivo:	É mais autocrático e orientado para tarefas

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Os estilos gerenciais são importantes para que se possa investigar como a relação entre a gerência e projetos. O ambiente de gestão de projetos permite que os gestores possam adotar estilos de acordo com suas preferências pessoais. As diversas situações complexas que os gestores vivenciam permitem que estes lidem com a tomada de decisão de acordo com seu posicionamento.

Neste trabalho, o estilo de gestão adotado baseou-se nas quatro dimensões de Klijn *et al.* (2008). A razão desta escolha foi porque de acordo com Klijn *et al.* (2008), existem muitas abordagens de estilos de gestão, mas sua classificação inclui o grau de flexibilidade na forma como os gerentes de projeto operam e mostra a interação entre o gerente e outros *stakeholders*.

Segundo Male *et al.* (2007) e Griffin e Page (1996) há outras formas de classificar estilos gerenciais de acordo com estratégia e gerenciamento de valor, mas poucos atribuem essas características à relação gerência-projetos. Segundo Male (2007) existem três fases genéricas a serem observadas: diagnóstico, *workshop* e implementação e segundo Griffin e Page (1996) pode-se categorizar os gerentes como: prospectores, analistas, defensores e reatores.

2.4 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Outras abordagens de estilo de gestão para a tomada de decisão têm sido propostas por vários pesquisadores: Robbins (1997); French et al. (1993); Scott e Bruce (1995); Miles e Snow (1978); Singh e Shukla (2012); Wideman (1998); Driver *et al.* (1990), como pode ser visto no Quadro 3. Alguns se assemelham na sua forma de classificação: Miles e Snow (1978) em relação a Wideman (1998), enquanto Driver *et al.* (1990) se assemelha a Scott e Bruce (1995).

Quadro 3 Estilo de gestão para a tomada de decisão

Autores	Estilos de tomada de decisão
Miles e Snow (1978)	Prospector Analistas Defensores Reativos
Driver <i>et al.</i> (1990)	Estilo decisivo Estilo flexível Estilo hierárquico Estilo integrativo Estilo sistêmico
French et al (1993)	Planejamento Controle Hesitação Resistência Social Perfeccionismo Idealismo Instintividade
Scott e Bruce (1995)	Decisão racional Decisão intuitiva Decisão dependente Decisão cautelosa Decisão espontânea
Robbins (1997)	Estilo Steering Estilo analítico Estilo conceitual Estilo comportamental
Wideman (1998)	Explorador Coordenador Dirigente Administrador
Singh e Shukla (2012)	Tomador de decisão Conselheiro Quebra-galho Negociador Administrador Treinador Planejador Chefe Inovador

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A investigação quanto a estes estilos e outros disseminados pela literatura abre um potencial estudo de relações entre comportamentos, atitudes, cultura da gerência e possíveis divergências culturais atribuídas às características dos projetos.

Mas esses pesquisadores categorizam seus modelos com base no processo de tomada de decisão, em outras palavras, esses modelos tentam investigar como os gestores tomam as decisões; se eles são orientados por suas próprias opiniões; se categorizam, analisam ou exploram suas decisões ou se eles compartilham a decisão com as outras partes interessadas.

O gerenciamento de projetos é uma prática generalizada, mesmo que ainda incipiente (BLOMQUIST *ET AL.*, 2010). De acordo com Bredillet *et al.* (2010), a área de gerenciamento de projetos está passando por um crescimento importante em todo o mundo e pode ser melhor percebida através de dois aspectos diferentes: avanços no gerenciamento de projetos e implantação de gerenciamento de projetos; e avanços no gerenciamento de projetos são baseados no conhecimento teórico e prático e a implantação do gerenciamento de projetos é baseada no envolvimento dos recursos humanos.

Então, os fatores humanos, bem como os atuais fatores estudados foram expostos como importantes para alcançar o sucesso nos projetos, mas o gerenciamento de projetos ainda está voltado para manter o controle interno e menos preocupado em perceber as interações com o ambiente externo (KLIJN *ET AL.*, 2008). De acordo com Ojiako *et al.* (2012), variáveis demográficas, como o papel do projeto, a idade e o gênero dos envolvidos no projeto podem modelar a formação e a revisão de decisões explícitas por parte desses profissionais durante o ciclo de vida desse projeto. A investigação acerca dos fatores não explícitos nos projetos como variáveis organizacionais, culturais e comportamentais devem ser investigadas.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem várias conceituações para explicar o que seria cultura, porém na realidade, seu significado é o mais simples e transparente possível, cultura nada mais é que o conjunto de tudo aquilo que somos e que formamos, tudo o que está relacionado com o homem: seus hábitos, comportamentos, atitudes, posicionamentos, compõem o que é chamado de cultura (SILVA, 2009). Quando tratamos uma cultura como algo específico como, por exemplo, em um grupo, em uma nação ou em uma organização, iremos falar daquilo que é exclusivo em cada um, mas que na realidade faz parte do que somos em geral como espécie humana. Segundo Thompson (1998) o termo costume foi empregado para denotar boa parte do que hoje está implicado na palavra cultura.

Portanto, cultura organizacional é uma derivação da cultura geral. A cultura de uma organização é influenciada diretamente ou indiretamente pela cultura da sociedade pela qual detém referência de valores, ideias, crenças, hábitos e costumes. A organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade (MORGAN, 1996). Ou seja, quanto mais conservadora e primitiva seja a sociedade (país, estado, cidade, nação, vizinhança, associações, organizações) menor será a tolerância para desvios de conduta que “firmam” a cultura local, já quando há uma sociedade mais liberal, a aceitação de certos pontos de vista e comportamentos poderá ser questionada, mas em sua maioria serão aceitos para evitar conflitos diretos. Enfim, a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que tem sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso (FLEURY; FICHER, 1991).

Sociólogos e antropólogos consideram a organização da sociedade como um reflexo de sua cultura, um importante componente de suas crenças culturais (GREIF, 2004). Crenças são ideias e pensamentos comuns entre pessoas que podem influenciar a organização em seu modo de se posicionar quanto a comportamentos e atitudes de seus colaboradores, responsabilizando-os por determinadas atitudes não aceitas. Segundo Meksenas (2005) será somente através do trabalho que as pessoas irão realizar cultura e nenhuma cultura é superior ou inferior à outra, nem necessariamente boa ou ruim, apenas são diferentes e para que haja dignidade nos inter-relacionamentos é preciso que o respeito seja mútuo. De acordo com Olmedo-Cifuentes e Martínez-Léon (2014), o estilo de gestão e a cultura organizacional estão alinhados, sendo o estilo de gestão de uma empresa um reflexo de sua identidade.

A cultura, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delinea o caráter da organização (MORGAN, 1996). Segundo Meyer (2015), a cultura nacional supera a cultura organizacional.

Uma forma de tentar formalizar a cultura de uma organização é através da descrição e disseminação de conceitos que direcionam o propósito da organização fazendo com que todos os colaboradores tenham como alinhar seus objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, dentre as formas de formalização mais conhecidas estão: estabelecimento de missão, visão, valores, estratégias, metas, divisão de trabalho e comunicação. Segundo Daychoum (2007, p. 35), missão “é a razão pela qual a organização existe ou foi criada e sobre a função ou tarefa fundamental que dela se espera”; visão “é o que proporciona à organização um sentido e uma

orientação consistente ao futuro. Trata-se de aonde a empresa quer chegar; e valores: “são os compromissos e princípios éticos nos quais a organização baseia a sua conduta”.

No Quadro 4 são apresentadas definições de cultura segundo alguns autores.

Quadro 4 Definições de Cultura

“Cultura é uma fábrica de significados em termos de interpretações das experiências humanas e um guia para suas ações. Cultura não é poder e sim um contexto dentro do qual pode ser descrita. Cultura é algo peculiarmente adaptado, podendo ser vista através de símbolos”.	(GEERTZ, 1973, p.2)
“Cultura, em linguagem antropológica, tem dois significados que são inseparáveis um do outro, cultura em geral e cultura coletivamente pensada e vivida”.	(BONTE e IZARD, 1996, p. 201)
“O conceito de cultura, nos dias de hoje, é usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida”.	(MORGAN, 1996, p. 137)
“Cultura é um termo emaranhado, que ao reunir tantas atividades e atributos em um só feixe, pode na verdade confundir ou ocultar distinções que precisam ser feitas. Será necessário desfazer o feixe e examinar com mais cuidado os seus componentes: ritos, modos simbólicos, os atributos culturais da hegemonia, a transmissão do costume de geração para geração e o desenvolvimento de costumes sob formas historicamente específicas das relações sociais e de trabalho”.	(THOMPSON, 1998, p. 22)
“Cultura é o conjunto de comportamentos socialmente transmitidos, padrões, artes, crenças, instituições e outros produtos do trabalho humano e pensamento característicos de uma comunidade ou população”.	(CORBETT e RASTRICK, 2000, p.15)
“Cultura são crenças costumeiras, formas sociais e traços materiais de um grupo racial, religioso ou social; também: as características da existência cotidiana (como diversões ou um modo de vida) compartilhadas por pessoas em um lugar ou tempo cultura popular cultura do sul; Ou conjunto de atitudes, valores, objetivos e práticas compartilhados que caracterizam uma instituição ou organização uma cultura corporativa focada no resultado final; Ou o conjunto de valores, convenções ou práticas sociais associados a um determinado campo, atividade ou característica social que estuda o efeito dos computadores na cultura impressa.	(MERRIAM-WEBSTER, 2018)

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Ao serem estabelecidas a missão, a visão e os valores organizacionais, metas, objetivos e estratégias podem ser traçados para o bem da organização e de seus colaboradores e a cultura organizacional deverá está voltada para o atendimento dessas assertivas. A cultura

organizacional é esclarecida formalmente através destes conceitos, por isso é importante que todos entendam aonde a organização pretende chegar com tais ideias.

Neste trabalho, a cultura organizacional é a que será estudada. Os fatores avaliados são as variáveis investigadas no processo de comportamento organizacional, observado através do posicionamento da amostra perante suas respostas aos questionamentos.

2.6 INFLUÊNCIA DO ASPECTO CULTURAL EM PROJETOS

De acordo com Corbett e Rastrick (2000), tradicionalmente o conceito de cultura organizacional tem sido avaliado por métodos qualitativos. No entanto, as abordagens quantitativas podem ser mais práticas para fins de análise de mudança de dados baseado nas organizações porque permitem traduzir as ações de forma quantificável e comparativa. Martin (2002) afirma que quando as organizações são examinadas do ponto de vista cultural, os aspectos da vida organizacional são lembrados, pois historicamente estes têm sido ignorados e sub-estudados. Esta é a razão deste estudo, encontrar aspectos culturais como agentes influenciadores na gestão de projetos. Portanto é preciso levar em consideração o “mundo subjetivo” dentro das organizações.

Cada uma destas características está ligada ao conjunto de valores que compreendem a organização e que por não serem objetivamente mensuradas passam despercebidas quanto ao seu valor junto aos posicionamentos de funcionários e chefias.

Como pode-se observar, a cultura é o primeiro fator a ser lembrado quanto à sua influência no desfecho de um projeto e juntamente com outros fatores internos e externos são cruciais para o desempenho do projeto, porém em sua maioria, como são fatores subjetivos e de difícil percepção geralmente são ignorados. “A visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos” (MORGAN, 1996). Segundo Ramos e Mota (2016), diante do cenário de globalização e influências culturais, sociais, raciais, econômicas e políticas, o ramo de atuação de projetos é envolvido pelo aspecto cultural das pessoas, organizações e nações a que pertencem.

Segundo PMI (2017), a maioria das organizações desenvolveu culturas exclusivas, que se manifestam de inúmeras maneiras, incluindo, mas não se limitando a:

- Visões compartilhadas, valores, normas, crenças e expectativas;
- Políticas, métodos e procedimentos;
- Visão das relações de autoridade;

➤ Ética do trabalho e horas de trabalho.

Mintzberg (2000) relaciona os conceitos de cultura, mudança e estratégia definindo que: a cultura pode influenciar o processo decisório; as crenças enraizadas da cultura agem como barreiras a mudanças; é preciso superar a resistência a mudanças; valores, estratégias, pessoas devem se encaixar de forma harmoniosa; as diferenças culturais podem desfazer uma união (organização, projeto, etc.). É importante saber que alguns tipos de cultura podem impor barreiras enquanto outros podem facilitar a execução do trabalho, portanto, as organizações devem gerenciar prováveis entraves propondo uma mudança organizacional (RAMOS; MOTA, 2016).

2.7 CULTURA E DIVERSIDADE

Segundo Morgan (1996), muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. Para Morgan (1996) comparar a cultura entre diferentes nacionalidades não seria interessante se pelo menos não existir a comparação entre as mesmas ocupações, isto quer dizer que, a cultura em um mesmo país, por exemplo, pode divergir entre seus próprios estados, cidades e regiões e até mesmo entre portes e peculiaridades das empresas. Por isso é preciso que a comparação entre culturas seja estabelecida em um mesmo nível mesmo que em países diferentes, é preciso que as empresas, por exemplo, se apresentem dentro de uma mesma classificação. Do mesmo modo que ao comparar cultura de forma geral tem-se que verificar sexo, idade, classe social etc; isto também deve ser válido ao comparar organizações. Da mesma forma que uma nação tem sua cultura, uma organização e um projeto também a têm, pois são formados por pessoas que intrinsecamente levarão consigo seus valores e crenças pessoais ao convívio comum.

Com o advento da globalização e a crescente diversidade dentro das organizações, existe uma necessidade de estudar os fatores que interferem na gestão de projetos, deste modo, deve-se então buscar explicação como, por exemplo, em fatores culturais, para saber se há alguma relação influenciadora da cultura com o desempenho da gestão de projetos. Uma equipe multicultural dentro de uma organização permite que haja a interação, conhecimento e compreensão dos diversos comportamentos. Para Nebenzahl (2004), poder contar com uma equipe que contribui com opiniões, experiências, criatividade, etc. é um dos fatores que levam as organizações obter sucesso.

Segundo Saloner *et al.* (2003), é fato que cada país tem características sociais e econômicas diferentes, o interessante é observar como essas diferenças interferem na

organização e estratégia das empresas. Segundo Weinshall (1977) a maioria dos estudos de gerenciamento e de cultura estão focados nas diferenças e semelhanças na cultura nacional e nas implicações do gerenciamento internacional de negócios. Um dos casos mais famosos é a comparação entre cultura americana e japonesa.

Outro exemplo, apresentado por Saloner *et al.* (2003) é o caso entre Canadá e Estados Unidos. Ambos compartilham de similaridades como: originaram-se do Direito consuetudinário inglês; em sua maioria, partilham uma língua comum; infraestruturas parecidas, etc. Embora em cada país haja suas leis próprias, as empresas podem adequar-se às práticas específicas do outro país através de uma mudança organizacional.

A mudança organizacional faz-se necessária quando a organização precisa de um novo direcionamento. Segundo Jung (2008) elementos que compõem a cultura podem ter um efeito significativo sobre as empresas multinacionais através da implementação de uma nova prática de gestão em um determinado local. As empresas estrangeiras que ingressam em um novo mercado deparam-se com leis, regulamentos e procedimentos diferentes e para compreender e superar tais obstáculos é preciso que as empresas estrangeiras se adaptem à maneira de conduzir o negócio da empresa hospedeira (SALONER *ET AL.*, 2003).

Segundo Nebenzahl (2004) a mudança retrata várias realidades, pois por um lado propicia situações novas, inesperadas e motivadoras, mas por outro lado pode gerar receio, ansiedade e incertezas. Assim é a natureza humana, que é capaz de ir muito além do que imagina, porém, o novo traz consigo dúvidas que amarram os pés de quem tem medo do inusitado. Diferenças culturais explicam parte dessa insegurança através da história de cada lugar, região, país.

Uma das primeiras tentativas de descrever as diferenças culturais de nações diferentes foi realizada por Geert H. Hofstede ao longo da década de 80. Segundo Hofstede (1983), a cultura pode ser observada de acordo com quatro tipos de dimensões que apresentam lados opostos, são elas:

- Distância de Poder: indica quanto à sociedade aceita a desigualdade de poder nas organizações;
- Aversão à incerteza: indica o grau de em que a sociedade se sente ameaçada por incertezas e situações ambíguas, tentando evitá-las preocupando-se com estabilidade de emprego e formalização de regras, não tolerando violações de ideias e comportamentos.
- Individualismo x Coletivismo: indica o grau de comprometimento com as obrigações para com o grupo ou com interesses particulares;

- Masculinidade: tenta explicar a dimensão de valores masculinos na sociedade. Separando valores masculinos dos femininos.

O acréscimo de uma quinta dimensão: Orientação de longo-prazo (importância do futuro x passado) foi obtida em uma pesquisa posterior em 2004 onde Hofstede (2004) ordena 54 países atribuindo a cada dimensão uma escala de 0 a 100. Essas dimensões tentam explicar o comportamento das pessoas para entender as dimensões culturais da sociedade, ou seja, tenta-se comparar as dimensões de personalidade das pessoas para descrever comportamentos individuais e organizacionais.

Para ilustrar duas das dimensões (individualismo x coletivismo e distância do Poder) que Hofstede (2004) apresenta em seu trabalho, Saloner *et.al.* (2003) distribuem alguns países em um gráfico para elucidar tais dimensões, como pode-se observar na Figura 4 a seguir. Significa que a maioria dos países investigados pertencem ou a escala da dimensão individualismo e igualitário ou coletivista e hierárquico.

Figura 4 Distribuição de países em escalas de Individualismo-Coletivismo e Distância de Poder segundo Hofstede.



Fonte: Adaptado de Ojiako *et.al.* (2003)

A cultura da organização pode refletir a cultura da sociedade ou localidade onde se encontra, interferindo em todos os aspectos que envolvem a organização e como o trabalho deverá ser realizado (OJIAKO ET AL., 2013). Conforme a Figura 4 apresentada, países de continentes diferentes e com “culturas” totalmente divergentes apresentam similaridades que as reúnem em um mesmo quadrante segundo as duas dimensões apresentadas.

Da mesma forma, outros autores como por exemplo, Meyer (2015), investiga distinções culturais formulando oito escalas em forma de *continnum*, são elas:

- Comunicando: Comunicação simples, clara ou de profunda interação?
- Avaliando: Feedback negativo direto ou discreto?
- Liderando: Sistema igualitário ou hierárquico?
- Decidindo: As tomadas de decisão são em consenso ou de cima para baixo?
- Discordando: Discorda-se diretamente ou evita-se confronto?
- Agendando: Percebem o tempo de forma linear ou flexível?
- Persuadindo: Ouvir casos e exemplos ou explicações detalhadas?

O respeito à diversidade é outro tema recorrente nas organizações já que hoje temos uma disseminação de multinacionais e empresas nacionais que importam e exportam para outras nacionalidades e que também podem ter em seu quadro de funcionários pessoas de diferentes regiões, cidades, estados e países. Atualmente, são exigidos profissionais de diversas áreas que saibam uma segunda ou terceira língua, que tenham experiência em outra localidade, que saibam conviver em um grupo heterogêneo, etc. Tudo isso para que a empresa seja global e capaz de trabalhar com qualquer país a que esteja destinado a apresentar seus trabalhos. Segundo Ramos e Mota (2016), saber lidar com as diferenças possibilita um profissional tornar-se mais completo já que o mercado exige cada vez mais negócios entre países. A exigência de diploma, experiência e boa aparência já estão ultrapassados, hoje as empresas requerem pessoas com fluência verbal, facilidade em trabalhar em equipe, atualização profissional, habilidade de relacionar-se com todos os níveis hierárquicos e interesse por diversas áreas (NEBENZAHL, 2004). Segundo Meyer (2015), os líderes sempre precisam entender a natureza humana e as diferenças de personalidades.

O Brasil por si só já é uma nação que tem uma grande extensão territorial com grande variedade de etnias, crenças, religiosidades, sotaques e gírias, mesmo assim segue uma mesma constituição de direitos, tem um único idioma oficial e segue o regime presidencialista. Portanto, dentro de toda heterogeneidade há homogeneidade e vice-versa. Segundo Nebenzahl (2004) homogeneidade tem seus aspectos negativos também. Uma pessoa, ou um grupo, pode não aceitar alguém que questione frequentemente as ideias comuns do grupo, o que poderia fazer o grupo evoluir e conhecer novas perspectivas.

2.8 COMPORTAMENTO E CONFLITO

Uma equipe de projeto é formada por diversos tipos de profissionais, como por exemplo, engenheiros, estagiários, gerentes, operários, entre outros. Cada um vê o mundo e as outras pessoas de forma singular, sendo preciso entender suas diferenças individuais para buscar

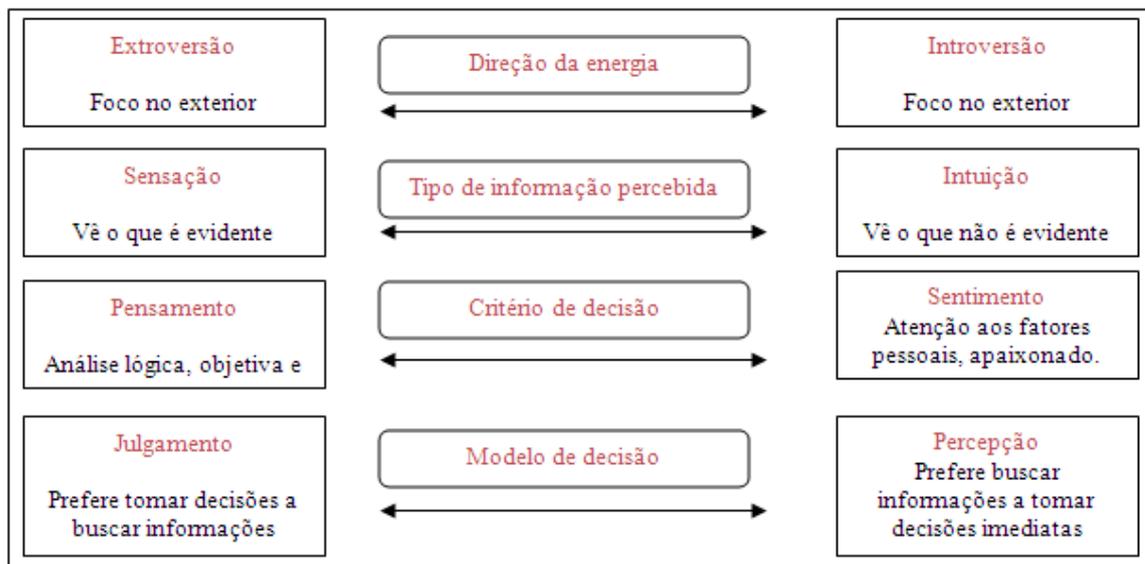
similaridades em comum. Segundo Bernardes e Marcondes (1999) as pessoas estão estruturadas socialmente em diversos grupos e cada organização é composta por grupos formados de forma livre ou obrigatória.

O comportamento organizacional, segundo Robbins (1997), é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Segundo Jung (1977) os traços de personalidade são baseados em tipos psicológicos com quatro tipos de dimensões bipolares como pode ser visto na Figura 5:

- Dimensão extroversão-introversão;
- Dimensão sensação-intuição;
- Dimensão pensamento-sentimento;
- Dimensão julgamento-percepção.

Figura 5 Dimensões dos traços de personalidade.



Fonte: Jung (1977)

Cada extremo dos polos entre as dimensões indicam as preferências comportamentais das pessoas, dessa forma, estas podem mudar de atitude. Esta teoria é explicada por Jung, que afirma que essa mudança de comportamento é compreendida quando a situação exige tal mudança.

Segundo Simon (1960) o comportamento humano não está associado a preferências individuais e sim à distinção entre racionalidade e intuição.

- Quanto à racionalidade: O processo deve estar baseado em informações coerentes seguindo uma ordem lógica de: problema, diagnóstico, alternativas e decisão;
- Quanto à intuição: O processo baseia-se em sentimentos, emoções e crenças. O comportamento intuitivo justifica-se quando o comportamento racional não funciona ou a informação é insuficiente.

Na verdade, não se pode ter um comportamento totalmente racional, já que no mundo real têm-se uma racionalidade limitada por causa de situações complexas nos quais problemas se encontram. Também se considera a utilidade da intuição limitada pelos mesmos motivos da racionalidade. Enfim, a combinação dos dois tipos de racionalidade é o ideal para a tomada de decisão e solução dos problemas.

Lewis (1998) afirma que a cultura tem efeito significativo no desempenho e comportamento organizacional é apenas um dos fatores que afetam o desempenho organizacional já que a cultura não é determinada apenas pelo comportamento das pessoas. Segundo Meyer (2015), na China, na Arábia Saudita ou no Brasil, por exemplo, a confiança decorre de relações pessoais construídas ao longo do tempo entre as pessoas. Dentro de uma organização essas relações se estabelecem a partir do tempo de exercício da profissão.

Mesmo assim, conflitos organizacionais ocorrem por diversos fatores afetando profunda e negativamente o ambiente organizacional. De acordo com Vaara *et al.* (2012) diferenças culturais nas organizações são fortemente associadas ao conflito organizacional. Podem surgir conflitos entre pessoas que podem divergir por motivos como: comportamento, tratamento, posicionamento, ideias, atitudes, entre outros, como também podem surgir conflitos entre departamentos, chefias e gerências, havendo falta de solidariedade e competição negativa, provocando problemas que poderiam ser resolvidos caso houvesse comunicação invés de troca de acusações. Segundo Kolb e Putman (1992), o conflito é um tópico bastante estudado pelas teorias administrativas organizacionais, mas a maioria acredita que o conflito como a harmonia são interações sociais necessárias tendo conexões com o comportamento organizacional, variando de acordo com cada escola de pensamento. Cowan (2003) afirma que conflito é um processo natural de mediação de diferenças e conflito organizacional não só afeta os diretamente envolvidos dentro de uma organização ou projeto.

Segundo Nebenzahl (2004) ocorrem conflitos interpessoais quando uma ou mais pessoas desejam prejudicar outras através de:

- Denúncias de erros dos colegas a fim de conquistar confiança;
- Inveja da competência de um colega, procurando defeitos para denegri-lo;

- Sentimento de ameaça quanto à qualificação de um subordinado ou patrão;
- Falta de confiança para transmitir informações aos novos colegas, não o ensinando a realizar melhor seu trabalho;
- Motivos técnicos: quebra constante de máquinas, falta de mão de obra, baixa produtividade, qualidade deficiente, absenteísmo, etc.;
- Percepção de privilégios para outros departamentos, como por exemplo: verbas, treinamentos, salários e instalações;
- Desejo de ocupar outro cargo ou função de um colega.

2.9 LACUNAS DA LITERATURA

A área de gestão de projetos pode ser considerada como uma área relevante para estudos acadêmicos e para o entendimento profissional, sobretudo porque abrange diferentes nichos de mercado, sendo de interesse de qualquer organização que vise gerenciar propriamente os seus projetos. De acordo com Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017), 25% dos trabalhos da área de negócio de consultoria faz frente aos seguintes serviços: estratégia, eficiência operacional, tecnologia, capital humano, riscos e aspectos regulatórios, gestão de projetos e *delivery center*. Segundo Padalkar e Gopinath (2016, p.1), “o interesse de pesquisas na área de gestão de projetos aumentou nos últimos 15 anos, levando a um crescimento constante no número de artigos publicados, bem como na diversidade de pesquisas, domínios e métodos”. Portanto, também se faz fortemente presente nos estudos acadêmicos sobre o tema.

Porém, a literatura disseminada sobre o gerenciamento de projetos ainda abrange pouco as inter-relações existentes entre as técnicas e metodologias apresentadas neste trabalho (avaliação dos fatores por análise fatorial e modelagem de equações de estruturais) e outros fatores que não são levantados como determinantes do desfecho de um projeto (investigados e adaptados da literatura pesquisada). Pesquisadores como, Svejvig e Andersen (2015, p. 280), dividem os estudos na área de gestão de projetos em: *classical project management* (gestão de projetos clássica) e *rethinking project management* (gestão de projetos repensada ou reavaliada), que tem como características principais seguir abordagens simples e lineares ou complexas e múltiplas.

Portanto, ainda é necessário que a literatura seja preenchida com informações relevantes acerca dos fatores humanos, organizacionais e culturais que tenham relação com a forma de

gerenciar os projetos em estudos aplicados. Por isso, nos últimos anos, houve uma ampliação nos estudos e práticas na área de gestão de projetos com foco em projetos individuais e percepções micro e macro dos projetos, possibilitando diversos tipos de investigações acadêmicas (GERALDI; SÖDERLUND, 2018, p.1).

2.10 SÍNTESE SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foram apresentados conceitos sobre a gestão de projetos, bem como as diferentes tipologias de cada projeto, para que fosse possível inferir conclusões diferenciadas acerca de cada fator avaliado; Também foram apresentados os diferentes tipos de estilos de gerenciamento, de modo que seja reconhecido a visão que cada autor tem sobre o comportamento humano no meio organizacional; Também foram discutidos tópicos sobre cultura organizacional, já que o homem pode ser influenciado pelo meio e a cultura presente nas organizações; Assim como, foi apontado a influência do aspecto cultural nos projetos; A cultura e a diversidade foram explicitadas pela necessidade de obtenção de conhecimento mais abrangente sobre fatores que possam determinar diferentes desfechos no ambiente de gerenciamento. A questão de pesquisa e as hipóteses de pesquisa foram construídas tanto com base no levantamento textual quanto no desencadeamento da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as etapas da pesquisa. Serão descritas: a caracterização da amostra; elaboração do instrumento de pesquisa; a formulação das hipóteses de pesquisa; a coleta de dados; o processamento e a análise de dados.

A pesquisa foi realizada em duas grandes fases, conforme a figura 6. A seguir haverá a descrição de como a pesquisa foi realizada em cada fase de desenvolvimento. A fase 1 visa explorar o efeito cultural na gestão de projetos, sendo apresentadas as investigações acerca dos fatores organizacionais e culturais. A fase 2, temática principal deste estudo, visa explorar os estilos de gestão mais adotados e como são tomadas as decisões a partir da adoção de um determinado estilo.

Toda a pesquisa foi desenvolvida para explorar fatores organizacionais, culturais, de estilos de gestão e tomada de decisão na área de gestão de projetos.

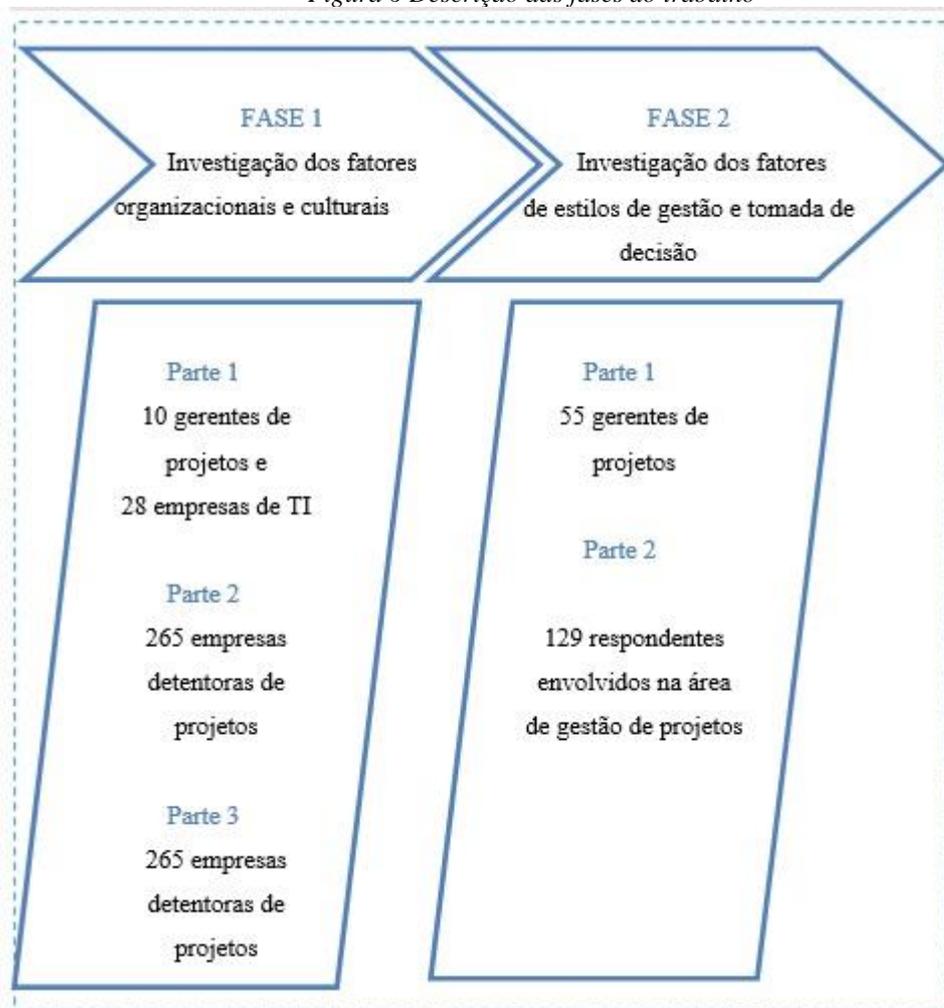
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta pesquisa é classificada como do tipo exploratória e o método aplicado é considerado como levantamento tipo *survey*. Inicialmente, a pesquisa utiliza a amostragem não-probabilística intencional, caso em que o pesquisador escolhe certos tipos de elementos para pertencer à amostra. Em seguida, a técnica utilizada é conhecida como bola de neve (*Snow Ball*), devido a grande quantidade de dados (*Big Data*), técnica em que os participantes da pesquisa podem nomear outras pessoas que estariam dispostas a participar da pesquisa, portanto não há como saber quantos questionários foram enviados nem a taxa de retorno. Esse tipo de técnica é realizado a fim de considerar um maior número de respondentes que entendam do assunto pesquisado.

Segundo Forza (2002), o levantamento tipo *survey* é dividido em três tipos: exploratória, descritiva e explanatória. Neste estudo a pesquisa é levantamento tipo *survey* exploratório, ou seja, suas unidades de análise são claramente definidas; os respondentes são representativos da unidade de análise; não são necessárias hipóteses de pesquisa; o critério de seleção de amostra é por aproximação; não é necessário a amostra ser representativa; o tamanho da amostra é o tamanho suficiente para incluir uma gama do fenômeno de interesse; o pré-teste é realizado com uma parte da amostra; a taxa de retorno não tem número mínimo e são utilizados múltiplos métodos para a coleta de dados.

Para melhor compreensão da metodologia utilizada preferiu-se dividir as ações nela desenvolvidas em fases, como apresentado na Figura 6.

Figura 6 Descrição das fases do trabalho



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Na primeira parte da fase 1 (Identificação dos fatores), foram entrevistados pessoalmente 10 gerentes de projetos, em suas respectivas empresas e 28 empresas brasileiras responderam os questionários. Todos os questionários enviados foram retornados, portanto a taxa de retorno foi de 100%. Em termos de processo de validação do questionário (que avaliou as quarenta questões sobre cultura), o valor alpha de Cronbach encontrado foi 0,88, valor aceitável segundo Streiner (2003), que afirma que o valor mínimo aceitável é de 0,70. Foi realizado um pré-teste com estudantes de pós-graduação para que ajustes pudessem ser feitos antes da aplicação real do questionário. Métodos estatísticos descritivos foram utilizados para análise dos dados.

No primeiro momento da pesquisa buscou-se identificar os entrevistados através de informações demográficas. A pesquisa foi realizada no Brasil em empresas que trabalham com projetos de tecnologia da informação. Inicialmente, a pesquisa buscou identificar dados acerca das empresas e das características pessoais dos entrevistados.

Segundo a FIEPE (2013), uma maneira de estratificar empresas de projetos é através da classificação do porte da organização, como pode ser visto no Quadro 5, considerando o número de funcionários que podem ser assim representados:

Quadro 5 Porte das empresas

Número de funcionários	Porte
0-19	Microempresa
20-99	Pequena
100-499	Média
Acima de 500	Grande

Fonte: FIEPE (2013)

A maioria das empresas entrevistadas nesta fase inicial da pesquisa são empresas de grande porte, 59%, o que permite dizer que há uma fonte de respostas de empresas experientes no ramo de atuação de tecnologia da informação, sendo, portanto relevante para o setor os resultados apurados neste estudo. A participação das empresas de demais portes em valores percentuais são: porte médio (22%); pequeno porte (6%); ongs (13%).

Com relação a gênero dos entrevistados, em sua maioria, os respondentes são do sexo masculino, 85%, o que permite concluir que o universo feminino em cargos ligados ao setor de gestão de projetos é ainda reduzido, havendo predominância masculina. Essa conclusão pôde ser feita tanto nesta parte inicial da pesquisa quanto quando ela se expandiu para números mais expressivos.

Na segunda parte da fase 1 (investigação cultural), o questionário obteve 265 respostas de empresas detentoras de projetos em geral, e tais questionários foram enviados seguindo a técnica *Snow ball*. Em termos de processo de validação do questionário, o valor alpha encontrado foi 0,70. Da mesma forma, foi realizado um pré-teste com estudantes de pós-graduação para que ajustes pudessem ser feitos antes da aplicação real do questionário. A análise fatorial foi escolhida para utilização nos dados do questionário por permitir que as variáveis fossem explicadas através da correlação e agrupamento das mesmas, já que permite que uma grande quantidade de variáveis observadas possa ser reduzida a um número reduzido de fatores.

Segundo o PMI (2017), existem mais de 370.000 profissionais certificados em todo o mundo, e no Brasil são 10.675 membros. Dessa forma, considerando um grau de confiança de 90% e um erro máximo de estimativa de 0,05, o tamanho da amostra ideal seria de mais ou menos 268 pessoas. Neste trabalho, o número de respostas válidas está dentro da margem determinada matematicamente.

Logo em seguida, na terceira parte da fase 1 (Relação entre fatores culturais e organizacionais), para dar prosseguimento à pesquisa, foi realizada a análise de *structured equation modelling* (SEM) que permitiu traçar a relação existente entre fatores culturais e organizacionais nas empresas participantes. Na versão final do modelo SEM foi extraído um índice GFI (*goodness-of-fit*) de 0,7 e o erro quadrático médio de aproximação – RMSEA (*root mean square error of approximation*) de 0,2 (com um valor p próximo de 0,05 de uma escala de 1). Sendo um modelo parcimonioso com um índice P-Ratio de 0,7. Segundo Barrett (2006, p. 819), “o critério utilizado para o ajuste é, na verdade, um conceito abstrato na maioria dos modelos de SEM. Não é claramente a precisão preditiva que irá defini-lo”.

Na primeira parte da fase 2 (Identificação do estilo gerencial), o questionário aplicado obteve 55 respostas. Em termos de processo de validação do questionário, o valor alpha encontrado foi 0,72. Também foi realizado um pré-teste com estudantes de pós-graduação, estes estudantes conhecem o tema abordados e contribuíram na forma de entendimento completo do questionário. Foram enviados 200 questionários, portanto, a taxa de retorno desse questionário foi de 27,5%. Da mesma forma, a análise fatorial foi escolhida para utilização nos dados desse questionário.

Na segunda parte da fase 2 (Investigação dos estilos gerenciais e de tomada de decisão), foram recebidas 129 respostas. Em termos de processo de validação do questionário, o valor alpha encontrado foi 0,7107. Do mesmo modo que os questionários anteriores, foi realizado um pré-teste com estudantes de pós-graduação. Foram enviados 324 questionários e a taxa de retorno do questionário foi de 39,81%. Também foi utilizada a análise fatorial para avaliação das variáveis em questão.

3.2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

Na fase 1, inicialmente um questionário e uma entrevista foram aplicados para avaliar os fatores determinantes de sucesso e falha nos projetos para investigar a ausência de fatores pessoais, comportamentais e gerenciais como fatores influenciadores no desfecho de um projeto.

A entrevista, composta por quatro questões abertas a fim de identificar: quais fatores são determinantes para o sucesso e a falha nos projetos segundo os gerentes de projetos; Como os mesmos classificam o sucesso e a falha nos projetos; O que seria um projeto de sucesso ou um projeto fracassado; e como se dá a percepção dos *stakeholders* sobre sucesso e falha nos projetos. A entrevista foi realizada com o propósito de conhecer por fonte direta e pessoal o que os gerentes de projeto tinham a dizer sobre a área de projetos da sua empresa.

O questionário avalia fatores culturais e organizacionais. Este questionário inicial foi desenvolvido e ampliado para utilização na fase 1 dessa pesquisa. Foi criado através de uma pesquisa internacional realizada por universidades estrangeiras e a UFPE para avaliar o efeito cultural na gestão de projetos a nível nacional e internacional (OJIAKO *et al.*, 2012). Este questionário encontra-se no Apêndice A.

Na segunda fase da pesquisa, o questionário elaborado é composto por 3 seções com a intenção de avaliar as características do projeto, a tomada de decisão e os estilos de gestão. Este questionário contém questões adaptadas de duas fontes: Klijin *et al.* (2008), quanto aos estilos de gerenciamento; e French *et al.* (1993) quanto à tomada de decisão. Este questionário também se encontra no Apêndice A deste trabalho.

Na seção 1 procurou-se investigar algumas características gerais sobre: Dados gerais do respondente; Dados gerais sobre a empresa e Dados gerais sobre o projeto. A seção 2 investigou características dos respondentes acerca da forma de tomada de decisão. Com esses questionamentos buscou-se entender como se deu a tomada de decisão perante fatores como: planejamento, controle, hesitação, resistência social, perfeccionismo, idealismo e instintividade. Na seção 3, procurou-se investigar algumas características sobre o estilo gerencial exercido pelo respondente em um projeto específico. Os quatro estilos gerenciais apresentados por Klijin são explorados para que seja possível visualizar em qual estilo os respondentes estão inseridos e relacionar estes estilos com outros fatores como o projeto em si; suas percepções e atitudes pessoais; e sua forma de tomar decisões.

Em todos os questionários foi utilizada para a classificação das respostas uma escala de 5 pontos com valores de 1 à 5, onde 1 significa concordo totalmente, 2 significa concordo parcialmente, 3 significa nem concordo nem discordo, 4 significa discordo totalmente e 5 significa discordo totalmente. Esta escala foi escolhida em função de ser uma escala de classificação que as pessoas conseguem diferenciar os valores sem gerar confusão de memória (LIKERT, 1932; WEATHERS ET AL., 2005).

Utiliza-se a triangulação, combinação entre métodos qualitativos e quantitativos através da combinação das respostas das entrevistas com as das respostas dos questionários. Segundo Jick (1979), a triangulação permite que pontos fracos das duas abordagens sejam amenizados, promovendo evidências mais abrangentes e múltiplos pontos de vista. Essa técnica foi utilizada inicialmente para transformação dos dados das questões abertas, inicialmente propostas em entrevistas iniciais, para a elaboração de questões fechadas para o questionário final.

3.3 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base na literatura explorada, questões e hipóteses de pesquisa foram criadas para a investigação dos fatores a serem avaliados.

Na primeira parte da fase 1 (Identificação dos fatores), houve a exploração da percepção dos gestores acerca dos fatores que implicam o sucesso ou fracasso nos projetos em empresas brasileiras com a finalidade de perceber como esses fatores influenciam o resultado dos projetos.

Na segunda parte da fase 1 (Investigação cultural), a pesquisa explorou como fatores organizacionais, culturais e gerenciais podem influenciar o sucesso e a falha dos projetos. Portanto, foi estabelecida a seguinte Questão de Pesquisa (QP): Quais fatores contribuem para influenciar a percepção do alcance do sucesso nos projetos?

Na terceira parte da fase 1 (Relação entre fatores culturais e organizacionais), a pesquisa identificou quais variáveis culturais influenciam diretamente nas variáveis organizacionais nas empresas. Portanto, foi estabelecido a seguinte Questão de Pesquisa (QP): Qual é o impacto dos fatores demográficos (gênero, idade e papel do *stakeholder*) acerca dos fatores organizacionais e culturais?

Na primeira parte da fase 2 (Identificação do estilo gerencial), duas questões de pesquisa foram atribuídas. A primeira identificou o estilo de gerenciamento mais aplicado de acordo com as dimensões de gerenciamento de Klijn (2008); e a segunda se o gerenciamento muda de acordo com alguns fatores como gênero e setor da organização. QP1: Há a adoção de um estilo de gerenciamento particular pelos gerentes de projetos? e QP2: Há mudanças no estilo de gerenciamento de acordo com o gênero ou setor organizacional?

Na segunda parte da fase 2 da pesquisa (Investigação dos estilos gerenciais e de tomada de decisão), duas hipóteses foram analisadas. H1: Os gerentes de projetos mudam seu estilo de gerenciamento de acordo com as características do projeto; e H2: Os gerentes de projetos mudam seu estilo de gerenciamento de acordo com a forma de tomar decisões.

Com isso foi possível avaliar os fatores que são necessários para traçar as considerações realizadas nas análises de resultados desta pesquisa. As hipóteses foram levantadas após as análises da fase 1 da pesquisa. Foram exploradas características das organizações, das relações pessoais, individuais e grupais dos indivíduos através dos questionamentos realizados e das análises alcançadas.

3.4 COLETA DE DADOS

Na primeira parte da fase 1, as entrevistas foram marcadas por telefone e realizadas pessoalmente e diretamente através do pesquisador. Os questionários foram enviados através de e-mail diretamente enviado para os participantes da amostra e coletados e armazenados em planilhas. A realização das entrevistas e questionários foram entre 2012 a 2018. Inicialmente, foram realizadas entrevistas que possibilitaram o entendimento do setor e posteriormente a elaboração, aplicação e análises dos questionários.

Na segunda parte da fase 1, os questionários foram enviados através de um questionário *online* (*Google Forms*) criado e disseminado em diversos meios como sites nacionais da área de gestão de projetos, blogs, redes sociais e e-mails. Os dados foram coletados e organizados através do recurso de retorno de respostas do questionário.

Na terceira parte da fase 1, os questionários foram disponibilizados em sites de *chapters* do PMI a nível nacional e de cada estado e enviados às empresas que estavam no perfil da pesquisa.

Na primeira parte da fase 2, os questionários foram enviados através de e-mails diretos e os dados foram posteriormente coletados e armazenados em planilhas.

Na segunda parte da fase 2, os questionários foram enviados via e-mail para que os respondentes pudessem respondê-los através de um link de uma plataforma (*Survey Monkey*) que permite que os dados sejam coletados e armazenados na própria plataforma para posterior análise.

3.5 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

As análises de dados deram-se após as etapas anteriores serem concluídas. A análise de dados foi diferente em cada fase da pesquisa:

Na primeira parte da fase 1, os dados foram analisados através de métodos estatísticos que priorizaram realizar uma análise descritiva do estudo realizado;

Na segunda parte da fase 1, a análise dos dados foi realizada através do auxílio de um *software* estatístico (*Statistica*) que permitiu realizar um estudo mais exploratório com o uso de correlações entre as afirmativas;

Na terceira parte da fase 1, a análise dos dados foi realizada através do auxílio de um *software* estatístico (*SPSS-AMOS*) que permitiu realizar um estudo exploratório com o uso de modelagem de equações estruturais a fim de realizar uma conexão entre os fatores pesquisados.

Na primeira parte da fase 2, os dados foram analisados com o auxílio de outro *software* estatístico (*SPSS*) a fim de encontrar análises mais aprofundadas sobre as relações estabelecidas entre as variáveis em questão.

Na segunda parte da fase 2, as análises dos dados foram exploradas através de *softwares* estatísticos (*Statistica, SPSS e Survey Monkey*) para melhor compreender as informações que deveriam ser retiradas dos dados coletados.

Realizou-se uma análise multivariada, especialmente análise fatorial, para identificar o estilo de gestão mais utilizada pelos gestores de projetos, de acordo com as quatro dimensões do trabalho gerencial de Klijn (Klijn *et al.*, 2008). Além disso, foi aplicado o teste de Levene para avaliar as diferenças entre gênero e análise de variância para avaliar os demais fatores. Por fim, foi aplicado o teste de *Kruskal-Wallis* na amostra a fim de verificar o relacionamento entre variáveis nominais com variáveis ordinais, já que o teste de *Kruskal-Wallis* é utilizado para examinar o relacionamento entre duas ou mais variáveis X e Y. Portanto, o teste de *Kruskal-Wallis* é apropriado para realizar esta análise por ser capaz de relacionar dados ordinais categóricos não-paramétricos com variáveis nominais.

3.6 SÍNTESE SOBRE A METODOLOGIA

Em síntese, a metodologia de pesquisa deste estudo pode ser visualizada através do Quadro 6.

No quadro 6 é possível entender as fases e ferramentas, amostras, temáticas exploradas e tipos de testes estatísticos realizados de forma concisa. Percebe-se que a fase 1 é constituída por três partes que foram exploradas através de entrevistas e questionários com a finalidade de investigar fatores de sucesso e falha e fatores culturais. Para isto, análises estatísticas como análise fatorial, Anova e SEM foram realizadas.

Quadro 6 Metodologia

FASE 1 – Identificação e Investigação de fatores de sucesso, culturais e organizacionais				
Momentos	Ferramentas	Amostra	Temática	Tipos de teste estatístico
Parte 1	Entrevista e Questionário (ANEXO 1)	10 gerentes de projetos e 28 empresas de TI	Fatores de sucesso	Estatística descrita e Análise de Correlação
Parte 2	Questionário (Anexo 1)	265 empresas detentoras de projetos	Efeito cultural	Estatística descrita e Análise fatorial
Parte 3	Questionário (Anexo 1)	265 empresas detentoras de projetos	Efeito cultural e percepção de fatores de sucesso e falha	SEM e ANOVA
FASE 2 – Identificação e Investigação dos estilos de gerenciamento e de tomada de decisão				
Momentos	Ferramentas	Amostra	Temática	Teste estatístico
Parte 1	Questionário (Apêndice A)	55 gerentes de projetos	Estilo gerencial	Estatística descrita e Análise fatorial
Parte 2	Questionário (Apêndice A)	129 respondentes	Estilo gerencial x Tomada de decisão x Características dos projetos	Estatística descrita, Análise fatorial, Teste de Levene, teste ANOVA e teste de Kruskal-Wallis.

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A fase 2, realizada em duas partes, investigou por questionários estilos de gerenciamento e tomada de decisão através de testes estatísticos como, por exemplo, análise fatorial, Anova, Levene e Kruskal-wallis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa foi realizada em empresas que gerenciam projetos em geral (construção, tecnologia de informação, indústria, serviços etc.) para entender quais os fatores que ligam cultura à estilos de gerenciamento de projetos. Nas subseções a seguir pode-se visualizar as análises descritivas e exploratórias dos dados coletados nestas empresas. Primeiramente será feita a análise das entrevistas e dos questionários realizados na fase 1 da pesquisa, descritas na subseção 4.1. E, em seguida, na subseção 4.2, as análises finais serão apresentadas.

A análise dos dados foi desenvolvida através de ferramentas de métodos estatísticos e *softwares* que auxiliaram nos cálculos e representações gráficas dos resultados. A finalidade da análise exploratória foi verificar a relação entre as variáveis deste estudo.

A finalidade da análise é compreender os dados coletados para que se possa responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento adquirido das informações. A análise de dados apresenta as informações colhidas nos questionários, como se procedeu o tratamento dos dados, validação da amostra, escolha de escalas e demais conclusões.

4.1 FASE 1 - IDENTIFICAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DE FATORES DE SUCESSO, CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS

Nesta fase preliminar buscou-se apresentar como os dados iniciais apresentados formam um constructo que foi levantado a partir de três momentos de pesquisas acadêmicas conforme apresentado a seguir.

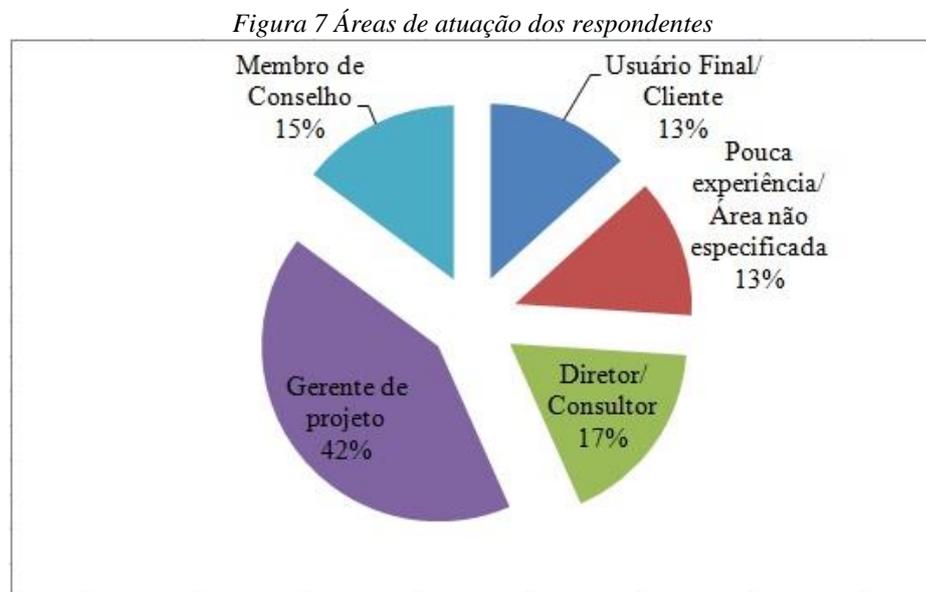
No primeiro momento, entrevistas e um questionário inicial foram aplicados com a finalidade de explorar a relação entre fatores de sucesso e falha e dimensões culturais; No segundo momento, um questionário mais complexo foi elaborado para explorar como esses fatores organizacionais, culturais e gerenciais podem influenciar o sucesso e falha dos projetos; E no terceiro momento, adaptou-se o questionário complexo do segundo momento para explorar os estilos gerenciais dos gerentes de projetos para que na segunda fase fosse possível analisar os fatores que implicam em sucesso na gestão de projetos avaliando a relação existente entre essa análise, a cultura da organização, o estilo de gerenciamento, a tomada de decisão e os tipos de projetos envolvidos.

4.1.1 Análise descritiva da fase 1

Nesta primeira parte da pesquisa, são apresentadas informações a respeito das áreas de trabalho dos respondentes dentro da área de projetos. Dez gerentes de projetos foram entrevistados em empresas brasileiras de gestão de projetos. A entrevista abordou questionamentos acerca dos fatores de sucesso e falha percebidos pelos gerentes de projetos. De acordo com os respondentes, os fatores mais lembrados e que ainda continuam sendo primordiais para o desenvolvimento dos projetos são o cumprimento dos requisitos custo, qualidade e escopo – estes são os três fatores mais citados pelos respondentes. Também foi relatado que o não cumprimento destes fatores influenciam o fracasso dos projetos.

Após as entrevistas, foram aplicados questionários em 33 empresas de TI, para entender alguns contextos culturais. O questionário foi aplicado a diferentes profissionais envolvidos em projetos de TI, tais como gerentes de projeto, analistas e diretores.

A partir desta análise inicial, 265 questionários foram aplicados a pessoas relacionadas com a área de projetos, que seriam os demais colaboradores envolvidos no projeto, mais conhecidos como *stakeholders*, conforme apresentado na Figura 7.



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Inicialmente, como pode ser visto na Figura 7, as áreas de atuação dos respondentes foram identificadas e classificadas, sendo em sua maioria, gerentes de projetos.

A respeito de como são classificados, em níveis, o sucesso e a falha, a maioria concorda que há em média três níveis de classificação de sucesso e falha (projetos com sucesso exemplar ou extremo, sucesso e fracasso). Essa percepção de sucesso, de acordo com os respondentes, se dá ao longo do projeto, mas não houve a citação de uma etapa dentro do ciclo de vida. Porém, a respeito de gestão de conflitos, muito foi argumentado sobre a ineficiência do processo de comunicação entre os *stakeholders*, causando assim, percepções diferentes e concepções que podem influenciar negativamente o desenvolvimento e alcance de sucesso dos projetos.

4.1.2 Análise exploratória da fase 1

Esta análise exploratória será subdividida em três subseções para o melhor entendimento da sequência de investigações que foram realizadas. A primeira acerca da investigação dos fatores organizacionais e culturais; a segunda apresenta a exploração da relação dos fatores com variáveis demográficas; e a terceira sobre os relacionamentos encontrados entre fatores organizacionais e culturais através de uma estrutura de modelagem (SEM).

4.1.2.1 Investigação dos fatores organizacionais e culturais

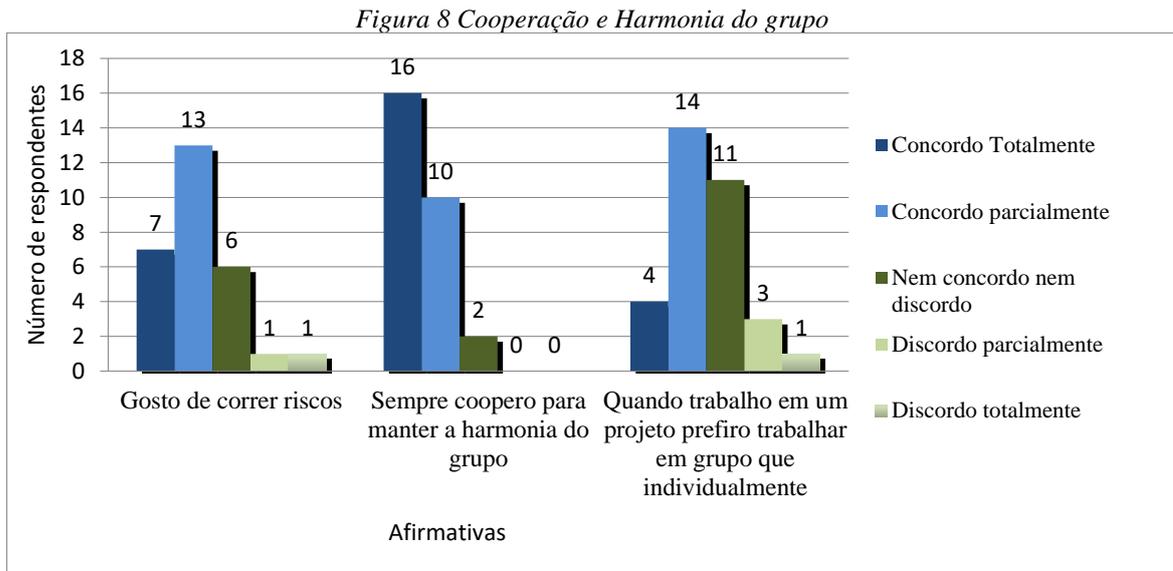
Inicialmente foram aplicados questionários para elucidar a atual situação a respeito dos fatores culturais dos projetos, analisando algumas declarações para verificar pontos de vista individuais dos respondentes e suas atitudes, relacionando esses pontos de vista com as quatro dimensões do trabalho de Hofstede (1983). É possível relacionar as perguntas dos questionários com as dimensões da cultura considerando como diferentes percepções no contexto de um projeto podem influenciar os fatores organizacionais e atitudes pessoais no trabalho, como pode ser visto na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 Correlações

Afirmativas	Afirmativas	Coefficientes	Força de associação
Gosto de correr riscos	Sempre coopero para manter a harmonia do grupo	0,43	Positiva e moderada
Sempre coopero para manter a harmonia do grupo	Quando trabalho em um projeto prefiro trabalhar em grupo que individualmente	0,45	Positiva e moderada
É importante seguir as normas da empresa a fim de alcançar seus objetivos	É importante que os gerentes tomem todas as decisões	0,41	Positiva e moderada
Se uma pessoa pensa diferente, esta deve ser encorajada a fazer as coisas do seu jeito	Poder e riqueza são algo maligno	0,41	Positiva e moderada
Poder e riqueza são algo maligno	É importante que os gerentes tomem todas as decisões	0,56	Positiva e moderada

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A Figura 8 explicita que 71,42% dos entrevistados afirmam gostar de correr riscos, enquanto apenas 7,14% não o fazem. No que diz respeito à cooperação e harmonia do grupo, a maioria dos entrevistados (92,85%) afirma que eles estão disponíveis a colaborar de modo a manter a harmonia do grupo, enquanto que a maioria dos respondentes (64,28%) prefere trabalhar como um membro de um grupo e não individualmente.

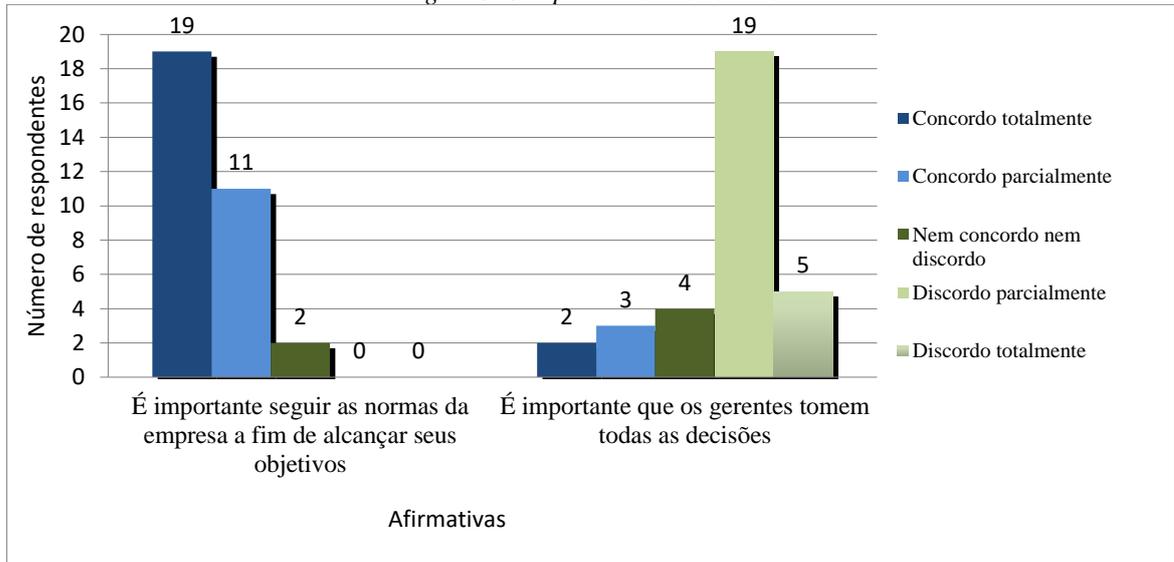


Fonte: Esta pesquisa (2018)

Isso reflete um padrão de comportamento que se encaixa com a dimensão coletivista de Hofstede (1983). Um interesse em cooperação do grupo e trabalho em equipe pode ser encontrado nesta amostra. Mas, mesmo se houver uma propensão para assumir riscos, estes respondentes respeitam o ambiente de trabalho e suas relações, e, portanto, eles normalmente não irão insistir em tais riscos e correr o risco de afetar o ambiente de projeto.

Na Figura 9, a maioria dos entrevistados, 93,93%, concorda que é importante as pessoas cumprirem as normas da companhia, porque os objetivos podem ser mais facilmente alcançados. Porém, por outro lado, no que diz respeito à tomada de decisões, a maioria dos respondentes considera que os funcionários devem participar na tomada de decisão, fato confirmado pela significativa discordância sobre os gestores que tomam todas as decisões, 72,72%.

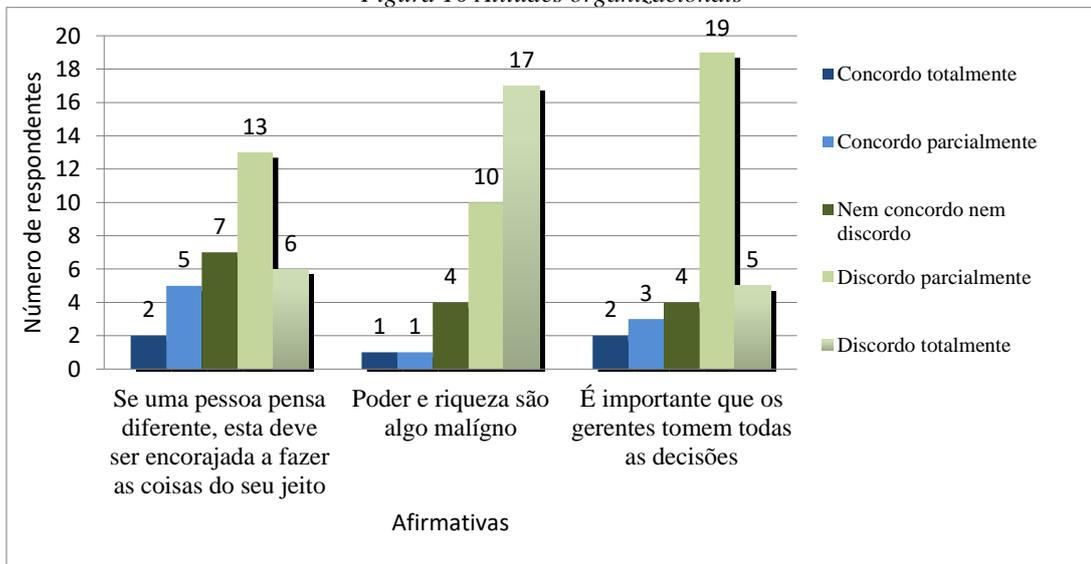
Figura 9 Cumprimento das normas



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Pode ser visto nesta pequena amostra que os entrevistados concordaram com a importância de alcançar os objetivos da empresa, mas discordam em gerentes que tomam todas as decisões. Isso reflete a discordância com a forma de distribuição de poder e pode ser relacionado com a dimensão *Power-distance* do trabalho de Hofstede (1983).

Figura 10 Aititudes organizacionais



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Na Figura 10, a maioria dos entrevistados discorda de todas afirmativas. 57,57% dos entrevistados discordaram que gostam de realizar atividades por conta própria. Isto pode estar associado com a dimensão *Incerteza do trabalho* de Hosftede, porque os entrevistados tentam

manter-se longe de situações incertas e ambíguas, evitando-as e se preocupando com a sua estabilidade no emprego.

A maioria, 81,82%, discorda que o poder e a riqueza são algo negativo e 72,72%, também discorda que os gestores devem tomar todas as decisões. Estas duas afirmações estão ligadas à dimensão *Power-distance* do trabalho de Hofstede porque os entrevistados acreditam que o poder não é algo ruim, mas não lidam naturalmente com as desigualdades no processo de tomada de decisão, ou seja, não concordam com a desigualdade no processo decisório.

A maioria dos entrevistados é do sexo masculino, 85%, então se conclui que as respostas dos questionários são, em grande parte, respostas de gerentes do sexo masculino, mas as respostas não refletem exatamente a dimensão masculinidade só porque a maioria é do sexo masculino. No que diz respeito à dimensão masculinidade do trabalho de Hofstede, esta amostra investigada nesta fase deste trabalho, foi mais orientada para a dimensão feminilidade, porque tende a enfatizar parâmetros como boas relações e aversão a conflitos. Esta dimensão de gênero mostra que esta amostra, de acordo com Hofstede (1983), apresenta uma preferência para a cooperação, o que reflete a preocupação sobre relacionamentos e gestão de conflitos.

Além disso, algumas correlações foram averiguadas para compreender a relação entre cooperação do grupo, confiança e reconhecimento. A correlação entre cooperação e confiança nas pessoas, por exemplo, descrita sobre as seguintes afirmativas: "Eu sempre vou colaborar para manter a harmonia do grupo" e "Eu gosto de confiar e cooperar com outras pessoas", permite ver se há cooperação de modo a manter a harmonia organizacional e analisar o grau de cooperação e confiança nas organizações. Mas, nesta pequena amostra, pode-se observar que estas duas afirmativas não estão fortemente correlacionadas: o valor do coeficiente é 0,34996, mas isto não demonstra que não há uma relação entre essas afirmativas.

Pode-se averiguar a correlação entre o reconhecimento individual e reconhecimento de um trabalho bem feito. As afirmativas investigadas são: "É muito importante para mim receber o reconhecimento pelo meu trabalho" e "É importante que eu receba reconhecimento individual no trabalho". A intenção é verificar se o reconhecimento de um trabalho bem feito é algo relevante na vida das pessoas e verificar a importância do reconhecimento individual no trabalho. Mais uma vez, o que se observa são duas afirmativas não fortemente correlacionadas: o valor do coeficiente é 0,34467, por isso há pouca correlação entre o reconhecimento do trabalho e o reconhecimento individual.

A correlação entre o tamanho de uma organização e a satisfação com o salário pode ser verificada através da relação entre as afirmativas: "Eu prefiro trabalhar para uma pequena

empresa que para uma grande empresa" e "As coisas mais importantes da minha carreira são um bom salário e ter um trabalho que eu faça bem". A intenção era avaliar o tamanho da empresa em relação à importância da remuneração e a função dos respondentes. Pode-se observar que essas duas afirmativas não estão fortemente correlacionadas: -0,19, por isso, não existe uma correlação relevante entre o tamanho da empresa e a satisfação com o salário e emprego.

É importante notar que estas três últimas correlações apresentaram valores baixos de coeficientes ao passo que a expectativa é que teríamos um coeficiente de correlação moderado ou elevado. Quanto à correlação entre cooperação e confiança: uma correlação era esperada entre as variáveis porque geralmente quem gosta de cooperar normalmente deposita a sua confiança em outras pessoas. No que diz respeito à correlação entre o reconhecimento individual e do trabalho: uma forte correlação era esperada entre essas variáveis porque elas normalmente variam nas mesmas direções positivas ou negativas. Da mesma forma, quanto à correlação entre o tamanho da organização e satisfação do trabalho: era esperada uma forte correlação já que há a crença de que, em uma grande organização, há uma maior mobilização em busca de aspectos motivacionais e estes são geralmente relacionados a ter um bom salário e boa satisfação no trabalho.

Como resultado deste estudo exploratório, pode ser observado que as contribuições sobre percepções culturais podem ajudar as empresas a entender como as pessoas e os projetos podem ser geridos, e que diferenças culturais quando observadas e compreendidas nos permitem trabalhar com maior grau de detalhamento e eficiência.

Na segunda parte da fase 1 da pesquisa, questionários foram aplicados a fim de entender a situação atual acerca dos diversos fatores que podem influenciar o alcance de sucesso dos projetos no ambiente organizacional. As repostas das afirmativas do questionário puderam ser agrupadas e relacionadas com fatores organizacionais e pessoais depois do procedimento de aplicação de análise estatística por pelo menos três vezes para que fosse obtido o *cluster* de fatores na matriz de componente rotacionada, após encontrar um fator adequado do teste KMO de 0,688, onde a variância total explicada foi de quase 71% da variância original dos dados, tornando possível fazer inferências sobre os fatores encontrados na matriz de componentes rotacionada na Tabela 2.

Após a rotação dos fatores, é possível fazer classificações de indicadores para cada fator ou componente. Eles são agrupados seguindo o seguinte estabelecimento: Verifica-se o maior valor para cada afirmativa representado na coluna dos componentes (de forma horizontal); A

seguir, os valores encontrados como maiores, em negrito, pertencerão ao fator ou componente ao qual estão localizados (de forma vertical); Cada fator é um *cluster* de indicadores para ser avaliado.

Desse ponto em diante, as análises descritivas encontradas na Tabela 2 serão descritas a seguir a fim de correlacionarmos o significado de cada afirmativa com fatores apresentados como possíveis influenciadores da percepção de sucesso e falha.

Os fatores 1 (variáveis 1, 4 e 5), 2 (variáveis 10,13 e 15) e 3 (variáveis 2 e 3) foram utilizados para fazer essa relação por serem mais relevantes para a finalidade desta pesquisa. Este critério foi escolhido por considerar que nestes três fatores há variáveis que propiciam relacionamentos mais consistentes (mais representativos) com relação às variáveis demográficas a serem apresentadas na próxima seção.

Cada fator corresponde a um conjunto de indicadores que devem ser avaliados. O fator 1 considera proposições sobre o comportamento organizacional; O fator 2 é sobre o modo de trabalho; O fator 3 diz respeito à tomada de decisão. O fator 1 consiste nas seguintes afirmações: Variável 1 (Normas); Variável 4 (Cooperação) e Variável 5 (Regras). O fator 2 consiste nas seguintes afirmações: Variável 10 (Mudanças); Variável 12 (Membro do grupo) e Variável 14 (Confiança e Cooperação). O Fator 3 consiste nas seguintes afirmações: Variável 2 (Risco) e Variável 3 (Tomada de Decisão).

Tabela 2 Matriz de componentes rotacionada

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
1 Conformidade com normas	,713	-,050	-,076	-,039	,113	,089
2 Risco	-,135	,003	,743	,072	-,074	,226
3 Tomada de decisão compartilhada	,110	,078	,674	,069	,046	-,272
4 Colaboração	,505	,368	,412	,103	-,101	-,061
5 Regras da empresa	,844	,041	-,004	,011	,016	,021
6 Discordância aberta	,017	-,087	,204	,771	,002	,049
7 Privação de assuntos pessoais	,110	-,272	-,179	,116	,516	,189
8 Forma de tratamento pessoal	,012	,216	-,104	,633	-,115	-,227
9 Alcance de objetivos	-,139	,318	,208	,413	-,006	,432
10 Mudanças são importantes	,143	,707	,002	-,056	-,127	,177
11 Tomada de decisão pelos gestores	,126	-,022	-,066	-,102	,113	,725
12 Supervisão implacável dos chefes	,195	,171	-,300	-,004	,461	,273
13 Trabalho em equipe	,039	,445	,017	,247	,366	-,349
14 Único empregador	-,052	,009	,167	-,234	,785	-,077
15 Confiança e Cooperação	-,064	,716	,053	,123	,038	-,082

Método de extração: Análise do componente principal

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser

Rotações convergiram em 7 iterações

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Para obter sucesso em um projeto, segundo os entrevistados, os fatores mais lembrados como determinantes do sucesso são cumprir os requisitos de cronograma, custo, qualidade e escopo. Entretanto, quando perguntados sobre a concepção de sucesso existiram divergências nas respostas, esse indício pode estar associado ao não entendimento sobre quais fatores realmente levam ao sucesso ou falha.

Porém, as medidas de sucesso vão além do cumprimento desses requisitos, fatores organizacionais e comportamentais podem ser determinantes para o alcance do sucesso do projeto. É possível associar alguns fatores organizacionais como contribuição com os objetivos organizacionais e estratégia; equipe de projeto; e comunicação com os fatores comportamentais e pessoais apresentados na Tabela 2.

O primeiro fator a ser comparado com as afirmativas apresentadas na Tabela 2 (fator 1, variáveis 1, 4 e 5) é o gerenciamento de comunicações. Os dados apresentam que a maioria dos respondentes, 92,1%, concorda que as pessoas devem seguir as normas da empresa a fim de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e 93,6% dos respondentes concordam que é importante manter a harmonia do grupo nas organizações. Da mesma forma, 83% dos respondentes concordam que as regras das empresas devem sempre ser seguidas, isto demonstra o quanto que os empregados levam em consideração o seguimento de regras e normas.

Segundo os gerentes de projeto entrevistados na primeira fase da pesquisa, 100% dos respondentes afirmaram que há conflito entre os *stakeholders* e que a comunicação é um fator primordial em todo o ciclo de vida dos projetos, pois deve haver um entendimento por parte de todos os envolvidos sobre o que se é trabalhado. Foi relatado, *in loco*, que quando um dos *stakeholders*, como por exemplo, o cliente ou o analista, não está totalmente esclarecido sobre o que realmente deve ser feito ou o que quer que seja feito, há conflito na comunicação, por isso o fator gerenciamento de comunicações é fundamental para que o que foi requerido seja o apresentado, este fator, segundo os respondentes, é importante (85,28%) e primordial para o alcance do sucesso.

A comunicação na organização deve ser bem gerenciada assim como a gestão de conflitos. Um gerente de projetos deve saber o momento em que a informação deve ser compartilhada e a forma como deve ser compartilhada, assim como dar o devido valor aos envolvidos no projeto através da gestão da tomada de decisões.

A equipe pode ser considerada um fator primordial para que os projetos alcancem o sucesso. Segundo os entrevistados, a equipe é o segundo fator mais citado para o sucesso de um

projeto, portanto, trabalhar com uma equipe bem preparada e que coopere pode determinar o alcance do sucesso de um projeto. Fatores comportamentais e pessoais (fator 2, variáveis 10, 13 e 15) foram associados com o fator equipe, a fim de observar o relacionamento entre esses fatores e o alcance do sucesso de um projeto.

Foi constatado que há concordância positiva entre todas as variáveis analisadas. Pode-se verificar que a maioria dos respondentes acredita que os empregados devem participar da tomada de decisão. 87,92% dos respondentes afirmaram que concordam que os empregados devem ser incluídos na tomada de decisão. Esta alta porcentagem demonstra a preocupação e vontade dos respondentes em interagir com o grupo, sentir-se incluído e prestigiado ao participar das decisões. Essa participação da equipe nas decisões deve ser incentivada e reconhecida como um fator determinante de sucesso. Os respondentes também afirmaram que as mudanças em suas vidas são algo importante, 96,98%, isto mostra o dinamismo e aversão à estagnação organizacional, o medo de mudanças provoca o desperdício de oportunidades que podem ser cruciais para contribuir com a organização. 74,71% dos respondentes também concordam que quando trabalham em um projeto, preferem trabalhar como um membro de um grupo do que individualmente, esta afirmação revela o senso de coletividade nas atividades dos projetos. Os respondentes exercem melhor suas atividades quando participam de um grupo. Novamente, ganhos e perdas serão compartilhados com todos no grupo e o envolvimento de todos os *stakeholders* torna-se mais próximo e direto.

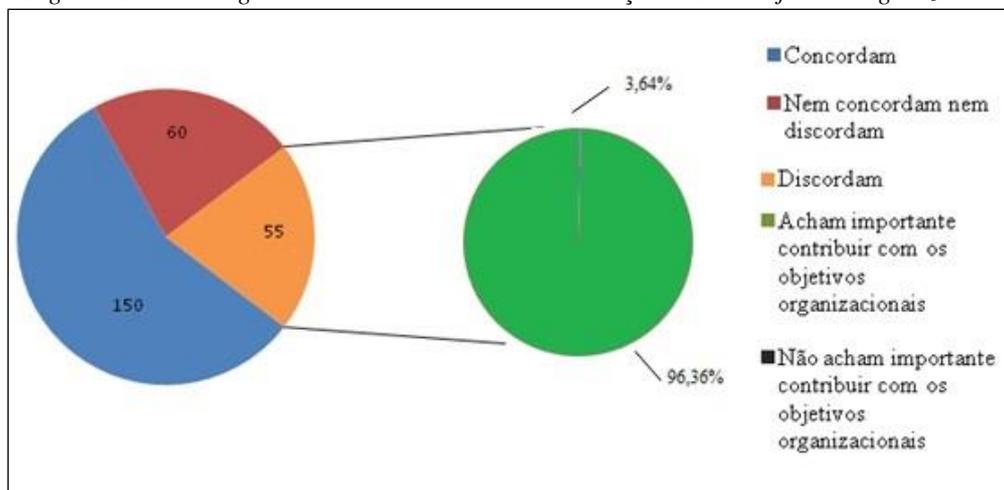
Quanto à cooperação e confiança, a maioria dos respondentes, 92,83%, prova que está disposta a cooperar e a confiar nos outros *stakeholders* a fim de obter o resultado esperado, sucesso nos projetos. Portanto, a devida importância dada à equipe, 89,81%, resulta na constatação anteriormente apresentada de que a equipe é um fator determinante para o alcance do sucesso e as características individuais dos membros do grupo influenciarão positivamente ou negativamente nesta busca.

Conclui-se que a maioria dos respondentes prefere fazer parte da tomada de decisão; acredita que mudanças são importantes; prefere trabalhar como um membro do grupo do que individualmente; cooperam e confiam nas outras pessoas a fim de executar um melhor trabalho e manter um equilíbrio de ambiente organizacional saudável, também valorizam a equipe dando-a a devida importância para que as lições que foram aprendidas no passado possam ser utilizadas como base para o futuro. O sucesso é a construção de referências anteriores adaptadas para o presente através do aprendizado organizacional.

Investigou-se o fator 3 (variável 2 – riscos) com o fator organizacional “contribuição com os objetivos da empresa”, com a finalidade de perceber se a contribuição com os objetivos da empresa tem sido mais importante para pessoas com qual tipo de característica de aversão ao risco. Observa-se que mais da metade dos respondentes, 56,6%, se intitulam como propensos ao risco, concordando que gostam de correr riscos ou estar em situações arriscadas. Da mesma forma, 93,9% dos respondentes concordam que, através de sua participação nos projetos, contribuem para atingir os objetivos organizacionais e as estratégias da empresa.

Quando esses dois fatores são comparados, pode-se observar que dentre os respondentes com característica de aversão ao risco (20,75%), 96,36% deles acreditam que é importante contribuir com os objetivos organizacionais e 3,64% acham que não é importante contribuir com os objetivos organizacionais, como pode ser visto na Figura 11. Já para as pessoas que se designam como propensas ao risco, 95,33% afirmam que a contribuição com os objetivos e estratégia do negócio é igualmente importante, enquanto 4,67% discordam. Portanto, tanto os valores das pessoas avessas quanto das pessoas propensas ao risco são estatisticamente equiparados.

Figura 11 Porcentagem de aversão ao risco e contribuição com os objetivos organizacionais.



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Existem várias metodologias de gerenciamento de risco (ABNT, 2018; PMI, 2017; COSO, 2007;) e todas incentivam o controle sistemático dos riscos através do estabelecimento e descrição de etapas a serem seguidas. Segundo Bosler (2002), o modelo de maturidade em gerenciamento de riscos (RMMM) auxilia as organizações a desenvolver ou melhorar o gerenciamento de riscos através de níveis de aplicação. Portanto, quando há a cultura de consciência ao risco, na qual os *stakeholders* utilizarão informações sobre o risco para melhorar

e alcançar a probabilidade de sucesso nos projetos. Os gerentes e demais *stakeholders* assumirão riscos de acordo com as características da organização (divulgação de informações), do projeto (através de dados anteriores) e das pessoas (cultura da organização). Esta constatação inusitada revela que as pessoas que são mais apreensivas com relação aos riscos acreditam que contribuir com os objetivos organizacionais é algo importante e essa contribuição agrega valor à busca pelo sucesso. Da mesma forma, as pessoas que são propensas ao risco, não são temerosas para descobrir novas formas de contribuir com os projetos e com as empresas. Nas organizações, a equipe é considerada um dos cinco fatores de avaliação para o sucesso de um projeto (SHENHAR; DVIR, 2007). As pessoas mais apreensivas podem ser aquelas que mais revelam a valorização da contribuição com a equipe, com os projetos e com a organização, mas as pessoas que não tem medo de arriscar-se podem visualizar novas melhorias e novos caminhos que contribuam para o alcance do sucesso. Isto acontece porque os riscos, assim como as oportunidades, são eventos que geram impacto negativo, positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo trazem empecilhos ao crescimento, os de impacto positivo podem representar oportunidades que possibilitam influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, e neste caso o sucesso do projeto. (COSO, p.10, 2007).

4.1.2.2 Exploração da relação dos fatores com variáveis demográficas

Com base nas comparações apresentadas anteriormente, foram realizadas análises estatísticas para avaliar a relação entre fatores organizacionais e de tomada de decisão e relacionar estes fatores à três variáveis demográficas principais (idade, gênero e papéis dos *stakeholders*). Descobriu-se que os fatores organizacionais e de decisão são os mais relevantes de acordo com as respostas dos participantes, com base na análise fatorial. Em seguida, é executada a análise ANOVA. De acordo com Moore *et al.* (2013), a ANOVA analisa como os indivíduos estão distribuídos no mesmo grupo ou em diferentes grupos. Este tipo de método investiga se há diferença significativa nas pontuações médias dos testes entre os grupos.

Primeiramente, foram exploradas as premissas considerando o gênero. Foram encontradas diferenças significativas entre os sexos para duas variáveis: Variável 4 - Cooperação e Variável 10 - Mudanças. No entanto, quando se analisou a variável 4 separadamente em números percentuais, agrupando as duas escalas de concordância (concordam totalmente e parcialmente), observou-se que tanto as mulheres (89,3%) quanto os homens (92,23%) concordam que a cooperação é importante nas organizações para que haja a harmonia do grupo. As decisões dos entrevistados refletem o senso coletivo desta amostra em

preservar a qualidade do trabalho e as relações estabelecidas no processo. Durante o desenvolvimento de um projeto, todo esforço deve ser direcionado para o mesmo objetivo: alcançar o sucesso. Assim, a gestão adequada (estabelecimento de requisitos) e contribuições das partes envolvidas (através da cooperação das partes) são necessárias. Seguindo a mesma estratégia da Variável 10, que se refere às mudanças na organização, 98,3% das mulheres e 96,11% dos homens concordam que é importante não ter medo de mudanças. Essas opiniões mostram tanto o dinamismo quanto a aversão à estagnação organizacional; O medo da mudança provoca o desperdício de oportunidades que podem ser cruciais para o sucesso organizacional.

Em seguida foi realizada a análise ANOVA para descrever a relação entre duas variáveis independentes: idade e papel dos participantes do projeto. Antes de realizar a análise ANOVA, verificou-se a homogeneidade dos dados em relação a todos os outros fatores que podem ser relevantes para a explicação do problema. A aceitação da hipótese permite a suposição de homogeneidade das variâncias e aplicação da análise ANOVA.

Os valores de p encontrados na Variável 10 - Mudanças, Variável 12 - Membro do grupo e Variável 14 - Confiança e cooperação, mostram que as variâncias dessas variáveis são desiguais. Portanto, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis para saber se essas variáveis levariam a rejeitar a hipótese de igualdade de médias. Assim, descobriu-se que os valores p do teste de Kruskal-Wallis para Variável 10 - Mudanças é 0,037 e da Análise ANOVA é 0,048. Essa informação nos leva a rejeitar a hipótese de igualdade de médias (ao nível de significância de 0,05). Em suma, alguns entrevistados não podem considerar as mudanças como um fator crucial em suas vidas, mas a maioria dos homens e mulheres concordou que as mudanças são importantes para todos.

Ao explorar o fator idade, foram agrupados os participantes em três categorias de idade: 1 (18-30 anos; N = 114); 2 (31-50 anos de idade; N = 136); 3 (51-70 anos; N = 15). Através da análise ANOVA, pode-se encontrar que não há diferença estatisticamente significativa para a maioria das variáveis mostradas pela análise fatorial. Percebeu-se que a idade não é um fator que tem uma diferença considerável em relação às perspectivas culturais. Observou-se que a Variável 26, que se refere às mudanças na organização, é a única variável que mostra diferença estatística em relação ao fator idade; no entanto, sua significância é ligeiramente abaixo de 0,05. Portanto, conclui-se que não há evidência estatística de diferença entre os grupos etários para a maioria das variáveis. Antes de realizar a análise ANOVA considerando o papel do *stakeholder*, verificou-se a homogeneidade dos dados em relação a todos os outros fatores que podem ser

relevantes para a explicação do problema. Todos os valores de p estão acima do nível de significância de 0,05. Isso significa que não há diferenças significativas entre os respondentes.

Nas investigações considerando o papel dos *stakeholders*, encontrou-se uma diferença estatisticamente significativa na variável 2 (p-valor 0,001), que se refere ao risco. Pode-se concluir que há uma diferença na percepção de risco entre as partes interessadas no projeto que responderam ao questionário. Observa-se que existe uma categoria que demonstra uma considerável aversão ao risco. Apenas 35,48% dos participantes com pouca experiência em gerenciamento de projetos responderam que gostam de assumir riscos, enquanto uma parcela maior dos entrevistados das outras categorias concordou que assumir riscos é uma boa prática (Gerentes de Projeto: 57,27%; Membro do Conselho de Suporte: 44,68 %; Usuário Final e Cliente: 66,66% e Diretor e Consultor: 75%), ou seja, quanto maior a experiência, mais propensos são aos riscos. Os resultados mostram que as percepções em relação aos fatores organizacionais diferem em relação a cada categoria de experiência profissional. As demais variáveis não mostram diferença significativa entre as opiniões dos grupos.

De acordo com Hofstede (1983), algumas sociedades, chamadas sociedades de "forte aversão à incerteza", têm instituições que tentam criar segurança e evitar riscos, e outras tendem a aceitar cada dia como algo novo. Os participantes dessas instituições correrão riscos facilmente. Como pode-se perceber, "membros da equipe do projeto culturalmente diferentes podem preferir aprender, conhecer seus ambientes, ou talvez identificar riscos, de maneiras contrastantes" (CHIPULU *et al.*, 2014). Saeed *et al.* (2014) afirmam que, em ambientes turbulentos e situações conflituosas, os líderes são mais eficazes porque buscam oportunidades diante do risco e são menos propensos a apoiar o *status quo*. Desta forma, os estudos de estilos de gestão tentam explorar a adoção de um estilo particular pelos profissionais do projeto em resposta ao seu ambiente de trabalho (RAMOS; MOTA, 2016). Segundo Silveira e Crubelatte (2007) não é possível falar de um Brasil singular, mas apenas de brasileiros heterogêneos e plurais. Pesquisadores notaram que a pluralidade é um dos aspectos essenciais da cultura brasileira e do mundo das organizações locais (AIDAR, MOTTA e WOOD, 1995). Por esse motivo, é necessário estudar as implicações das diferenças de seu indivíduo no gerenciamento de projetos.

Em seguida, foram exploradas as percepções do sucesso e fracasso do projeto usando a análise fatorial e a análise ANOVA. A seguir, esses dois fatores foram relacionados com três variáveis independentes: Idade, Gênero e Papel das partes interessadas através da análise ANOVA e teste t para descobrir se há diferenças nas percepções de sucesso e fracasso. Para

considerar a análise fatorial, foi encontrado um KMO de 0,896, significando que os fatores encontrados na análise poderiam descrever a variação dos dados originais. O modelo foi capaz de explicar 61,571% da variância dos dados originais, agrupando as variáveis em dois fatores. O fator um agrupou seis variáveis, representando Controle de Projeto e Metas da Equipe, que investigaram: Tempo de Projeto; Orçamento planejado e aprovado; Critérios de qualidade e desempenho planejados e aprovados; Liderança de Projetos e Tomada de Decisão; Equipe do Projeto; e Comunicação, gestão de riscos e segurança.

O fator dois agrupou quatro variáveis, representando o Valor do Projeto, os objetivos organizacionais e de serviço do produto, investigados: Contribuição para os objetivos de negócios e / ou estratégia; Contribuições para a sociedade / comunidade / economia; Cliente / patrocinador; e Escopo do projeto planejado e aprovado. A variável 4 (tempo de projeto planejado e aprovado) possui correlações ambíguas com os dois fatores (0,546 e 0,551), por isso pode ser considerado como um fator de cargas cruzadas em ambos os fatores.

Primeiramente, considerando o fator Gênero e as percepções de sucesso e fracasso do projeto. Após o teste t, pode-se concluir que a suposição de variâncias iguais vale para todas as variáveis, exceto na variável 4 (Escopo do projeto planejado e aprovado), mas avaliando o nível de significância (bicaudal) pode-se concluir que as médias populacionais são igual a todas as variáveis. Em outras palavras, as opiniões sobre percepções de sucesso e fracasso não diferem de acordo com o gênero dos respondentes.

O grau de associação entre Gênero e as variáveis referentes às Percepções de sucesso e falha foi testado pelo teste qui-quadrado. Após investigar a relação entre Gênero e variáveis agrupadas no fator um, pode-se concluir que não há associação significativa entre Gênero e Percepção de sucesso e falha. Isso significa que, independentemente do gênero, suas percepções de sucesso e fracasso não mudam. A mesma observação poderia ser feita considerando o gênero e o fator dois.

Executou-se a análise ANOVA para investigar se há diferença significativa nas pontuações médias dos testes em relação à idade e ao papel do *stakeholder* e às variáveis agrupadas no fator um e dois na análise fatorial anterior. Todos os valores de p, considerando o teste de homogeneidade das variâncias para a idade e o fator um, mostram que as variâncias dessas variáveis são desiguais. Portanto, realizamos o Kruskal-Wallis que leva a aceitar a hipótese de igualdade de meios. Mas, considerando a análise ANOVA, os resultados mostram que não há diferença estatisticamente significativa para as variáveis 8 (Liderança de Projetos e Tomada de Decisão) e Variável 10 (Gestão de Comunicações, Riscos e Segurança). E,

considerando todas as outras variáveis na análise ANOVA, bem como no Teste de Levene, a idade é um fator que tem influência considerável na forma como os profissionais em gerenciamento de projetos percebem o sucesso e o fracasso do projeto.

A razão para investigar a Liderança do Projeto e a Tomada de Decisões (variável 8) é saber se os participantes do projeto concordam que a liderança e a tomada de decisões do projeto foram apropriadas e efetivas. De fato, pode-se concluir que, dependendo da idade, as opiniões não mudam. Da mesma forma, na variável 10 (Comunicações, gerenciamento de risco e segurança), procurou-se saber se os participantes do projeto concordam que as comunicações, o risco e a segurança foram efetivamente gerenciados ou concordam que as comunicações, o risco e a segurança foram mal gerenciados. E pode-se concluir o mesmo que a Liderança e Tomada de Decisões do Projeto, dependendo da idade, as opiniões não mudam, considerando essas duas variáveis.

O teste de homogeneidade das variâncias considerando idade e fator dois foi realizado e a análise ANOVA mostra que não há diferença estatisticamente significativa para a maioria das variáveis mostradas pela análise fatorial, exceto a variável 1 (Contribuição para os objetivos de negócio e / ou estratégia). Ao investigar a Contribuição para as metas de negócios e / ou estratégia, procurou-se saber se o projeto fez uma contribuição significativa e valiosa para as metas e / ou estratégia de negócios ou se o projeto não contribuiu para as metas e / ou estratégia de negócios. Dessa forma, pode-se concluir que, dependendo da idade, as opiniões mudam de acordo com o que os entrevistados consideram importante para o sucesso e o fracasso do projeto.

Por fim, foi verificado a homogeneidade dos dados em relação ao papel dos *stakeholders* versus o fator um e percebeu-se que as variáveis 5 (tempo de projeto) e variável 10 (comunicação, gestão de riscos e segurança) levam a rejeitar a hipótese de igualdade de médias (o nível de significância de 0,05). Para confirmar esta análise, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis que leva a aceitar a hipótese de igualdade de médias, pois o nível de significância das variáveis 5 e 10 está acima de 0,05. Porém, na análise da Anova, conclui-se que, para as variáveis 6 (Orçamento Planejado e Aprovado) e 10 (Comunicações, gestão de risco e segurança), o nível de significância está abaixo de 0,05. Ao investigar o orçamento Planejado e Aprovado, procurou-se saber se, nas opiniões dos entrevistados, o projeto foi concluído dentro do orçamento ou foi concluído significativamente abaixo ou acima do orçamento. Desta forma, pode-se concluir que, dependendo da experiência, as opiniões dos respondentes mudam porque alguns deles concordaram e outros não, não sendo definitivo um padrão de resposta. Da mesma

forma, na variável 10 (Gerenciamento de comunicações, riscos e segurança), buscou-se saber se os participantes do projeto concordam que as comunicações, o risco e a segurança foram efetivamente gerenciados ou concordam que as comunicações, o risco e a segurança foram mal gerenciados. E pode-se concluir o mesmo que o orçamento planejado e aprovado, dependendo de seu papel no projeto, suas opiniões divergem.

Da mesma forma, verificou-se a homogeneidade dos dados em relação ao papel dos *stakeholders* versus o fator dois e percebeu-se que a variável 1 (Contribuição para os objetivos de negócios e / ou estratégia); a variável 3 (Cliente) e 4 (escopo do projeto planejado e aprovado) levam a rejeitar a hipótese de igualdade de médias (ao nível de significância de 0,05). Para confirmar essa análise, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis para saber se essas variáveis levam a rejeitar a hipótese de igualdade de médias. E conclui-se que apenas a variável 3 rejeita a igualdade de médias (Sig. Valor 0,000). Porém, na análise da Anova, foi confirmado que as opiniões dos entrevistados divergem de acordo com a experiência que têm em relação à variável 3 - Cliente / patrocinador. Quando se investigou as respostas da variável Cliente / patrocinador, tentou-se saber se o projeto alcançou todos os resultados pretendidos, conforme definido pelo patrocinador / proprietário / cliente, ou se o projeto não alcançou nenhum dos resultados pretendidos, conforme definido pelo patrocinador / proprietário / cliente. Segundo os entrevistados, dependendo de seu papel, suas opiniões também divergem.

4.1.2.3 Construção do diagrama de modelo de equações estruturais

Por fim, foi proposto a realização de um SEM (*Structure Equation Modeling*) para reproduzir as conexões entre perspectivas culturais e fatores organizacionais e de sucesso e fracasso nas Figuras 12 e 13.

Segundo Bowen e Guo (2012), a modelagem de equações estruturais (SEM) oferece uma alternativa altamente desejável. É, sem dúvida, uma ferramenta obrigatória para pesquisadores que desenvolvem novas medidas. “Em suma, o SEM é altamente recomendado para pesquisadores que usam ou desenvolvem medidas de vários itens” (BOWEN: GUO, 2012, p.2). Ou seja, o uso do SEM melhorará a qualidade e a acurácia da pesquisa envolvendo medidas, aumentando a credibilidade dos resultados e fortalecendo a contribuição dos estudos para a literatura. Dada a importância dessa ferramenta, foi utilizada uma estrutura que apontou as relações entre as variáveis investigadas e o processo decisório.

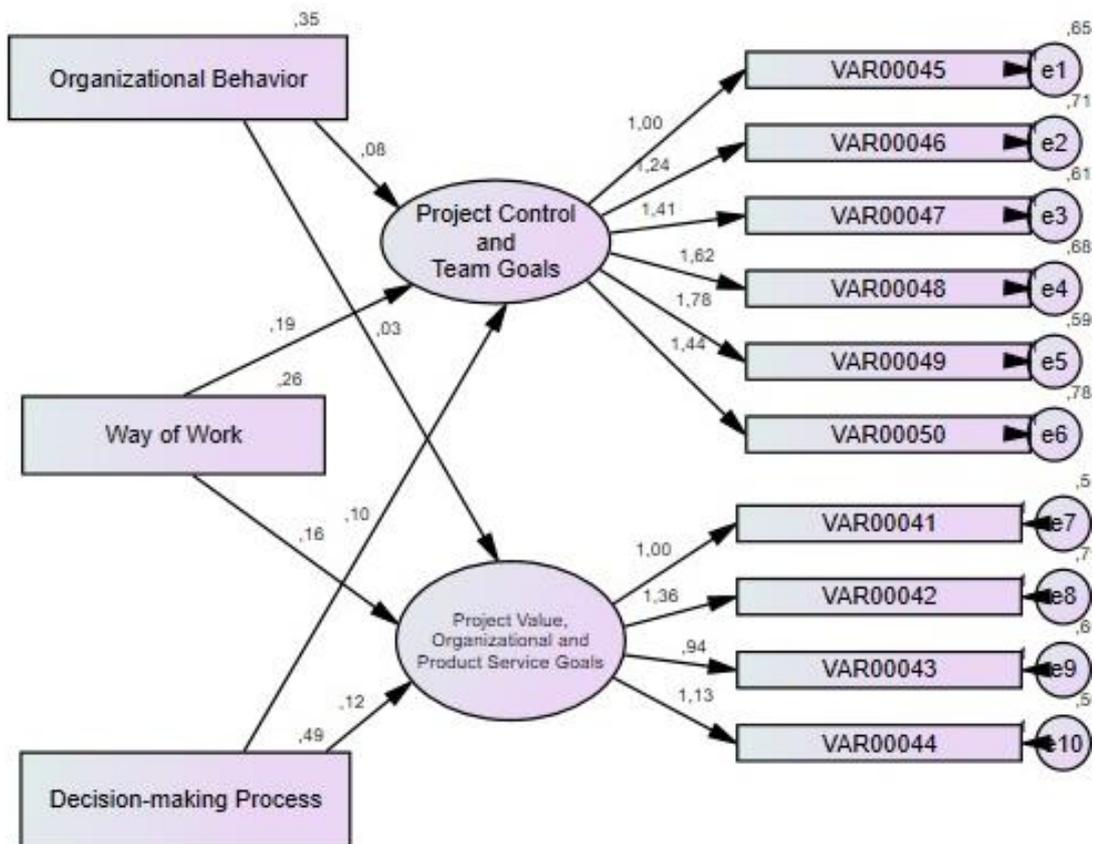
Segundo Knoke (2005), modelos de equações estruturais (SEM) são métodos de análise que representam traduções de uma série de relações hipotéticas de efeito entre variáveis, para

fazer estimativas quantitativas de parâmetros de modelo e seus padrões, para avaliar a estrutura geral de um modelo e determinar as equivalências dos parâmetros do modelo em várias amostras. Portanto, o uso dessas inferências busca traçar um quadro mais acurado das informações coletadas, sendo relevante para a área de estudo e para o mercado, pois preenche a falta de entendimento sobre a conduta dos profissionais no âmbito organizacional.

A construção do fluxo que modela as equações estruturais dá-se através da inserção dos dados a serem investigados para que as variáveis sejam interligadas. É necessário fazer, ao longo do processo, melhorias nos relacionamentos entre as variáveis, seguindo uma lógica de construção e respeitando-se o *model fit* (adequação do modelo) para valores aceitos pela literatura como representativos para a análise. Durante esse processo, o pesquisador deve ser preciso nas informações que descreve e testes são realizados para encontrar a melhor maneira de explicar as variáveis. A seguir, na Figura 12, pode-se observar a primeira tentativa de construção da estrutura avaliando todas as variáveis organizacionais e culturais relacionadas na pesquisa.

A análise de *structured equation modelling* (SEM) permitiu traçar a relação existente entre fatores culturais e organizacionais nas empresas participantes. Nesta primeira versão do modelo SEM foi extraído um índice GFI (*goodness-of-fit*) de 0,429. Este índice está abaixo do considerado um bom ajuste do modelo, dessa forma, novas estruturas foram criadas para que este índice fosse ajustado e que a relação continuasse a ser representativa. A seguir, na Figura 13, uma estrutura final é apresentada, e desta estrutura foi extraído um índice GFI (*goodness-of-fit*) de 0,7, considerado um bom índice para pesquisas com maior grau de dificuldade na averiguação dos dados.

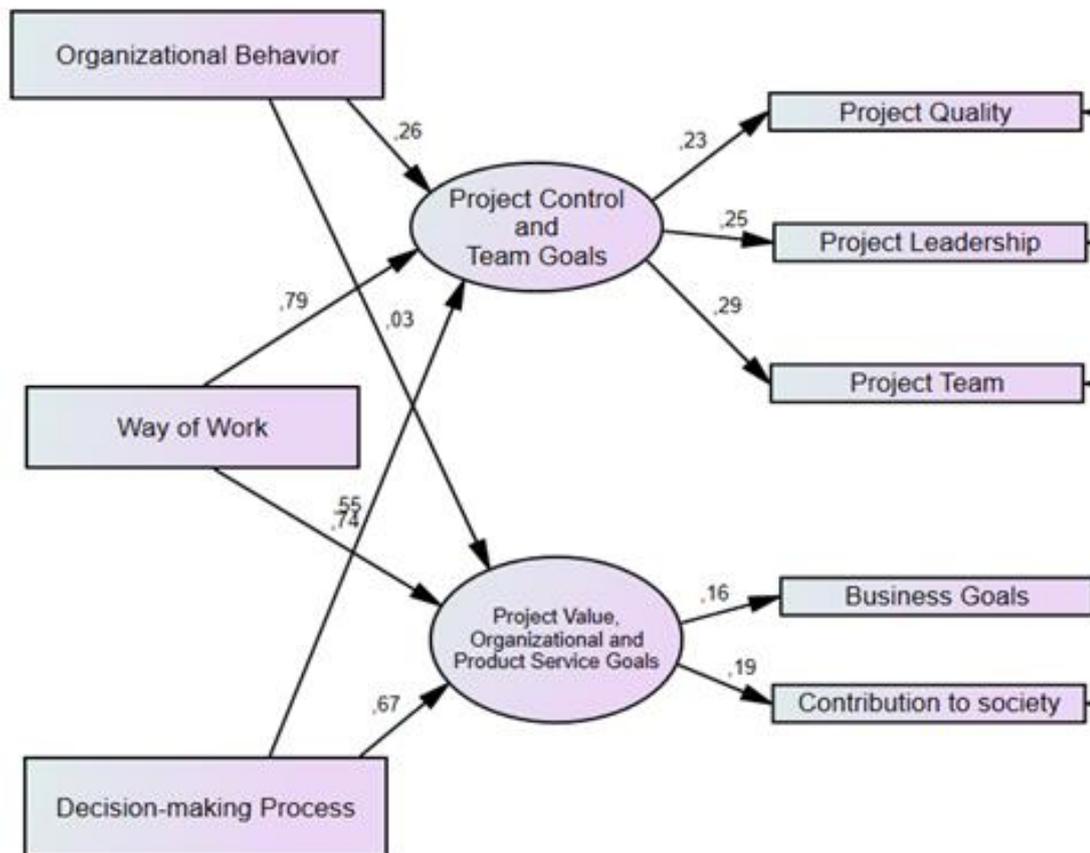
Figura 12 Primeira estrutura SEM - Fatores culturais e organizacionais



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Como mostrado na Figura 13, entre as três variáveis de fatores organizacionais, tanto o modo de trabalho quanto o processo de tomada de decisão afetam significativamente as duas variáveis latentes dos fatores (Controle do Projeto e Objetivos do grupo; e Valor do projeto e seus objetivos organizacionais). E as variáveis latentes afetam positivamente as variáveis exploradas na análise fatorial. Em outras palavras, nesse diagrama de trajetórias de SEM, pode-se concluir que os três fatores culturais encontrados no estudo exploratório de variáveis decisórias e de estrutura organizacional têm relação direta com os dois fatores de sucesso e insucesso (fatores organizacionais) encontrados no estudo exploratório de avaliação de sucesso e falha. E esta relação resulta diretamente em cinco variáveis (qualidade do projeto, liderança do projeto, equipe do projeto, metas de negócios e contribuição para a sociedade). Desta forma, conclui-se que esses cinco fatores organizacionais são diretamente afetados pelo comportamento organizacional, pelo modo de trabalho e pelo processo decisório.

Figura 13 Estrutura final do SEM - Fatores culturais e organizacionais



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Conclui-se que, segundo esta análise realizada, a forma como são estruturados o comportamento organizacional, a forma de trabalho e o processo de tomada de decisão nas empresas são considerados fatores influenciadores da qualidade do projeto (performance do projeto); da liderança do projeto (apropriada); da equipe do projeto (envolvimento dos membros); metas de negócios (alcançáveis ou não); e contribuição para a sociedade (econômica, social).

Portanto, respondendo às questões de pesquisa, vários fatores podem influenciar a percepção de sucesso, mas os fatores mais presentes e levantados pelos respondentes foram: obter conformidade com as normas, grau de risco, tomada de decisão, colaboração, seguir regras, processo de discordância, privação de assuntos, formas de tratamento, forma de alcance de objetivos, processo de mudança, tomada de decisão e supervisão dos gestores, trabalho em equipe, meio de trabalho, confiança e cooperação. Esses fatores foram reunidos ao que nomeou-se comportamento organizacional, forma de trabalho e processo de tomada de decisão. Pode-se

considerar que o custo, tempo e escopo dos projetos continuam sendo fatores determinantes do desfecho do projeto, assim como o processo de comunicação.

A respeito da segunda questão de pesquisa, considerações a respeito de fatores demográfico como idade, gênero e papel dos *stakeholders* foram levantadas na análise de resultados. De forma global, considerando o fator gênero, não houve evidência estatística que provasse diferença significativa nas percepções dos respondentes. Considerando idade, concluiu-se que, dependendo da idade, as opiniões mudam de acordo com o que consideram ser importante para a contribuição dos objetivos do projeto. Considerando os papéis dos *stakeholders*, as opiniões divergem acerca da gerência eficaz e resultados pretendidos.

Em resumo, na fase 1 (Identificação e Investigação de fatores de sucesso, culturais e organizacionais), foram avaliados: Na primeira parte da fase 1, a identificação dos fatores de sucesso; na segunda parte da fase 1, houve uma investigação cultural acerca dos fatores mais considerados pelos respondentes; e na terceira parte da fase 1, houve a apresentação de uma estrutura que faz a relação entre fatores culturais e organizacionais.

4.2 FASE 2 - IDENTIFICAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DOS ESTILOS DE GERENCIAMENTO E DE TOMADA DE DECISÃO

O objetivo desta pesquisa também é explorar como são definidos os estilos de gestão e a tomada de decisão no ambiente de gerenciamento de projetos. Características pessoais, gerenciais e comportamentais são avaliadas e relacionadas com as características do projeto a fim de compreender a contribuição desses fatores com o sucesso do projeto.

4.2.1 Análise descritiva da fase 2

A pesquisa inicialmente buscou identificar a amostra através da coleta de dados de informações pessoais e organizacionais para que seja possível traçar o perfil dos respondentes. Nas subseções 4.2.1.1 e 4.2.1.2 estão descritas as características dos entrevistados e dos projetos envolvidos.

4.2.1.1 Características dos entrevistados

Inicialmente um questionário com questões a respeito dos estilos de liderança foi aplicado e 55 respostas válidas foram confirmadas. A maioria dos entrevistados, 73%, foi do sexo masculino, e 62% dos entrevistados tinham algum tipo de educação em gestão de projetos. Os respondentes foram questionados quanto ao nível acadêmico e observou-se que a maioria, 51%,

tem pelo menos o nível acadêmico de especialização. Além disso, 76% dos entrevistados declaram que trabalham no setor privado e 24% no setor público.

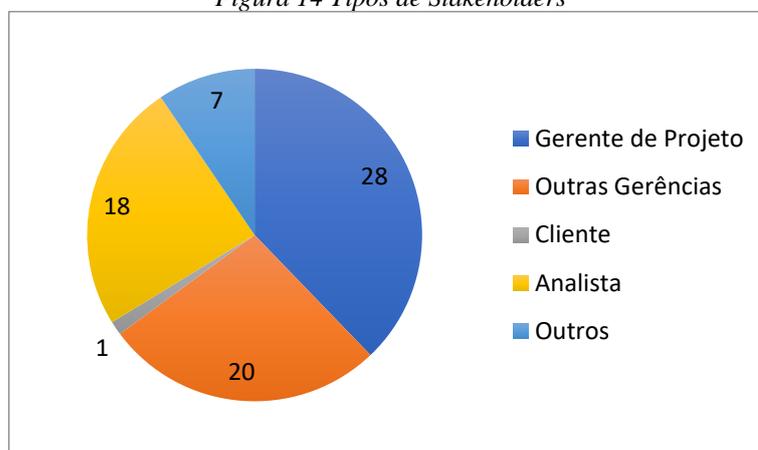
Na segunda parte desta pesquisa, foram investigadas algumas declarações para compreender pontos de vista individuais dos respondentes e relacioná-las com as quatro dimensões de estilos de gestão. Afirmativas ordinais com correlação moderada foram relacionadas com as variáveis nominais deste questionário.

Quando ao gênero dos respondentes, a maioria dos respondentes é do sexo masculino (72,97%) e a média de idade encontrada é de 32 anos dentre respondentes com idade entre 23 e 67 anos. Quanto ao nível acadêmico dos entrevistados, trata-se de uma amostra com pelo menos nível superior (29,46%). 39,54% detém curso de especialização e 31% detém cursos de mestrado e doutorado.

Com relação ao porte e o setor nos quais os entrevistados trabalham, o setor privado detém o maior número dos respondentes dessa amostra (66,22%), assim como a maioria da amostra é composta por respondentes pertencentes a empresas de grande porte (52,70%).

Também foi importante observar o tipo de envolvimento dos respondentes com os projetos. A Figura 14 apresenta os tipos de *stakeholders* respondentes dessa amostra.

Figura 14 Tipos de Stakeholders



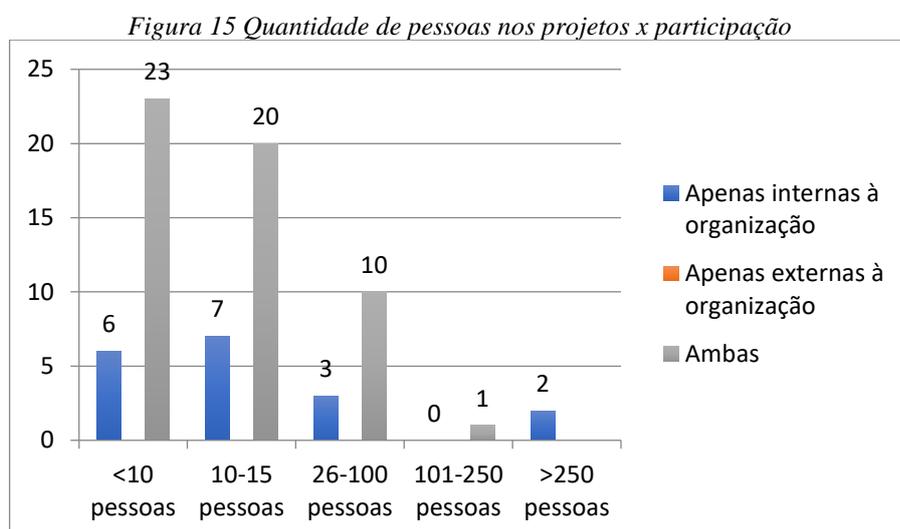
Fonte: Esta pesquisa (2018)

Pode-se observar que o cargo de gerência foi o principal tipo de *stakeholder* investigado (64,86%). Logo em seguida pode-se observar que a amostra foi composta por pouco mais de 1% de clientes (1,35%); 24,32% são analistas e 9,45% detém outras funções relacionadas à gerência de projetos.

4.2.1.2 Características dos projetos

A seguir, são apresentadas as informações relevantes acerca dos projetos com relação às demais questões do questionário. Essas características são importantes para conhecer o patamar no qual esta pesquisa foi aplicada.

Na Figura 15, observa-se a relação entre pessoas e projetos. Observa-se que, nos projetos referenciados, há a presença tanto de pessoas internas à organização como de pessoas externas à organização (75,67%). Isso nos mostra que os projetos atuais são capazes de abordar culturas diferentes mesmo não estando fisicamente em diversos lugares. O engajamento de ambas as partes traz crescimento e novos conhecimentos para a construção e desenvolvimento do projeto. Em compensação, esses projetos são formados por micro e pequenas empresas (75,67%).

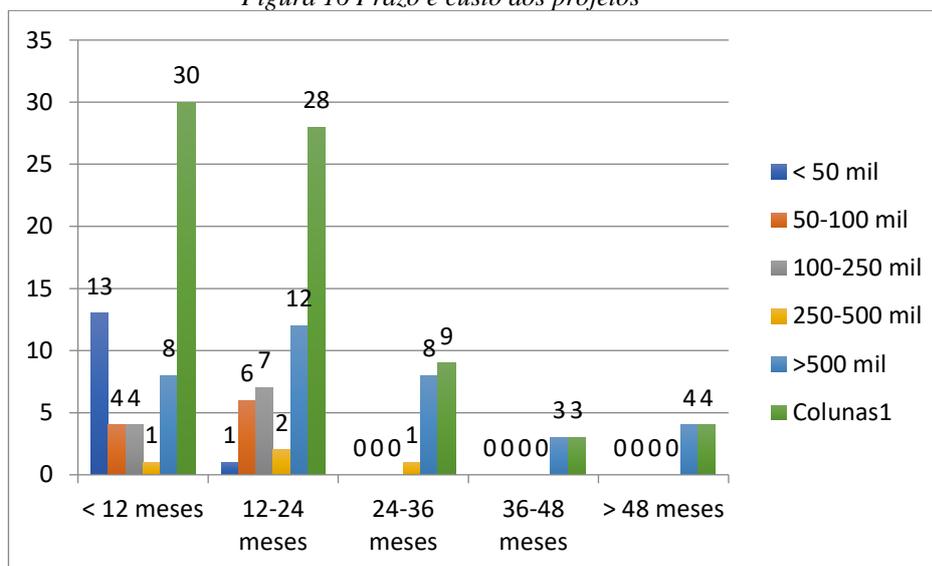


Fonte: Esta pesquisa (2018)

É importante observar que micro e pequenas empresas que trabalham com gestão de projetos dominam o setor por apresentarem um trabalho de maior customização para os clientes. Dependendo do tipo de projeto, por exemplo, o setor de tecnologia de informação, essas empresas agrupam-se em uma localidade formando um tipo de arranjo produtivo local que as permite competir com as médias e grandes empresas.

Outro fator observado a fim de saber exatamente a qual grupo se está explorando diz respeito à duração e custo do projeto. A Figura 16 apresenta os seguintes dados: Quase 50% dos projetos teve faturamento de mais de 500 mil reais (47,3%); 5,4% tiveram entre 250-500 mil; 14,86% entre 100-250 mil; 13,51% entre 50-100 mil e 18,92% até 50 mil reais.

Figura 16 Prazo e custo dos projetos



Fonte: Esta pesquisa (2018)

Já com relação aos prazos de desenvolvimentos desses projetos, observa-se que a grande maioria teve prazo de conclusão até 24 meses (78,38%); 12,16% entre 24-36 meses; 4,05% entre 36-48 meses e 5,40% maior que 48 meses. Isso demonstra que normalmente os projetos ainda costumam ter seus prazos menores para que os clientes possam ser atendidos mais prontamente. Porém, deve-se levar em consideração que os prazos maiores podem ser referentes a projetos maiores que envolvam outros fatores e investimentos que justificam o prazo estabelecido. As Tabelas 3, 4 e 5 apresentam informações relevantes acerca das métricas estabelecidas no projeto. A Tabela 3 aponta informações e opiniões acerca dos requisitos dos projetos. Pode-se observar que, em geral, os projetos estão dentro do prazo, custo e desempenho que foram solicitados pela gestão. Observa-se também que, na visão dos entrevistados, houve satisfação dos clientes e da equipe, sendo considerado, portanto, um projeto de sucesso.

Tabela 3 Requisitos do projeto

	Sim	Parcialmente	Não
O projeto conseguiu alcançar o objetivo de prazo?	50%	39%	11%
O projeto conseguiu alcançar o objetivo custo?	51,35%	37,84%	10,81%
O projeto conseguiu alcançar o desempenho global (atendimento aos requisitos do projeto)?	60,81%	36,49%	2,7%
Em sua opinião, neste projeto houve a satisfação do cliente?	60,81%	36,49%	2,7%
Em sua opinião, neste projeto houve a satisfação da equipe?	47,3%	44,6%	8,1%
Foi percebido o desenvolvimento de habilidades e crescimento pessoal dos membros da equipe?	63,51%	32,43%	4,06%
Em sua opinião o projeto foi um sucesso?	87,84%	0%	12,16%

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A Tabela 4 diz respeito às razões apresentadas como determinantes para que o projeto obtivesse sucesso. Observa-se que os respondentes afirmam que na maioria dos projetos, o sucesso dos projetos não esteve relacionado a vendas, lucro ou ganho de fatia de mercado e sim em qualidade do serviço e ao tempo de ciclo de vida do projeto.

Tabela 4 Estabelecimento de sucesso ou fracasso

O Sucesso está diretamente relacionado à?	Sim	Parcialmente	Não
Vendas	21,63%	22,97%	55,40%
Lucro	28,38%	22,97%	48,65%
Ganho de fatia de mercado	24,32%	27,03%	48,65%
Qualidade do serviço	71,62%	18,92%	9,46%
Tempo de ciclo de vida do projeto	51,35%	35,13%	13,52%

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Na Tabela 5 observa-se as medidas de desempenho que poderiam ser tomadas para melhor a situação na qual os projetos estão situados. Na maioria dos casos, a criação de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou o desenvolvimento de uma nova tecnologia não seriam fatores que melhorariam o desempenho dos projetos. Enquanto novas competências e novas capacidades organizacionais seriam fatores que acrescentariam ao desempenho do projeto.

Tabela 5 Medidas de desempenho

Qual a melhor medida a ser tomada?	Sim	Parcialmente	Não
Criar um novo mercado?	17,57%	21,62%	60,81%
Criar uma nova linha de produtos?	20,27%	28,38%	51,35%
Desenvolver uma nova tecnologia?	36,48%	29,73%	33,79%
Criar novas competências?	71,62%	21,62%	6,76%
Criar novas capacidades Organizacionais?	67,57%	22,97%	9,46%

Fonte: Esta pesquisa (2018)

4.2.2 Análise exploratória da fase 2

Nesta subseção, serão apresentadas análises estatísticas acerca do: Entendimento sobre o comportamento dos gerentes de projeto em relação aos diferentes estilos de gestão; Estilo de gerenciamento adotado; Relação entre estilo gerencial adotado e características pessoais e organizacionais; Estilo de tomada de decisão; e Relação entre estilo gerencial adotado e estilo de tomada de decisão.

4.2.2.1 Comportamento dos gerentes acerca dos estilos de gestão

Neste momento, o foco da pesquisa esteve ligado a iniciar o entendimento sobre o comportamento dos gerentes de projeto em relação aos diferentes estilos de gestão. Verificou-se que algumas declarações dos pontos de vista individuais dos respondentes podiam ser relacionadas com as quatro dimensões de estilos de gestão. Afirmativas ordinais com correlação moderada foram relacionadas às variáveis nominais a fim de perceber se há alguma mudança de comportamento nestes grupos de variáveis. Conforme apresentado no Quadro 7 a seguir, pode-se observar as relações entre as afirmativas nominais (gênero e setor organizacional) e as afirmativas ordinais (as quatro dimensões de estilos de gestão) que serão apresentadas nas figuras seguintes.

Quadro 7 Afirmativas ordinais x Afirmativas nominais

Afirmativas nominais	Gênero	Setor organizacional
Dimensões – Afirmativas ordinais	Resultado x Interação	Reativo x Proativo
	Flexível x Determinado	Interno x Externo

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Após considerações acerca dos resultados com relação às afirmativas utilizadas para explorar as atitudes dos gerentes de projetos, relacionando-as com o estilo de gestão: resultados x interação, pode-se observar que as mulheres são mais precisas em afirmar que elas são “focadas em resultados”. Em geral, 23,64% dos entrevistados afirmam que não concordam nem discordam que se “sentem extremamente satisfeitos quando alcançam os resultados dos projetos independentemente das circunstâncias” e 34,55% concordaram que “ficam satisfeitos e o que importa é a obtenção de resultados”. Isso mostra que há um grupo satisfeito com a obtenção de resultados, independentemente das situações que foram consideradas para obtê-los, confirmando a ideia de que este grupo de participantes pode ser considerado na dimensão Resultado dos estilos de gestão.

Ambos os sexos são imprecisos sobre a conclusão de atividades, mas as mulheres concordam parcialmente com este ponto de vista, mesmo que a mediana da amostra apresente indecisão por parte dos respondentes. Observou-se, em geral, 32,72% concordam que devem se concentrar exclusivamente na conclusão das atividades do projeto; 38,18% são indiferentes a esta afirmativa e, dependendo de como o projeto caminha, dedicação pode ou não pode ser exclusiva para a conclusão das atividades.

Averiguou-se que os homens estão mais preocupados com a manutenção de boas relações do que as mulheres. As mulheres têm opiniões diferentes sobre esta declaração e a maioria delas não concorda nem discorda sobre essa preocupação. Em geral, o foco principal está sobre a conclusão das atividades e não em manter boas relações com a equipe. Outro ponto que expressa que os gestores estão preocupados com a interação nos projetos mais do que a própria conclusão dos mesmos pode ser observada através da discordância da maioria, 52,73%, em relação a esta declaração. Apenas 20% disseram que concordam que o foco está centrado na conclusão das atividades e não em manter boas relações com a equipe.

Essas três afirmativas têm correlação de força moderada e todas elas estão relacionadas com a dimensão Resultados x Interação, como pode ser visto no Quadro 8.

Ao explorar a percepção dos gerentes de projeto em relação ao estilo de gestão reativo x proativo, algumas conclusões puderam ser feitas. Duas declarações ordinais foram relacionadas a uma variável nominal (setor da organização) para perceber se há diferenças de comportamento dos gestores entre o setor público e privado.

Quadro 8 Correlações entre as variáveis da dimensão Resultados x Interação

Afirmativas x Correlações	Nos projetos, eu me dedico exclusivamente na finalização das atividades.	Meu foco está sempre na conclusão das atividades e não em manter bons relacionamentos.
Fico satisfeito quando alcanço os resultados do projeto independente das circunstâncias.	0,560912	0,604087

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Observou-se que existe o mesmo comportamento em ambos os setores (público e privado). Em ambos os casos, há um senso comum de que é importante procurar uma maneira melhor para realizar as atividades, porque esta atitude vai ser melhor entendida posteriormente, provavelmente na conclusão do projeto com o alcance ou não do sucesso do mesmo. Em geral, a maioria dos respondentes concorda com esta afirmação, apenas 1,82% discordaram e 5,45%

são indiferentes. Isso demonstra que os gestores estão sempre à procura de um novo modo de agir; eles estão em uma busca constante por uma melhor tomada de decisão.

Existe o mesmo tipo de pensamento e opinião em ambos os setores com relação a importância de ouvir a equipe para entender os seus problemas de forma adequada. A comunicação é muito importante na área de gerenciamento de projetos e não importa se esses projetos são públicos ou privados, já que em ambos os casos as equipes buscam o sucesso do projeto. Esta declaração visou investigar se o tomador de decisão tem um comportamento proativo com o envolvimento do pessoal em relação às sugestões dos outros participantes.

Assim, os gestores que estão atentos às mudanças no ambiente de trabalho geralmente não mudam o seu estilo de gestão. Este fato pode ser entendido através da complexidade do gerenciamento de um projeto e do entendimento de que só há uma maneira específica para gerenciar projetos. Em outras palavras, os gestores que tomam a iniciativa na execução do projeto, sem esperar por mudanças, estão tentando melhorar a forma de gerir a informação transmitida pelos membros da equipe. A proatividade e a propensão aos riscos, características apontadas nesta pesquisa, podem ser definidas por este tipo de comportamento destemido dos respondentes anteriormente já comentado.

Conforme descrito no Quadro 9, foi observado através das respostas sobre a dimensão Reativo x Proativo que a maioria dos gerentes de projeto é classificada como proativa e isso foi verificado pelo fato de que esses gestores estão sempre cientes de alterações no projeto; tomam a iniciativa durante a execução das atividades; estão dispostos a ouvir e absorver as informações passadas por membros da equipe do projeto e estão sempre procurando a melhor maneira de realizar essas atividades para atingir o sucesso.

Quadro 9 Correlações entre as variáveis da dimensão Reativo x Proativo

Afirmativas x Correlações	Estou sempre procurando uma forma melhor de executar uma atividade
Eu escuto as informações que a equipe me passa para entender melhor os problemas	0,549028

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Explorou-se as atitudes dos gerentes de projeto em relação ao estilo de gestão interno x externo e, da mesma forma anterior, duas declarações ordinais foram relacionadas a uma

variável nominal (setor da organização) para perceber se há diferenças de comportamento entre o setor público e privado.

Pode-se observar que não há diferenças em ambos os setores (público e privado). Em ambos os casos, não há um consenso sobre a importância de seguir as regras internas da organização, desmistificando o fato de que nas organizações públicas normas internas são seguidas cegamente porque os funcionários são obrigados a fazer isso. Porém, na verdade eles seguem essas regras porque é necessário fazer um trabalho de forma adequada.

Analisando se “as regras internas não levadas em consideração” na forma de gerenciamento; e se o “tomador de decisão confirma que fatores internos são extremamente importantes ao gerenciar um projeto”. Em geral, 18,18% discordam que se deve trabalhar apenas com as diretrizes internas da organização. E 56,36% concordam que devem gerenciar seus projetos com base apenas nas diretrizes internas da organização, sendo 27,27% indiferentes a esta afirmação. Conforme descrito no Quadro 10, a maioria dos entrevistados, 70,91%, concorda que as regras internas são um fator importante a ser considerado na tomada de decisões. Foi observado, a respeito da dimensão de estilo de gestão interno x externo, que a maioria dos gerentes de projeto é classificado como interno e isto pode ser verificado pelo fato de que esses gestores têm considerações por fatores internos e, de acordo com estas declarações, esta amostra de gerentes de projeto pode ser classificada como interna.

Quadro 10 Correlações entre as variáveis da dimensão Interno x Externo

Afirmativas x Correlações	Na minha tomada de decisão, considero as regras internas como um fator chave.
Sempre sigo as normas internas mesmo que acredite que não sejam viáveis	0,433929

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Foi considerada a averiguação das variáveis ordinais em relação à variável nominal (gênero) para explorar as atitudes dos gerentes de projeto em relação ao estilo de gestão flexível x determinado e se existem diferenças significativas de opiniões entre os sexos. Observou-se que ambos os sexos concordam que eles se consideram confiantes para gerenciar projetos e tomar decisões. Em geral, 60% concordam, 29,09% não concordam nem discordam, e 10,91% discordam desta afirmação. Observou-se que as mulheres responderam mais precisamente que os homens quando foram questionadas sobre a possibilidade de terem tomado decisões

diferentes no passado. Em geral, 43,63% concordam com essa afirmação, 25,25% são indiferentes e 30,91% discordam. Portanto, conclui-se que os gestores são determinados e confiantes em tomar decisões corretas. A correlação entre as afirmativas avaliadas pode ser conferida no Quadro 11.

Quadro 11. Correlações entre as variáveis da dimensão Flexível x Determinado

Afirmativas x Correlações	Estou confiante na gestão de projetos e não me arrependo de terem tomado decisões diferentes no passado
Quando eu gerenciar um projeto estou convencido de que este projeto será concluído e minha decisão foi a mais acertada	0,453346

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Esses três momentos da pesquisa foram importantes para a construção da segunda parte da fase 2 da pesquisa apresentada a seguir. Dados colhidos e analisados possibilitaram construir um novo questionário com perguntas mais aprofundadas com a finalidade de analisar o comportamento e apresentação dos estilos gerenciais nas organizações. A cultura, a tomada de decisão, os aspectos pessoais e organizacionais são importantes fatores a serem avaliados para uma análise mais robusta proposta pelo tema inicial deste trabalho.

4.2.2.2 Estilo de gerenciamento de projetos

Esta subseção detalha a análise fatorial realizada a fim de identificar o estilo de gerenciamento de projetos mais aplicado nesta amostra.

Inicialmente, a análise fatorial foi aplicada para avaliar os dados, desvendando as estruturas existentes que não eram observáveis diretamente. Como resultado, esta pesquisa tem como objetivo identificar o estilo de gestão mais comumente aplicado por meio do estudo das quatro dimensões do trabalho gerencial de Klijn *et al.* (2008). Esta amostra é composta por 94 homens e 35 mulheres. 70% deles são de organizações públicas e 30% são de organizações privadas.

O processo de preparação para a análise fatorial começa por escolher o método de extração, tipo de análise, escolha dos fatores e poder explicativo. Os resultados foram como se segue.

O valor de significância (sig. ou p-teste) próximo de zero, indica que é possível assumir análise fatorial. Recomenda-se que o teste de significância (Sig) não deva exceder 0,05. O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ou MSA (Medida da Adequação da Amostra) apresentou um valor

acima do nível necessário de 0,500 (0,783), que é o valor restritivo da aplicação da análise fatorial. Quando o valor é menor que 0,500, a análise fatorial não pode descrever a variação dos dados.

A matriz Anti-imagem indica o poder explicativo dos fatores em cada variável. Inicialmente, 4 variáveis abaixo de 0,50 foram encontradas e removidas porque foram consideradas com valores muito pequenos para análise. Após a terceira tentativa, como pode ser visto na Tabela 6, os valores acima de 0,500 puderam ser considerados para análise.

Tabela 6 Matriz Anti-imagem

		Variáveis			
Correlação Anti-imagem	Var 1- Priorização	.687a	Var 17 – Orientações Internas	878a	
	Var 2 - Resultados	.598a	Var 18 - Possibilidades	678a	
	Var 4 - Preocupações	.748a	Var 20 – Objetivos claros	771a	
	Var 5 -Relacionamentos	.718a	Var 21 - Responsabilidade	726a	
	Var 6 -Tarefas	.733a	Var 22 - Colaboração	869a	
	Var 9 - Conclusões	.801a	Var 23 - Flexibilidade	709a	
	Var 10 - Mudanças	.854a	Var 24 – Solícito	790a	
	Var 11 – Iniciativa	.660a	Var 25- Novas opções	863a	
	Var 12 – Abordagem gerencial	.816a	Var 26 – Desenvolvimento de ações	764a	
	Var 13- Melhor maneira	.824a	Var 27 - Determinação	844a	
	Var 14 – Surpresas do projeto	.772a	Var 28 – Realização do projeto	797a	
	Var 15 –Visão do projeto	.634a	Var 29 – Segurança e convicção	818a	
Var 16 - Escutar	.687a				

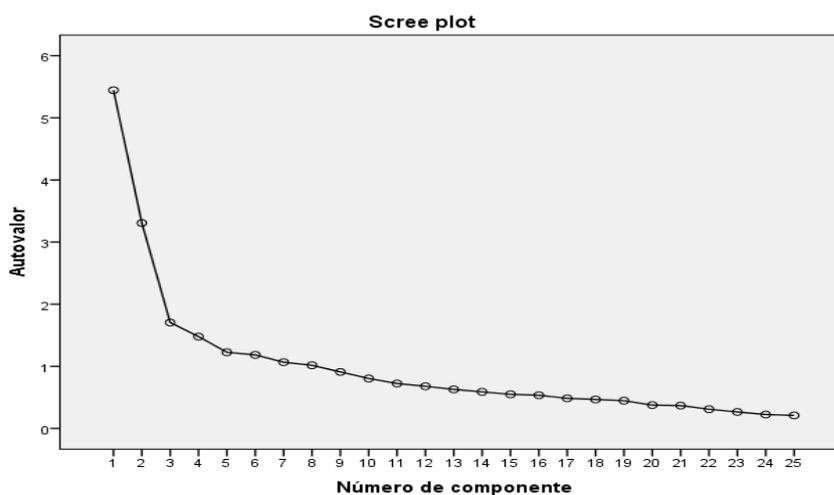
a. Medida da Adequação da Amostra (MSA)

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Na Figura 17, o gráfico Scree Plot mostra os valores próprios de uma curva indicando que oito fatores podem explicar todas as variáveis da amostra. A Figura 17 mostra o poder de explicação da variabilidade quando a linha começa a decrescer. Oito fatores com autovalores acima de 1,0 (fator 1 - 5,445; fator 2 - 3,307; fator 3 - 1,706; fator 4 - 1,478; fator 5 - 1,227; fator 6 - 1,1017; fator 7 - 1,067 e fator 8 - 1,017) podem explicar todas as variáveis da amostra.

Um dos testes realizados pela análise fatorial é o grau de explicação alcançado pelos fatores que foram calculados de acordo com a variação total explicada. O modelo mostra que oito fatores podem explicar cerca de 66% da variância dos dados originais (65,725%), e esta porcentagem é considerada satisfatória porque indica o elevado grau de explicação pelos valores próprios.

Figura 17 Scree Plot



Fonte: Esta pesquisa (2018)

O método de extração utilizado foi Análise de Componentes Principais, o que resultou em 25 componentes extraídos. O critério Varimax foi utilizado em conjunto com o método de extração de Análise de Componentes Principais com normalização Kaizer. A rotação convergiu após treze iterações, como pode ser visto na Tabela 7.

Tabela 7 Matriz de componentes

Fatores	Cargas	Itens	Fatores	Cargas	Itens
1	0,721	Var. 9 - Conclusões	5	0,695	Var 18 – Possibilidade
	0,511	Var 10 - Mudanças		0,677	Var 23 - Flexibilidade
	0,604	Var 12 – Ab. Gerencial		0,374	Var 24 – Solícito
	0,511	Var14 – Sur. Do Projeto			
	0,593	Var 17 – Orien. Internas			
	0,787	Var 27 – Determinação			
	0,578	Var 28 – Real do projeto			
	0,646	Var 29 – Segurança e convicção			
2	0,701	Var 2 - Resultados	6	0,777	Var 11 – Iniciativa
	0,734	Var 6 -Tarefas		0,754	Var 21 – Responsabilidade
	0,565	Var 25- Novas opções			
3	0,749	Var 4 - Preocupações	7	0,686	Var 1- Priorização
	0,676	Var 5 -Relacionamentos		0,673	Var 22 – Colaboração
	0,610	Var 13- Melhor maneira			
4	0,709	Var 15 –Vis. do projeto	8	0,825	Var 20 – Objetivos claros
	0,719	Var 16 – Escutar			

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Esta análise estatística inicial foi proposta a fim de encontrar o estilo de gestão mais comumente adotado por gerentes de projeto através de cada dimensão de Klijn (KLIJN *et al.*, 2008). Cada elemento corresponde a um conjunto de indicadores que devem ser avaliados. O teste agrupou cada afirmativas em oito fatores, como pode ser visto na Tabela 8, a fim de compreender o estilo de gestão mais comumente adotado, respondendo à pergunta de pesquisa da fase 2 do estudo.

O fator 1 é composto pelas seguintes declarações: Variável 9 (Conclusões), Variável 10 (Mudanças), Variável 12 (Abordagem da Gestão), Variável 14 (surpresas do projeto), Variável 17 (orientações internas), Variável 27 (Determinação), Variável 28 (realização do projeto) e variável 29 (Segurança e convicção). O fator 2 consiste em variável 2 (Resultados), variável 6 (tarefas) e variável 25 (Novas opções). O Fator 3 consiste em variável 4 (Preocupações), variável 5 (Relacionamento) e variável 13 (Melhor maneira). O Fator 4 consiste de Variável 15 (Visão de projeto) e variável 16 (Escutar). O Fator 5 é composto por variáveis 18 (Possibilidades), Variável 23 (Flexibilidade), Variável 24 (Solícito) e variável 26 (Desenvolvimento de ações). O Fator 6 consiste em Variável 11 (Iniciativa) e variável 21 (Responsabilidade). O Fator 7 consiste de uma variável (priorização) e variável 22 (Colaboração). Além disso, o Fator 8 é composto pela variável 20 (Objetivos claros).

De acordo com a análise fatorial, as quatro dimensões (Resultados x Interação; Reativo x Proativo; Interno x Externo e Flexível x Determinado) podem ser identificadas na Tabela 8. Este estudo explorou os fatores 1, 3, 4 e 6, porque eles agrupam um maior número de afirmativas relevantes para a pesquisa, por terem maior relação com o que está sendo pesquisado.

Tabela 8 Estilo gerencial adotado pelos fatores 1, 3, 4 e 6

Fatores	Variáveis	Concordância	Porcentagem	Dimensões
1	Var. 9 - Conclusões	Não	34,88%	Interação
1	Var. 10 - Mudanças	Sim	58,14%	Reativa
1	Var. 12 - Abordagem gerencial	Sim	65,11%	Reativa
1	Var. 14 - Surpresas do projeto	Sim	62,79%	Reativa
1	Var. 17 - Orientações Internas	Sim	58,14%	Interna
1	Var. 27 - Determinação	Sim	75,97%	Determinada
1	Var. 28 - Realização do projeto	Sim	80,62%	Determinada
1	Var. 29 – Segurança e convicção	Sim	72,87%	Determinada
3	Var. 4 - Preocupações	Sim	82,17%	Interação
3	Var. 5 - Relacionamentos	Sim	91,47%	Interação
3	Var. 13 - Melhor maneira	Sim	94,57%	Proativa
4	Var. 15 - Visão do projeto	Sim	96,12%	Reativa
4	Var. 16 - Escutar	Sim	89,14%	Reativa
6	Var. 11 - Iniciativa	Sim	76,74%	Reativa
6	Var. 21 - Responsabilidade	Sim	75,19%	Externo

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Este critério foi adotado nesta esta pesquisa por possibilitar a averiguação destes fatores com as dimensões de estudo em pesquisa. O Fator 1 considera proposições sobre a dimensão Resultados x Interação (variável 9: Conclusões); três proposições sobre a dimensão Reativa x Proativa (variáveis 10: Mudanças, 12: Abordagem de gestão e 14: Surpresas do projeto); uma proposição sobre a dimensão Interno x Externa (variável 17: Fatores internos) e três proposições sobre a dimensão Flexível x Determinado (variáveis 27: Determinação, 28: realização de projetos e 29: Segurança e convicção). Ao analisar estas variáveis, identificamos uma preferência por um estilo reativo e determinado de gestão. A Tabela 8 apresenta a concordância em cada variável pesquisada.

O Fator 3 considera proposições sobre a dimensão Resultados x Interação (4 Var 4 - Preocupações e Var 5 -Relacionamentos) e dimensão Reativa x Proativa (Var 13- Melhor maneira), como pode ser visto na Tabela 9. Ao analisar essas variáveis da Tabela 9, identificamos uma preferência para o comportamento de interação nas variáveis 4 e 5, onde eles afirmam que sempre estão à procura de boas relações, independentemente de como o projeto está sendo gerenciado. E eles concluem que estão sempre procurando a melhor maneira de realizar uma atividade do projeto.

O Fator 4 considera proposições sobre a dimensão Reativa x Proativa (variáveis 15: Visão do projeto e 16: Escutar), como pode ser visto na Tabela 8. A Tabela 8 mostra que os entrevistados têm uma forma reativa de trabalho quando têm de ver o projeto através de uma forma clara e objetiva (variável 15). E eles procuram informações da equipe depois de tomar suas próprias decisões (variável 16).

Além disso, o Fator 6 mostra proposições sobre a dimensão Reativa x dimensão Proativa (Var 11 – Iniciativa) e a dimensão Interna x Externa (variável 21 - Responsabilidade). Ao analisar essas variáveis da Tabela 8, podemos concluir que os entrevistados têm uma forma reativa de trabalho quando afirmam que eles sempre tomam a iniciativa durante a execução do projeto (variável 11). E, de acordo com a variável de 21, eles sempre analisam os fatores externos para tomar decisões.

Ao analisar as variáveis a partir da Tabela 8 observou-se que o estilo de gestão pode mudar de acordo com a forma de trabalho em um projeto. Portanto, nesta primeira análise, não se identificou um único estilo de gestão particular. No entanto, observou-se que os gerentes têm uma preferência por serem reativos e determinados. Em algumas declarações, como na variável 9 (conclusões), eles estão focados em manter um bom relacionamento com os outros membros

do grupo (variáveis 4: preocupações e 5 relacionamentos). Assim, destaca-se que o estilo de gestão adotado por esta amostra é uma combinação de um tipo conservador de gestão, onde há uma prevalência de três aspectos determinantes: Reatividade, determinação e interação.

4.2.2.3 Estilo de gerenciamento de projetos x características pessoais e organizacionais

Esta seção descreve os resultados acerca das observações realizadas considerando as duas hipóteses de pesquisa levantadas.

Esta fase da análise dos resultados foi realizada para explorar cada dimensão de estilo de gestão com relação à dois fatores: setor organizacional e de gênero do respondente.

Investigações sobre algumas declarações foram verificadas para entender os pontos de vista individuais dos respondentes e relacionar essas respostas com as quatro dimensões de estilos de gestão. Afirmativas de caráter ordinal com correlação moderada foram relacionadas com as variáveis nominais (gênero e setor organizacional) a fim de perceber se há alguma mudança nestes grupos de variáveis.

Em relação ao estilo de gestão e as atitudes dos gerentes de projeto, as declarações foram relacionadas à variável gênero a fim de perceber se existem diferenças significativas de opiniões entre os gêneros. Foram realizadas análises t-teste, como pode ser visto na Tabela 9.

Tabela 9 T-teste considerando gênero

		Teste de Levene para Igualdade das variâncias		Teste de Levene para Igualdade das variâncias		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2 tailed)
Var. 15 - Visão do projeto	Variâncias iguais assumidas	7,734	0,006	-1,327	127	0,187
	Variâncias iguais não assumidas			-2,180	93.000	0,32
Var. 27 - Determinação	Variâncias iguais assumidas	30,308	0,000	-2,579	127	0,11
	Variâncias iguais não assumidas			-3,171	97.880	0,02

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A Tabela 9 agrupa a suposição de variâncias considerando o gênero. A Tabela 9 apresenta as diferenças significativas entre os gêneros para duas variáveis: variável 15 - Visão do projeto e variável 27 - Determinação. Por esta razão, pode-se dizer que a hipótese 1 foi apoiada por estas duas variáveis e não foi apoiada pelas demais variáveis.

No entanto, quando analisou-se a variável 15 (Visão do projeto) separadamente em número percentual, observa-se que tanto as mulheres (100,00%) quanto os homens (94,68%)

concordam que o projeto deve ser visto como um todo para que eles possam fazer a decisão para si mesmos. Esta concordância de respostas reflete o senso coletivo desta amostra em agir de acordo com um estilo de gerenciamento reativo, pois eles garantem que toda a informação seja conhecida antes da tomada de decisões. Em relação à variável 27, que significa determinação, percebe-se que ambos os sexos se consideram suficientemente confiante para gerenciar projetos e tomar decisões, 94,28% das mulheres e 69,14% dos homens. Mas, observamos que, as mulheres são mais enfáticas, respondendo de forma mais precisa que os homens quando questionadas sobre essa confiança. Talvez porque essas mulheres estão mais associadas com a dimensão determinada, algo incomum para os padrões comumente conhecidos em que os homens são mais fechados e as mulheres são mais flexíveis. De acordo com Paton (2002, p. 540), "as mulheres sentem que para ter sucesso como agente de mudança elas devem adotar mais um estilo masculino, por exemplo, diretivo e agressivo". Investigações sobre os estereótipos mostra que características como a competência e ambição são estereotipadas como sendo mais masculinas que femininas (Sczesny *et al.*, 2004). De acordo com Lai (2011, p.5), "para que as mulheres correspondam às expectativas de um protótipo de líder, elas têm que apresentar comportamentos tradicionalmente masculinos, como assertividade, ambição e a capacidade de ter os pés no chão". Esta pode ser uma razão para este comportamento feminino em um ambiente que é predominantemente do sexo masculino.

Portanto, considerando estes resultados, pode-se concluir que os fatores mudam de acordo com o gênero. E confirma-se a preferência pelo estilo reativo e determinado no estilo de gerenciamento dessa amostra.

A fim de perceber se existem diferenças significativas de opiniões entre os setores organizacionais, foi realizada análise de variância e teste de Kruskal-Wallis. A análise de variância investiga se há diferenças significativas nas médias entre os grupos de variáveis. Em primeiro lugar, foi verificado a homogeneidade dos dados para considerar as variáveis na análise ANOVA, como pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10 Teste de homogeneidade das variâncias considerando o setor organizacional

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Var.10 - Mudanças	10,554	1	127	0,01
Var. 12 - Abordagem gerencial	15,568	1	127	0,00
Var. 15 - Visão do projeto	8,716	1	127	0,04
Var. 18 - Possibilidades	5,111	1	127	0,025
Var. 21 - Responsabilidade	12,085	1	127	0,01
Var. 22 - Colaboração	19,199	1	127	0,00
Var. 27 - Determinação	42,568	1	127	0,00
Var. 28 - Realização do projeto	6,861	1	127	0,10

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A Tabela 11 mostra os p-valores de todas as variáveis com valores inferiores a 0,05, em outras palavras, a Tabela 11 mostra que as variações dessas variáveis são desiguais, por esta razão, elas não podem participar da análise ANOVA. Portanto, realizamos teste de Kruskal-Wallis, a fim de saber se essas variáveis nos levam a rejeitar a hipótese de igualdade de médias. Como pode ser visto na Tabela 11, o p-valor em relação variável 27 - Determinação (0,005) nos leva a rejeitar da hipótese de igualdade das médias (nível de significância de 0,05).

Tabela 11 Sumário do teste de hipóteses considerando o setor organizacional

Hipóteses	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição da Variável 10 (Mudanças) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,201	Aceita
A distribuição da Variável 12 (Abordagem gerencial) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,60	Aceita
A distribuição da Variável 15 (Visão do projeto) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,142	Aceita
A distribuição da Variável 18 (Possibilidades) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,423	Aceita
A distribuição da Variável 21 (Responsabilidade) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,108	Aceita
A distribuição da Variável 22 (Colaboração) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,54	Aceita
A distribuição da Variável 27 (Determinação) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,005	Rejeita
A distribuição da Variável 28 (Realização do projeto) é a mesma entre as categorias do setor organizacional	Kruskal-Wallis Teste	0,230	Aceita

Fonte: Esta pesquisa (2018)

A Tabela 12 apresenta a análise de variância, considerando o fator setor organizacional. Nós agrupamos os participantes em duas categorias de idade: 1 (do setor público; N = 38) e 2 (setor privado; N = 91). A análise ANOVA na Tabela 12 mostra que não existe diferença estatisticamente significativa para a maioria das variáveis apresentadas pela análise fatorial.

Tabela 12 Análise da ANOVA considerando o setor organizacional

		Soma dos quadrados	Df	Soma da média	F	Sig.
VAR1 - Priorização	Entre grupos	.000	1	.000	.000	.996
	Nos grupos	41.039	127	.323		
	Total	41.039	128			
VAR2 - Resultados	Entre grupos	.703	1	.703	.911	.342
	Nos grupos	98.057	127	.772		
	Total	98.760	128			
VAR4 - Preocupações	Entre grupos	.241	1	.241	.895	.346
	Nos grupos	34.239	127	.270		
	Total	34.481	128			
VAR5 - Relacionamentos	Entre grupos	.029	1	.029	.197	.658
	Nos grupos	18.452	127	.145		
	Total	18.481	128			
VAR6 Tarefas	Entre grupos	.016	1	.016	.020	.887
	Nos grupos	98.356	127	.774		
	Total	98.372	128			
VAR9 Conclusões	Entre grupos	1,677	1	1,677	2,440	.121
	Nos grupos	87.315	127	.688		
	Total	88.992	128			
VAR11 Iniciativa	Entre grupos	.270	1	.270	.973	.326
	Nos grupos	35.234	127	.277		
	Total	35.504	128			
VAR13 Melhor maneira	Entre grupos	.005	1	.005	.047	.829
	Nos grupos	12.368	127	.097		
	Total	12.372	128			
VAR14 Surpresas do projeto	Entre grupos	.154	1	.154	.271	.603
	Nos grupos	72.001	127	.567		
	Total	72.155	128			
VAR16 Escutar	Entre grupos	.018	1	.018	.098	.754
	Nos grupos	23.470	127	.185		
	Total	23.488	128			
VAR17 Orientações Internas	Entre grupos	.104	1	.104	.142	.707
	Nos grupos	92.563	127	.729		
	Total	92.667	128			
VAR20 Objetivos claros	Entre grupos	.292	1	.292	.587	.445
	Nos grupos	63,258	127	.498		
	Total	63,550	128			
VAR23 Flexibilidade	Entre grupos	.130	1	.130	.442	.507
	Nos grupos	37.420	127	.295		
	Total	37.550	128			
VAR24 Solícito	Entre grupos	.001	1	.001	.010	.920
	Nos grupos	13.689	127	.108		
	Total	13.690	128			
VAR25 Novas opções	Entre grupos	.095	1	.095	.121	.729
	Nos grupos	100.106	127	.788		
	Total	100.202	128			
	Entre grupos	.030	1	.030	.165	.686
	Nos grupos	22.870	127	.180		

VAR26 Desenvolvimento de ações	Total	22.899	128			
VAR29 Segurança e convicção	Entre grupos	.136	1	.136	.249	.619
	Nos grupos	69.260	127	.545		
	Total	69.395	128			

Fonte: Esta pesquisa (2018)

Portanto, considerando o resultado da Tabela 12, não se pode concluir que existe mudança de estilo de gestão de acordo com o setor organizacional. Por esta razão, não há evidência estatística de diferenças entre as variáveis de grupos do setor da organização com relação ao estilo de gestão.

4.2.2.4 Estilo de Tomada de decisão

Nesta parte da pesquisa, investigou-se a forma como esses gerentes tomam decisões envolvendo os projetos. A finalidade de conhecer como dá-se o estilo de tomada de decisão é um importante meio para se descobrir como este gerente traça sua maneira de gerenciar.

Para descobrir o estilo de tomada de decisão dos respondentes, a análise estatística utilizada foi análise fatorial. A análise fatorial permitiu que as respostas fossem agrupadas e que cada fator fosse descrito segundo as características da tomada de decisão.

A análise dos componentes principais encontrados após a estatística dos dados agrupou os dados em seis fatores maiores que um. Juntos eles tiveram a capacidade de explicar a variância total dos dados em 70% dos dados. Esses seis fatores foram agrupados de acordo com os sete fatores estabelecidos por French *et al.* (1993): Planejamento, Controle, Hesitação, Resistência Social, Perfeccionismo, Idealismo e Instintividade. A Tabela 13 a seguir apresenta os fatores aos quais todos os itens ou componentes pertencem. Segundo a Tabela 13, avaliando o fator 1, observa-se que os respondentes têm características reativas. Pode-se perceber a congruência de opiniões da maioria dos respondentes quando se trata do planejamento para a tomada de decisões. Segundo os respondentes não há o hábito de planejamento para o futuro, sendo, portanto, a tomada de decisões algo corretivo, em outras palavras, que visa remediar os fatos já acontecidos no presente. Da mesma forma, observa-se que as decisões não são devidamente balanceadas, não são avaliados os prós e contras antes da tomada de decisão. O terceiro item no fator 1 confirma a forma reativa de tomada de decisão quando a amostra afirma que seu processo não é deliberado, em outras palavras, que a tomada de decisão não é realizada após pensar, analisar ou refletir sobre as questões.

Tabela 13 Estilo de tomada de decisão

	Fatores	Cargas	Itens	Concordância
1	Planejamento	0,791	13 – Planejamentos proativo	37,83%
		0,762	19 – Medindo prós e contras	25,67%
		0,658	21 – Processo deliberado	24,32%
2	Controle	0,543	6 - Calma em decisões rápidas	40,54%
		0,839	1- Oportunidade de tomar decisões	41,89%
		0,621	7 – Controle das decisões	25,67%
		0,750	12 – Evitar tomar decisões	2,70%
		0,613	16 – Decisões com pressa	24,32%
3	Hesitação	0,704	14 – Decisão pessoal	5,40%
		0,678	10 – Mudança de ideias	8,10%
4	Resistência Social	0,832	17 – Consideração pelo que pensa	10,81%
		0,804	18 – Evita receber conselhos	0,00%
5	Perfeccionismo	0,569	15 – Busca por algo melhor	22,97%
		0,714	5 – Soluções suficientes	4,05%
6	Idealismo	0,583	8 – Decisões guiadas por dificuldades	24,32%
7	Instintividade	0,800	2 – Intuição na tomada de decisão	20,27%

Fonte: Esta pesquisa (2018)

O fator 2 avalia o controle estabelecido na tomada de decisões. Quase metade dos respondentes afirma manter a calma quando tem que tomar decisões muito rapidamente. Da mesma forma que o item anterior, foi observado que é dado a essa amostra a oportunidade de tomar decisões no projeto. Porém quando se analisa os itens 3 e 4 do fator 2 verifica-se que a amostra não se sente no controle das coisas ao tomar decisões, porém não evitar tomar decisões quando puder. Também pode-se observar que os respondentes não sentem dificuldade de pensar claramente quando tem que decidir algo com pressa. Essa insegurança define a forma de tomada de decisão da amostra. Segundo os respondentes, é dado o direito de opinar, mas as responsabilidades são evitadas quanto às conclusões dessa tomada de decisão.

O fator 3 refere-se à hesitação na tomada de decisões. Avaliando os itens desse fator conclui-se que a amostra não demonstra hesitação perante a tomada de decisões. Segundo os respondentes, ao tomar uma decisão, não há considerações pessoais que sejam postas a frente das dos outros *stakeholders*. E da mesma forma, não há mudança de pensamento quanto às decisões pessoais em algum momento.

Segundo o fator 4, os respondentes levam em consideração o que os outros *stakeholders* pensam para definir sua tomada de decisão, sendo importante, portanto, a interação e integração

entre o grupo. E todos afirmam ser relevante e pertinente receber conselhos sobre as decisões. Isso demonstra que não há resistência social na forma de tomar decisões.

O fator 5 avalia o grau de perfeccionismo na tomada de decisões. Observa-se que a maioria dos respondentes não continua procurando por algo melhor mesmo já tendo encontrado uma solução adequada. Porém não acha suficiente decidir após encontrar apenas uma opção sobre o que fazer. Portanto, o perfeccionismo não é algo bem definido nesta amostra.

O fator 6 avalia Idealismo e segundo a maioria dos respondentes, as decisões não são governadas pelos próprios ideais independentemente das dificuldades. Esses ideais são representados pela propensão a idealizar a realidade ou a deixar-se guiar mais por ideais do que por considerações práticas.

O último fator, fator 7, avalia a instintividade na tomada de decisões. Observa-se que a maioria dos respondentes não confia na intuição para a tomada de decisões. Sendo a tomada de decisão algo que deve ser avaliado mais cuidadosamente.

Conclui-se que com relação ao estilo de tomada de decisão, esse grupo tem características reativas, por não manter um planejamento a frente das decisões que devem ser tomadas. Sente-se inseguro por não deter o controle nas decisões. Porém não hesita em participar do processo de tomada de decisões, levando sempre em consideração a contribuição e participação dos outros envolvidos no projeto. Não podem ser definidos por perfeccionismo, idealismo nem instintividade, já que não apresentam tais características claramente determinadas.

4.2.2.5 Estilo de gerenciamento de projetos x estilo de tomada de decisão

Nesta seção é explorado a relação entre o estilo de gerenciamento e o estilo de tomada de decisão propostos nas seções anteriores. Foi observado que há relações mais representativas acerca de algumas variáveis apresentadas a seguir.

Averiguando as variáveis 2 (Resultados); 35 (Calma em decisões rápidas) e 45 (Decisões com pressa), pode-se afirmar que as pessoas que afirmam não terem tranquilidade ao tomar decisões rapidamente (40,54%) são aquelas que afirmam não serem capazes de adaptar-se às circunstâncias que acontecem no gerenciamento de projetos (64,86%), do mesmo modo, são aquelas que acham difícil pensar claramente quando a decisão precisa ser rápida (24,32%).

A variável 6 (Tarefas) está correlacionada às variáveis 40 (Decisões seguras), 43 (Decisão pessoal), 45 (Decisões com pressa) e 50 (Processo deliberado). Pode-se concluir que as pessoas que não enfrentam todas as circunstâncias para apresentar o projeto conforme planejado (54,05%) são aquelas que tomam a decisão segura quando há uma (33,78%); são aquelas que

também pensam nas opiniões dos outros para formar a sua tomada de decisão (87,83%); da mesma maneira, são aquelas que acham difícil pensar claramente quando a decisão precisa ser rápida (24,32%); e não tomam decisões como um processo deliberado (35,13%).

Segundo a variável 16 (Escutar) e a variável 47 (Evita receber conselhos), as pessoas que afirmaram ser importante escutar as opiniões dos membros da equipe e utilizá-las como fonte de informações para solucionar problemas (83,78%) são as mesmas que nunca evitam receber conselhos sobre as decisões a serem tomadas (95,94%).

Observando a relação entre as variáveis 25 (Novas opções) e 38 (Implicações); 45 (Decisões com pressa) e 50 (Processo deliberado), concluímos que segundo os respondentes, 93,24% não tomam decisões sem considerar todas as suas implicações e 50% dos mesmos afirmam que buscam manter bons relacionamentos com todos da equipe. 24,32% acham difícil pensar claramente quando a decisão precisa ser rápida e não tomam decisões como um processo deliberado (35,13%).

Portanto, pode-se afirmar que o estilo reativo e determinado com influência da dimensão Interação observados nas análises acerca do estilo de gerenciamento adotado encontrado, na seção 4.2.1, se alinha ao estilo de tomada de decisão analisado na seção 4.2.2. Nesta seção, 4.2.2.5, avaliamos essa relação e concluímos que o estilo de gerenciamento é influenciado pelo estilo de tomada de decisão adotado. Observa-se muitas semelhanças entre os comportamentos na forma de decidir com a forma de gerenciar como apresentado na seção 4.2.2.4.

Em resumo, na fase 2 (Identificação e Investigação dos estilos de gerenciamento e de tomada de decisão), foram avaliados: Na primeira parte da fase 2, houve a definição do estilo gerencial mais adotado pelos respondentes; e na segunda parte da fase 2, houve a investigação dos estilos gerenciais relacionando-os com os estilos de tomada de decisão.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram avaliados no capítulo 4, todas as análises estatísticas relacionadas às duas fases da pesquisa. Na primeira fase, partes 1, 2 e 3, análises foram realizadas análises a fim de dar embasamento às futuras análises da segunda fase da pesquisa, partes 1 e 2. O que possibilitou analisar: os fatores organizacionais e culturais; estilo de gerenciamento adotado; relação entre estilo gerencial adotado e características pessoais e organizacionais; e relação entre estilo gerencial adotado e estilo de tomada de decisão.

A investigação desses fatores corrobora estudos nas áreas investigadas, como por exemplo, sobre fatores de sucesso e falha, como Atkinson (1999); sobre fatores culturais, como

Hofstede (1983), sobre estilos de gestão, Klijn *et al.* (2008); e sobre tomada de decisão, conforme FRENCH *et al.* (1993).

No Quadro 12, pode-se concluir esta investigação através da apresentação das questões de pesquisa e da validação das hipóteses. Para lembrar as questões e hipóteses, as mesmas são mencionadas aqui novamente.

Q1. Quais fatores contribuem para influenciar a percepção do alcance do sucesso nos projetos?

Q2. Qual é o impacto dos fatores demográficos (gênero, idade e papel do stakeholder) acerca dos fatores organizacionais e culturais?

Q3. Há a adoção de um estilo de gerenciamento particular pelos gerentes de projetos?

Q4. Há mudanças no estilo de gerenciamento de acordo com o gênero ou setor organizacional?

H1: Os gerentes de projetos mudam seu estilo de gerenciamento de acordo com as características do projeto.

H2: Os gerentes de projetos mudam seu estilo de gerenciamento de acordo com a forma de tomar decisões.

Quadro 12 Resumo das Questões de Pesquisa e Hipóteses

QP e HIP	Considerações
Q1	Não há evidência clara da consideração dos fatores culturais pelos respondentes. Estes, enfatizam a tríade clássica (custo, tempo, escopo) como fatores decisivos no desfecho dos projetos. Fatores como comunicação e posicionamento perante situações de risco são enfatizados como agentes influenciadores na percepção de sucesso do projeto.
Q2	Considerações a respeito de fatores demográfico como idade, gênero e papel dos <i>stakeholders</i> foram levantados na análise de resultados. De forma global, considerando o fator gênero, não houve evidência estatística que provasse que diferença significativa nas percepções dos respondentes; Considerando idade, conclui-se que dependendo da idade as opiniões mudam de acordo com o que consideram ser importante para a contribuição dos objetivos do projeto; Considerando os papéis dos <i>stakeholders</i> , as opiniões divergem acerca da gerência eficaz e resultados pretendidos
Q3	Não há adoção de um estilo particular de gestão. Porém foi constatado que há a preferência da amostra para adoção do estilo Reativo e Determinado
Q4	Constatou-se que não há mudança de estilo gerencial a partir de gênero nem setor organizacional. Há indiferença quanto ao gênero (feminino ou masculino) e ao setor organizacional (público ou privado)
H1	Houve diferença apenas em uma variável (determinação), esta variável apresentou uma pequena diferença com relação ao gênero feminino ser mais enfático na definição de precisão no aspecto confiança. De forma global, rejeita-se essa hipótese
H2	Verificou-se que as mesmas características do estilo de gerenciamento (estilo reativo e determinado) são mantidas na forma de tomada de decisões (inseguro e não hesitante)

Fonte: Esta pesquisa (2018)

No quadro 12, as questões de pesquisa e hipóteses foram explicadas resumidamente a fim de que sejam encontradas mais facilmente as respostas aos questionamentos realizados. Porém, toda a investigação mais detalhada pode ser verificada através das análises realizadas na seção de análises de resultados.

5 CONCLUSÕES

A primeira fase da pesquisa deste estudo foi realizada principalmente para dar embasamento ao que seria investigado na segunda fase da pesquisa. Estes estudos preliminares possibilitaram o entendimento da área de gestão de projetos de forma mais aprofundada. Ao investigar os fatores organizacionais e culturais considerados mais relevantes para a amostra pesquisada, foi possível entender e justificar o estilo de gerenciamento e a forma como os gerentes tomam decisões.

Os estudos sobre a relação entre fatores de sucesso e falha e dimensões culturais possibilitaram conhecer o que era relevante na vivência com os projetos e com as pessoas. Constatou-se que os fatores de sucesso pertinentes ainda continuam a ser os mais tradicionais (custo, tempo, escopo) e que ainda são fatores que levam ao sucesso ou fracasso dependendo de seu grau de influência nos projetos. Foi analisada também a influência da cultura na área de gestão de projetos a fim de conhecer o ambiente aos quais os projetos estão estabelecidos e são desenvolvidos. O resultado mais notável que surgiu a partir dos dados ao analisar as dimensões culturais é que não há a devida atenção aos fatores culturais como sendo possíveis agentes influenciadores do sucesso ou fracasso de projetos. Isso explica parcialmente porque a comunicação tem sido considerada como um fator determinante, já que a comunicação está ligada à forma como uma organização interage e como a cultura organizacional de uma empresa está estabelecida. No entanto, em todas as empresas onde foram realizadas as entrevistas, foi observado que o fator humano é claramente considerado como determinante do sucesso e fracasso.

Em seguida, análises iniciais sobre o estilo de gestão mais adotado pelos gerentes de projeto começaram a ser desenvolvidos e estas análises formaram a base crucial que possibilitou o desenvolvimento da segunda fase da pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa investigou-se principalmente o estilo de gestão dos gerentes de projetos brasileiros em relação às quatro dimensões de gestão propostas por Klijn (KLIJN *et al.*, 2008). Após a análise fatorial, um grupo de oito fatores comportamentais foram considerados e, em seguida, foram investigados quatro fatores que tinham maior proximidade aos temas estudados e relevância estatística para a análise dos dados. Foi possível responder à questão de pesquisa através da análise dos dados e da avaliação das percepções dos gerentes de projetos, considerando as diferentes categorias de gênero e setor organizacional.

Como resultado, este estudo inicial não propôs um estilo de gerenciamento único, mas uma união de características definidas em cada dimensão. De acordo com Kocher *et al.* (2013), normalmente, os gerentes de equipe têm a flexibilidade de escolher um estilo particular, adotar um gerenciamento situacional ou alternar entre diferentes estilos e circunstâncias. Pode-se observar que, embora seja difícil fazer essa distinção em relação aos estilos apresentados, a amostra apresentou características de estilo de gestão reativa e determinada, baseada na interação entre as partes envolvidas e fatores internos para gerenciar projetos. O estilo de gestão é uma das maneiras de criar a identidade de uma empresa e esta identidade faz parte de sua reputação, desse modo o estilo de seus gerentes de gestão reflete sobre a reputação da empresa (OLMEDO-CIFUENTES; MARTÍNEZ-LÉON, 2014).

Estudos sobre estilo de gestão são relevantes para gerentes de projetos interessados em desenvolver habilidades de gestão, autoestima dos membros da equipe, reputação da empresa e interação entre superiores e subordinados. Estes fatores devem ser observados e, quando possível, ajustados a fim de gerenciar projetos e equipes de forma eficaz. A adoção de um estilo de gestão deve considerar vários fatores determinantes (como mostrado na Tabela 7) que podem ter uma influência na gestão de um projeto. Esta pode ser uma razão para a indefinição de um estilo particular nesta amostra estudada. Foi identificada uma união de estilos de gestão diferentes, apresentando comportamentos de reatividade, determinação e interação.

Também foi avaliado o estilo de tomada de decisão para melhor entender como se dá o comportamento dos gerentes perante as decisões diárias que envolvem o gerenciamento de pessoas e projetos. Identificou-se um modelo mais frequentemente adotado pela amostra, uma união de estilos de tomada de decisão denominados: reativo, inseguro, participativo e inserido no processo de decisão. Observou-se que quando as características de estilo de tomada de decisão foram relacionadas aos estilos de gerenciamento há semelhanças entre as percepções dos respondentes tanto na forma de decidir quanto na forma de gerir. Portanto, pode-se concluir que o estilo de gestão é influenciado pelo estilo de tomada de decisão que o gerente desenvolve.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste estudo, três limitações ou dificuldades principais puderam ser identificadas:

- Em primeiro lugar, apesar do considerável esforço na busca, coleta e análise dos questionários, esta pesquisa explica apenas o comportamento da amostra investigada. Não é possível generalizar as análises aferidas para a população.

- Em segundo lugar, esta é uma pesquisa que não é puramente objetiva, sua investigação foi realizada através de observações, investigações teóricas e tratamento de questões subjetivas baseando-se nas opiniões da amostra pesquisada.
- Em terceiro lugar, houve a limitação de tempo para a conclusão de considerações acerca das variáveis analisadas nesta pesquisa. Dessa forma, acredita-se que, com a ampliação da mesma, seja possível investigações de modelagens de equações estruturais mais robustas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como as pesquisas sobre estilo de gestão continuam a ser relevantes para a literatura e para profissionais de gestão de projetos, sugere-se que mais estudos investiguem a implicação de outros fatores pessoais como maturidade da equipe, escolaridade dos respondentes, tamanho da organização, tipo de projeto, entre outros fatores; e sua relação com o estilo de gerenciamento e tomada de decisão adotados pelos gerentes. Pretende-se estudar esses fatores em pesquisas futuras, que já estão sendo encaminhadas através da continuação da investigação desses fatores em parcerias com outros pesquisadores.

A contribuição desta pesquisa está em fornecer informações para a área de projetos (mercadológica e acadêmica), disponibilizando relevantes aportes para futuros trabalhos, inovando na forma como a área de gestão de projetos é investigada nacionalmente. As questões de pesquisa e hipóteses formaram um constructo que se interaciona. É possível ver que para todas as etapas foram necessárias para a formação das considerações finais acerca de cada investigação e técnica utilizada. Vários métodos e ferramentas estatísticas foram necessárias para a tabulação e descrição dos dados e as informações resultantes só foram possíveis após uma boa investigação das análises de resultados.

REFERÊNCIAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASIL DE NORMAS TÉCNICAS. Gestão de riscos - Diretrizes - ABNT NBR ISO 31000, 2018.
- AIDAR, M.; BRIZOLA, A.; PRESTES MOTTA; F.; WOOD, T. “Cultura organizacional brasileira”, in Wood, T. (Ed.), *Mudança Organizacional*, Atlas, São Paulo, 1995.
- ALENCAR, L. H.; ALMEIDA, A.T.; MOTA, C.M.M. Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos. *Revista Gestão e Produção*. SÃO CARLOS, V.14, N.3, P. 177-487, SET.- DEZ, 2007.
- ANANTATMULA, V.S. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1): 13-22, mar. 2010.
- ATKINSON, R. "Project Management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria.", *Journal of Project Management*, vol. 17, no. 6, pp. 337-342, 1999.
- BAKKER, K., BOONSTRA, A.; WORTHMANN, H. " Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence", *International Journal of Project Management*, vol. 28, no. 5, pp. 493-503, 2009.
- BARRETT, P. Structural equation modelling: Adjusting model fit. *Personality and Individual Differences* v. 42, p. 815–824, 2007.
- BASS, B.M. *Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications*. Free Press, New York, 1990.
- BELASSI, W. A new framework for determining critical success / failure factors in projects. *International Journal of Project Management*. V. 13, issue 3, June 1996, p. 141-151, 1996.
- BEJESTANI, H. S. Improving Project Change Management Using Leadership Spirit. *Scientific Research*, 3(3): 302-306, jun./ago, 2011.
- BELBIN, M.R. “Management Teams: Why they succeed or Fail”, Butterworth- Heinemann Ltd, 1981.
- BELLOUT, A. "Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework", *International Journal of Project Management*, vol. 16, no. 1, pp. 21-26, 1998.
- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. "Factors influencing project success: the impact of human resource management", *International Journal of Project Management*, vol. 2, no. 1, pp. 1-11, 2004.
- BERKES, F.; FOLKE, C. *Linking social and ecological systems. management practices and social mechanisms for building resilience*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

- BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. Sociologia aplicada à administração. 6ª Ed. Saraiva, 1999.
- Blake, R.R., Mouton, S.J. The Managerial Grid. Gulf, Houston, TX. 1978.
- BLOMQUIST, T.; HÄLLGREN, M.; NILSSON, A.; SÖDERHOLM, A. Project-as- practice: in search of project management research that matters. *Project Management Journal*, n.41, v. 1, p. 5–16, 2010.
- BONY, JACQUELINE. Project management and national culture: A Dutch-French case study. 2010
- BONTE, Pierre; IZARD, Michael. Diccionario Akal de Etimología y Antropología. Madri, 1996.
- BONTE, CLIFFORD. The interpretation of Cultures. New York. Basic Books, 1973.
- BOSLER, C.W. *Risk Management Maturity Level Development. Risk Management Research and Development Program Collaboration*, INCOSE Risk Management Working Group. 2002.
- BOWEN, N. K.; GUO, S. Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling Pocket Guides to Social Work*. Oxford University Press, 2013.
- BREDILLET, CHRISTOPHE; YATIM, FAYSAL; RUIZ, PHILIPPE. Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*. v. 28, p. 183-193, 2010.
- CHAN, D.W.M.; KUMARASWAMY, M.M. Compressing construction durations: lessons learned from Hong Kong building projects. *International Journal of Project Management*, v.20, p. 23-25, 2002.
- CHIPULU, M., OJIAKO, U., GARDINER, P., WILLIAMS, T., MOTA, C., MAGUIRE, S., SHOU, Y., STAMATI, T. AND MARSHALL, A. "Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 3, pp. 364-389, 2014.
- COOKE-DAVIES, T. "The real success factors on projects", *International Journal of Project Management*, vol. 20, no. 3, pp. 185-190, 2002.
- CORBETT, M. LAWRENCE; RASTRICK, KATE N. Quality performance and organizational culture A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 17 n. 1, p. 14-26, 2000.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos. Estrutura Integrada. Price Water House. 2007.
- COWAN, D. Taking charge of organizational conflict. A guide to managing anger and confrontation. 2003.
- DAYCHOUM, M. 40 ferramenta e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro. Brasport, 2007.
- DRIVER, Michael J.; BROUSSEAU, Kenneth R.; HUNSAKER, Philip L. The dynamic decisión maker: five decisión styles for executive an business success. New York: IUNIVERSE, 1990.

- DULEWICZ, V.; HIGGS, M. J. Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-on-Thames, UK: Henley Management College. 2003.
- DULEWICZ, V., HIGGS, M.J.. Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology* 20, p. 105–123, 2005.
- DTTL. Deloitte Touche Tohmatsu Limited As PMEs que Mais Crescem no Brasil. A estratégia do reposicionamento. *Exame*, p.1-31, 2017.
- EULERICH, MARC; WESTHAUSEN, HANS-ULRICH. Cultural differences and similarities between German and Chinese internal audit functions. 2018
- FIEPE. Proposta de uma política industrial para o estado de Pernambuco. *Política Industrial*, Recife.2013.
- FISHMAN, N.; KAVANAUGH, L. Searching for your missing quality link, *Journal for Quality and Participation*, 12, p. 28–32, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES. SÃO PAULO, SP: ATLAS. 1989.
- FRENCH, D J; WEST, R J; ELANDER, J; WILDING, J M. Decision-making style, driving style, and self-reported involvement in road traffic accidents. *Ergonomics*. v. 36, n. 6, p. 627-644, 1993.
- FOLADORI, G.; TALKS, J. Um olhar antropológico sobre a questão ambiental. *Scielo Brasil. Management*, vol.10 no.2 Rio de Janeiro Oct., 2004.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations Management*, v.22, n.2, p. 152-194, 2002.
- FOWLER, A.; WALSH, M. Conflicting perceptions of success in an information systems project. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 1, p.1-10, 1999.
- GAREL, G. A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management* 31 (2013) 663–669.
- GERALDI, J.; SÖDERLUND, J. Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, v. 36, n. 1, p. 55–70, 2018.
- GOLEMAN, D. Emotional Intelligence. Bantam Books, New York, NY. 1995.
- GOFFEE, R. JONES, G. Developing managers for Europe: A Re-examination of cross-Cultural Differences. *European Management Journal* Vol. 13, No. 3, pp. 245-250, 1995.
- GREIF, Avner. Cultural Beliefs and the Organization of Society: A historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. *The Journal of Political Economy*, v.102, n. 5, Oct, p. 912-915, 1994.
- GRIFFIN, ABBIE; PAGE, ALBERT L. *PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure*. *Journal of Project Innovation Management*, v.13, p. 478-496, 1996.

- GOMES, J. F. Comportamento organizacional. *Revista Administração Empresarial*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 30-35, 1987.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Essentials of Business Research Methods*, USA: John Wiley & Sons. 2007.
- HAUGHEY, D. How to recruit an IT project manager. *Project Smart*. p. 1-4, 2010.
- HELDMAN, K. *Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. Trad. Luciana do Amaral Teixeira. Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.
- HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC). *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 75-89, 1983.
- KEIRSEY, D., BATES M. "Please Understand Me: Character and Temperament Types", Prometheus Nemesis Book Company, p.: 3-4, 1984.
- KERZNER, H. *Project Management: A system approach to planning, scheduling, and controlling*, New York. 2009.
- KILMANN, R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. 2007.
- KLIJN, E.; EDELENBOS, J.; KORT, M.; VAN TWIST, M. Facing management choices: an analysis of managerial choices in 18 complex environmental public-private partnership projects. *International Review of Administrative Sciences*, v. 47, n. 2, p. 251–282, 2008.
- KNOKE, D. Structural Equation Models. *Encyclopedia of Social Measurement*, Volume 3, Elsevier, 2005.
- KOCHER, M. G.; POBREGNA, G.; SUTTER, M. Other-regarding preferences and management styles. *Journal of Economics behaviour & Organization*. v. 88, p. 109-132, 2013.
- KUEN, C.W., ZAILANI, S.; FERNANDO, Y. "Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia", *African Journal of Business Management*, v. 3, n. 1, p. 16-27, 2009.
- KOLB, D. M., PUTNAM, L. L. The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, Special issue: Conflict and negotiation in organizations: historical and contemporary perspective. v. 13, n. 13, p. 311-324, 1992.
- JICK, TODD. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*. v. 24, n.4, p. 602-611, dez. 1979.
- JUNG. *O homem e seus símbolos*, Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2008
- JUNG, C. G. Chegando ao inconsciente. In: JUNG, C. G. (Org.). *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p. 58-61, 1977.
- LARRUCEA, XABIER; SANTAMARIA, IZASKUN. *Computer Standards & Interfaces Survival studies based on ISO / IEC29110: Industrial experiences*. 2018

- LEAVITT, H.J., PONDY, L.R., BOJE, D. M. Readings in managerial psychology. University of Chicago, 1989.
- LEWIS, D. "How useful a concept is organizational culture?", *Strategic Change*, v. 7, August, p. 261-76. 1998.
- LEWIS, H. S. "The Misrepresentation of Anthropology and its Consequences". *American Anthropologist*, v.100, n.3, p.716-731, 1998.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932.
- LÜCKMANN, PATRICK; LAUMANN, MARCUS. How national culture impacts the success of project customer engagement: An empirical investigation. 2016
- MALE, S.; Kelly, John Gronqvist, Marcus; Graham, Drummond. Managing value as a management style for projects. *International Journal of Project Management*, v.25, p. 107–114, 2007.
- MARTIN, Joanne. Organizational culture: mapping the terrain. Londres: SAGE Publications, 2002.
- MARGERISON, C.; MCCANN D. "Team Management: Pratical New Approaches", Management Books, Ltd, 2000.
- MAVI, REZA KIANI. Standing, Craig. Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. 2018
- MEREDITH, J.R.; MANTEL, S, J.Jr.. Administração de Projetos: Uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.2003.
- MERRIAM—WEBSTER. Culture. American Dictionary. 2018.
- MEKESENAS, Paulo. Aprendendo sociologia: A paixão de conhecer a vida. Edições Loyola. 9ª edição. 2005.
- MEYER, E. The culture map. New York: Public Affairs. 2015.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILOSEVIC, D.Z., Echoes of the silent language of PM. *Project Management Journal*, v.30, n. 1, p. 27–39, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOHAMMED, U. K., WHITE, G. PRABHAKAR, P. (2008). Style of International Project Managers. *International Journal of Business and Management Culture and Conflict Management*, v.3, n.5, 2008.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORENO, J. L. Quem sobreviverá?: Fundamentos da Sociometria, Psicoterapia de Grupo e Sociodrama. ,Goiânia: Ed. Dimensão, 1994.

- MÜLLER, R.; TUNER, R. Leadership competency profiles of successful Project managers. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 437-448, Maio/Set. 2009.
- MULLER, R.; TURNER, J.R. Matching the project manager's leadership style to project type, *International Journal of Project Management*, v. 25, p. 21-32, 2007.
- MÜLLER, R. ; TURNER, J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, v. 25, n. 1, p. 21-32, 2007.
- MULLER, R. TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 437-448, 2010.
- MOHAMMED, U.K., WHITE, G. AND PRABHAKAR, G. "Style of International Project Managers", *International Journal of Business and Management*, v. 3, n. 5, p. 3-11, 2008.
- MOORE, D.; NOTZ, W.; FLINGER, M. *The basic practice of statistics*, 6th edition, New York. 2013.
- MÜLLER, R. AND TURNER, R. "Leadership competency profiles of successful project managers", *International Journal of Project Management*, v. 28, p. 437-448, 2009.
- MUNNS, A.K.; BJEIRMI, B. F. The role of the Project Management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, Scotland, UK. v. 14, n. 2, p.81-87, 1996.
- MURRAY, A. What is the Difference Between Management and Leadership? The Wall Street Journal Guide to Management, Harper Business, 2013.
- MYERS, I. B. MYERS, P.B. Gifts Differing: Understanding Personality Type. Nicholas Brealey Publishing; edição: 2nd ed, 2004.
- NEBENZAHL, L.C. A rejeição nas organizações. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2004.
- OLMEDO-CIFUENTES, ISABEL; MARTÍNEZ-LEÓN, INOCENCIA M. Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *RQ Business Research Quarterly*, v. 17, p. 223-241, 2014.
- OJIAKO, U., CHIPULU, M., GARDINER, P., WILLIAMS, T., ANANTATMULA, V., MOTA, C., MAGUIRE, S., SHOU, Y., NWILO, P., AND PEANSUPAP, V. *Cultural Imperatives in perceptions of Project Success and Failure*. Project Management Institute (PMI). 2012.
- PADALKAR, M.; GOPINATH, S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 7, p. 1305-1321, 2006.
- PAYNE, L. A. Brazilian Industrialists and Democratic Change. Baltimore : Johns Hopkins University. 1995.
- PHENG, L.S.; CHUAN, Q.T. "Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry", *International Journal of Project Management*, v. 24, p. 24-37, 2006.

- PIRES, R. O. S. Distribuidor do purificador Europa sofre com a redução da demanda e consequentemente queda nas vendas. Inovação artigos e casos de sucesso. Dorival Paula Trindade (Org.). Sebrae, CNPq. Brasília: Sebrae, v. 1, n. 1, 2017.
- PINTO JK, SLEVIN DP. Critical success factors in effective project implementation. In: Cleland DI, King WR, editors. Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold; 1988.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), Estados Unidos. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. 4ª ed. Pennsylvania, 2017.
- Project Manager Competency Development Framework. Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania, USA, Second Edition, 2002.
- POTTER, S. *Doing postgraduate research*. London: Sage Publications Ltd. 2002.
- RAHIM, M. A. *Managing conflict in organization*. 4 th Ed. New Jersey, 2011.
- RAMOS, P.; MOTA, C.; CORRÊA, L. Exploring the management style of Brazilian project managers. *International Journal of Project Management*, v. 34, p. 902-913, 2016.
- RAMOS, P. A.; Mota, C. M. M. Exploratory study regarding how cultural perspectives can influence the perceptions of project success in Brazilian companies. *Production*, v. 26, n. 1, p. 105-114, 2016.
- RIAZ, A.; TAHIR, M., M.; NOOR, A. Leadership is Vital for project managers to achieve project efficacy. *Research Journal of Recent Sciences*, v. 2, n. 6, p. 99-102, 2013.
- RODRÍGUEZ-RIVERO, ROCÍO; ROMERO, JAVIER; ORTIZ-MARCOS, ISABEL; BALLESTEROS-SÁNCHEZ, LUIS. The opportunity to improve psychological competences of project managers in international businesses. 2018.
- ROBBINS, S. P. *Essentials of organizational behavior*. 5. ed. Upper SaddleRiver N. J.: Prentice Hall, 1997.
- SAEED, T.; ANIS-UL-HAQ, M.; ALMAS, S.; NIAZI, G. (2014). *International Journal of Conflict Management*, v. 25, n.3, p. 214-225, 2014.
- SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. *Administração Estratégica*. LTC. Rio de Janeiro, 2003.
- SANJUAN, A.G. AND FROESE, T. "The application of project management standards and success factors to the development of a project management assessment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 74, p. 312-321, 2013.
- SCZENY, S. Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: a cross-cultural comparison. *Sex Roles*, v.51, p. 631-645, 2004.
- SILVA, F. G. Subjetividade, individualidade, personalidade e identidade: concepções a partir da psicologia histórico-cultural. *Psic. da Ed.*, São Paulo, 28, 1º sem. de 2009, p. 169-195, 2009.

- SILVEIRA, R. A.; CRUBELATTE, J. The notion of Brazilian organizational culture: Questionable generalizations and vague concepts. *Critical perspectives on international business*, v. 3, p. 150-169, 2007.
- SIMON, Herbert. *The new science of management decisions*. Nova York: Harper & Bros, 1960.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. "Decision-making style: the development and assessment of a new measure." *Educational and Psychological Measurement*, v. 55, n. 5, p. 818-831, 1995.
- SHENHAR, A. J. 'From Theory to Practice: Towards a Typology of Project-Management Styles' *IEEE, Transactions of Engineering Management*, v. 25, n. 1, p. 33-48, 1998.
- SHENHAR, A., DVIR, D. AND LEVY, O. (1997), "Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997.
- SHENHAR, A., DVIR, D., LEVY, O., AND MALTZ, A. "Project success: A multidimensional strategic concept", *Long Range Planning*, v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.
- SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. *Project management engineering, technology and implementation*. New Jersey, Prentice-Hall, 1994.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2001.
- SINGH, A. SHUKLA, T. Decision Making in a PSu – An Empirical Investigation. International Conference on Technology and Business management. March 26-28, 2012.
- SLABEY, W; AUSTROM, D. Organizational Engineering Principles in *Project Management*. *Project Management Journal*, v. 29, n. 4. December, 1998.
- SNEDAKER, S.; RIMA, C. *Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals*, Syngress: Elsevier. 2014.
- SOUSA, R., YEUNG, A., AND CHENG, T. "Customer heterogeneity in operational e-service design attributes: an empirical investigation of service quality", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 7, p. 592-614, 2008.
- STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.
- STULL, J. B.; VON TILL, B. Determinants of Ethnocentrism: A Study of the Relationship between Students' Exposure to Other Cultures and Their Attitudes toward Cultural Values. 80 p. Paper presented at the Annual Meeting of the Western States Communication Association San Jose. CA, February p. 23-27, 1994.
- SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 2, p. 278–290, 2015.
- SUKHOO, A.; BARNARD, A.; ELOFF, M.M.; POLL, J.A. V. Accommodating Soft Skills in Software Project Management. *Issues in Informing Science and Information Technology*, v. 2, p. 691-703, 2005.

- THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL. *Chaos Manifesto* 2012.
- THOMAS, G.; FERNANDÉZ, W. Success in IT Projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*. v. 26, n. 7, p.733-742, out. 2008.
- THOMAS, J.; MENGEL, T. Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International Journal of Project Management* v. 26, p. 304–31, 2008.
- THOMAS, P.; PINTO, J.K., 1999. Project leadership: a question of timing. *Project Management Journal*, v. 30, n. 1, p. 19–26, 1999.
- THOMPSON, E.P. *Costumes em comum. Estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- TURNER J.R., MULLER R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Manage Journal*, v. 2, n. 36, p. 49–61, 2005.
- TURNER, J.R., *Handbook of Project-Based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill, UK. 1999.
- VAARA, E., SARALA, R., STAHL, G. K., BJORKMAN, I. The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of management studies*. 49:1 january, 2012.
- VARGAS. R.V. *Gerenciamento de Projetos*. 3ª ed. Rio de Janeiro, BRASPORT, 2002.
- YANG, L. R., HUANG, C. F., WU, K. S. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success, *International Journal of Project Management*, 29 (3): 258–267, 2011.
- ZWIKAEL, O. "The uniqueness of management in New Zeland - The PM case", *Problems and perspectives in management*, v. 7, n. 1, p. 15-20, 2009.
- WEATHERS, Danny; SHARMA, Subhash e NIEDRICH, Ronald W. The impact of the number of scale points, dispositional factors, and the status quo heuristic on scale reliability and response accuracy. *Journal of Business Research*. n. 58, p. 1516-1524, 2005
- WEITEN, Wayne. *Introdução à Psicologia: Temas e Variações. Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- WEINSHALL, T.D. *Culture and Management*, Penguin, Harmondsworth. 1977.
- WIDEMAN, R. M., *Dominant Personality Traits Suited to Running Projects Successfully, and What Type are You?*, Project Management Institute Seminar/Symposium, Long Beach, CA, 1998.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

▪ Research Statement

▪ O objetivo desta pesquisa é explorar como os são definidos os estilos de gestão e a tomada de decisão no ambiente de gerenciamento de projetos. Características pessoais, gerenciais e comportamentais são avaliadas e relacionadas com as características do projeto a fim de compreender a contribuição desses fatores com o sucesso do projeto.

▪ Este questionário foi elaborado unicamente para propósitos acadêmicos. Seus resultados são absolutamente confidenciais. Ficaremos grato em lhes enviar um *feedback* caso seja solicitado.

▪ Este questionário levará apenas alguns minutos de seu tempo. Por favor, responda todas as questões. Não há respostas certas ou erradas.

▪ Obrigada por participar desta pesquisa conosco

▪ Para mais esclarecimentos, contatar:

▪ Dr. Caroline Mota, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (carolmm@ufpe.br) ou

▪ MSc. Pamela Ramos, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (pamela.ppgep@gmail.com)

SEÇÃO A: Dados Gerais

Nesta seção do questionário, gostaríamos de obter algumas informações gerais.

1. Por favor, indique seu sexo Masculino Feminino

2. Por favor, indique sua idade (número de anos)

3. Qual sua função ou área de trabalho?

- Gerente de Projeto
- Outras gerências
- Cliente
- Investidor
- Analista
- Outros

4. Nível Acadêmico

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

5. Setor da Organização

- Público
- Privado

6. Porte da Organização

- Micro (com até 19 empregados)
- Pequena (de 20 a 99 empregados)
- Média (100 a 499 empregados)
- Grande (mais de 500 empregados)

7. Área de atuação da organização

- TI
- Construção Civil
- Serviços
- Gestão
- Saúde

8. Favor informar sua localidade

▪ SEÇÃO B: Características do Projeto

- Nesta seção do questionário, você deverá responder as seguintes questões baseando-se **em um único projeto**, como por exemplo, um projeto modelo ou de referência na sua organização.

1. Quantas pessoas estavam envolvidas neste projeto?

- < 10 pessoas
- 10-25 pessoas
- 26-100 pessoas
- 101-250 pessoas
- > 250 pessoas

3. Qual foi a duração deste projeto?

- < 12 meses
- 12-24 meses
- 24-36 meses
- 36-48 meses
- > 48 meses

5. O projeto conseguiu atingir o objetivo de prazo?

Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-----	----------------	-------

7. O projeto conseguiu atingir o objetivo de desempenho global (atendimento dos requisitos do cliente)?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

9. Em sua opinião, neste projeto houve satisfação do cliente?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

11. Foi percebido o desenvolvimento de habilidades e crescimento pessoal dos membros da equipe?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

2. Neste projeto, houve a participação de pessoas:

- Apenas internas à organização (gerentes e diretores, analistas e desenvolvedores)
- Apenas externas à organização (investidores e clientes)
- Ambas (internas e externas)

4. Qual foi, em média, o custo total deste projeto?

- < 50 mil
- 50-100mil
- 100-250mil
- 250mil-500mil
- >500 mil

6. O projeto conseguiu atingir o objetivo de custo?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

8. O projeto conseguiu alcançar o desempenho global (atendimento aos requisitos do projeto)?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

10. Em sua opinião, neste projeto houve satisfação da equipe?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

12. Em sua opinião o projeto foi um sucesso ou um fracasso?

➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
-------	----------------	-------

13. Em sua opinião, o sucesso ou fracasso do projeto esteve diretamente relacionado à:

Vendas	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Lucro	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Ganho de fatia de mercado	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Qualidade do serviço	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Tempo de ciclo de vida do projeto	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não

14. Em sua opinião, qual seria a melhor medida a ser tomada para que o sucesso desse projeto ou de outros projetos da empresa pudesse ser alcançado?

Criar um novo mercado	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Criar uma nova linha de produtos	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Desenvolver uma nova tecnologia	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Criar novas competências	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não
Criar novas capacidades organizacionais	➤ Sim	➤ Parcialmente	➤ Não

SEÇÃO C: Tomada de decisão

Nesta seção do questionário, você deverá responder as seguintes questões baseando-se na **sua forma pessoal de tomar decisões no projeto específico referenciado nas seções anteriores**. Responda segundo a seguinte escala:

1: Nunca; 2: Raramente; 3: Pouco frequentemente; 4: Às vezes; 5: Frequentemente ; 6: Muito frequentemente e 7: Sempre.

	Nunca	▪	▪	▪	▪	▪	Sempre
1. Você teve oportunidade de tomar decisões neste projeto?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
2. Você confiou na 'intuição' nesta tomada de decisões?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
3. Você consultou outras pessoas para tomar essas decisões?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
4. Você toma suas próprias decisões aconteça o que acontecer?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
5. Quando você encontra uma opção apenas sobre o que fazer, você acha suficiente?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
6. Você mantém a calma quando você tem que tomar decisões muito rapidamente?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
7. Você se sentiu no controle das coisas ao tomar decisões?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
8. Quão frequente suas decisões são governadas por seus ideais independentemente das dificuldades?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
9. Você toma decisões sem considerar todas as implicações?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
10. Em algum momento, você mudou de ideia sobre as suas decisões?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
	Nunca	▪	▪	▪	▪	▪	Sempre
11. Você toma a opção segura, se houver uma?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
12. Você prefere evitar tomar decisões, se puder?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
13. Você planeja bem à frente?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
14. Ao tomar uma decisão, você pensa primeiro em você e em seguida nos outros?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
15. Você continuou procurando algo melhor, mesmo tendo encontrado uma solução adequada?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
16. Você acha que é difícil pensar claramente quando você tem que decidir algo com pressa?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
17. Você levou em consideração o que você pensa, independentemente do que os outros pensam?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
18. Você evitou receber conselhos sobre as decisões?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
19. Você pensou em todos os prós e contras antes de tomar decisões?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7

20. Em sua tomada de decisão, quão frequente a prática é mais importante que os princípios?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7
21. Sua tomada de decisão foi um processo lógico deliberado?	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5	▪ 6	▪ 7

▪ SEÇÃO D: Estilos de gerenciamento

Nesta seção do questionário, algumas questões serão levantadas a fim de conhecer o estilo gerencial do respondente, a fim de compreender como o papel do gestor em seu grau de flexibilidade e relacionamento com os outros participantes do projeto. Responda segundo a seguinte escala: 1 = Concordo totalmente, 2 = Concordo parcialmente, 3 = Nem concordo nem discordo, 4 = Discordo parcialmente e 5 = Discordo totalmente.

	CT	▪	▪ N	▪ D	DT
1. Preocupeí-me em manter um bom relacionamento com as pessoas neste projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
2. Preferi ser flexível e me adaptar às circunstâncias no gerenciamento deste projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
3. Gostei de tomar a iniciativa prontamente	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
4. Preferi esperar o que iria acontecer para então tomar decisões	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
5. Preocupeí-me em priorizar requisitos, metas e resultados	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
6. Não houve problema em modificar minha abordagem gerencial	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
7. Minha dedicação esteve baseada no cumprimento e finalização das atividades	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
8. Enfrentei todas as circunstâncias a fim de apresentar o projeto conforme planejado	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
	CT	▪	▪ N	▪ D	DT
9. Mudanças no projeto não me impediram de modificar algo que foi preciso	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
10. Incentivei a colaboração dos membros da equipe na gestão de projetos	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
11. O resultado final não é necessariamente o foco da minha gestão	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
12. Mudanças no projeto constantemente me surpreenderam	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
13. Gostei de tomar a iniciativa e me colocar à frente na execução do projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
14. Aceitei a colaboração dos membros da equipe e adotei suas possíveis contribuições	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
15. Fui prático e busquei resultados neste projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
16. Minha satisfação originou-se na obtenção do alcance dos resultados do projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
17. A inclusão e participação dos membros da equipe foram importantes no gerenciamento deste projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
18. Na tomada de decisão, preocupeí-me primeiramente com os fatores internos do projeto.	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
19. Meu estilo gerencial foi seguro e convicto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5

20. Minhas decisões foram baseadas a partir de objetivos claros	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
21. Estive aberto a ouvir as opiniões dos membros da equipe	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
22. Visualizei o projeto com um todo	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
23. Meu foco principal não foi manter um bom relacionamento com os membros da equipe	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
24. Minhas decisões relacionaram-se com a conclusão do projeto	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
25. Mantive um bom relacionamento com todos da equipe	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
26. Busquei sempre a melhor forma de realizar as atividades	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
27. A equipe do projeto foi uma fonte de informações que utilizei para solucionar os problemas	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
28. Fui confiante e acreditei que o projeto conseguiria ser concluído apesar dos obstáculos	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5
29. Não fui apegado aos padrões e constantemente mudei meu ponto de vista.	▪ 1	▪ 2	▪ 3	▪ 4	▪ 5

▪