

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Felipe Augusto Pereira

**A Relação entre as Características Pessoais do
Gerente de Projetos e o Desempenho de Projetos de
Desenvolvimento de *Software*: Proposição de um
Modelo**

Recife, 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: A Relação entre as Características Pessoais do Gerente de Projetos e o Desempenho de Projetos de Desenvolvimento de *Software*: Proposição de um Modelo

Nome do Autor: Felipe Augusto Pereira

Data da defesa: 31/03/2008

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, Março de 2008.

Felipe Augusto Pereira

**A Relação entre as Características Pessoais do
Gerente de Projetos e o Desempenho de Projetos de
Desenvolvimento de *Software*: Proposição de um
Modelo**

Orientador: Dr. Marcos André Mendes Primo

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2008

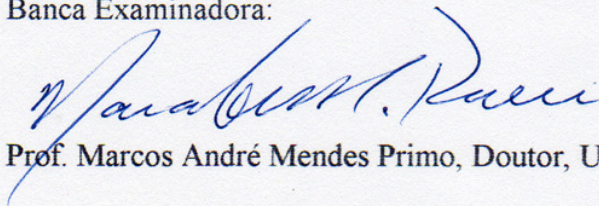
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

A Relação entre as Características Pessoais do Gerente de Projetos e o Desempenho de Projetos de Desenvolvimento de Software: proposição de um modelo

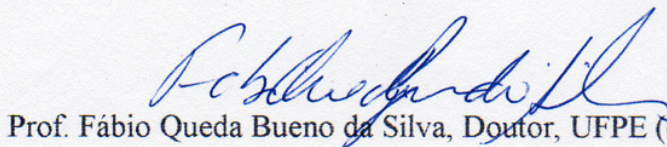
Felipe Augusto Pereira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de março de 2008.

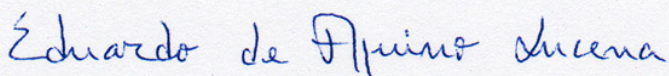
Banca Examinadora:



Prof. Marcos André Mendes Primo, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Fábio Queda Bueno da Silva, Doutor, UFPE (examinador externo)



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Doutor, UFPE (examinador interno)

Dedico esta dissertação a minha mãe, Francisca Dilma Pereira, que tanto sonhou com esse momento, por tudo o que ela fez por mim e pelas dificuldades que passou para que eu chegasse até aqui.

“A curiosidade é a semente do conhecimento.”
Felipe Augusto Pereira

Agradecimentos

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu aqui estivesse.

Aos familiares:

- ❖ Francisca Dilma, minha querida mãe, por todo seu amor, carinho, atenção, instrução, apoio e suporte, além de compreensão pelos momentos de ausência;
- ❖ Halana Brandão, minha namorada, por todo companheirismo, carinho, atenção e apoio fornecidos, além de auxílio na revisão de trechos deste documento;
- ❖ José Augusto, meu pai, por todo o apoio dado ao longo de minha vida;
- ❖ Sr. Carlos Azevedo e Josi, meus pais em consideração, por seu apoio, suporte, conselhos e preocupação;
- ❖ Billy Joe, meu cão de estimação, que por inúmeras vezes me fez sorrir em momentos de tristeza e ter energia em momentos de cansaço, fazendo valer cada minuto “perdido” em sua companhia.

Aos professores:

- ❖ Marcos Primo, meu orientador do mestrado, por minha aceitação como orientando, apoio em todos os momentos deste trabalho, valiosas contribuições, paciência e franqueza, sendo imprescindível para os resultados obtidos;
- ❖ Fábio Silva, meu orientador da graduação e examinador externo desta dissertação, pelo incentivo a fazer o mestrado e contribuição nesta pesquisa, sendo importantíssimo para os resultados obtidos;
- ❖ Walter Moraes, pelo seu exemplo de profissional, sério e preocupado com o desenvolvimento de seus alunos, tendo desempenhado importante papel em minha formação como profissional e mestre;

- ❖ Eduardo Lucena, pelo conhecimento cuidadosamente transmitido em sua disciplina de Estudos de Caso Qualitativos em Estratégia das Organizações, de grande importância para a realização desta dissertação;
- ❖ Marcos Feitosa, pelos fundamentos metodológicos transmitidos na disciplina de Metodologia de Pesquisa.

Aos participantes dessa pesquisa:

- ❖ Os gerentes, engenheiros, coordenadores e funcionários administrativos da Organização 1, cuja atenção foi enorme e colaboração foi fundamental para a qualidade deste trabalho;
- ❖ O gerente de projetos da Organização 2 e os dois líderes de equipe da Organização 3, que disponibilizaram seu precioso tempo para realização de entrevistas.

Aos antigos amigos:

- ❖ Andrey Pires Batista, por sua amizade e preocupação constante, apesar de ter me chamado de “doido” e saído da Unu quando decidi fazer o mestrado;
- ❖ Daniel Cardoso, por sua valiosa amizade e participação na avaliação do roteiro de entrevistas;
- ❖ David Cardoso, por sua valiosa amizade;
- ❖ Edirandir, por todo o apoio, conversas e conselhos dados ao longo de minha caminhada, além da vibração a cada passo dado;
- ❖ Meu amigo e afilhado, Gilson Junior, e meu “irmão” Marco, pela sua valiosa amizade e compreensão pelos momentos de ausência;
- ❖ Graça Nascimento e Walewsky Adriano, pelo interesse e vibração a cada passo dado;

- ❖ Meus clientes e amigos, Dr. Everton, Juca e Jane, pela preocupação e pré-disposição em auxiliar-me na pesquisa;
- ❖ Meu amigo e parceiro, Mário Germano, pelo seu companheirismo e compreensão pela redução da atenção aos projetos conjuntos;
- ❖ Myrna, a grande Mestra, pelo seu apoio, estímulo e colaboração.

Aos amigos e colegas do mestrado:

- ❖ Alessandra Bastos e André Ponce, orientandos de Marcos Primo, pelo compartilhamento de informações;
- ❖ Américo Amorim, por ter me apresentado o PROPAD, me convidado a ingressar no programa e me iniciado no mundo da pesquisa;
- ❖ Chico Brito Jr., por sua amizade e bons momentos passados juntos;
- ❖ Gabriela Lins, pelos momentos de preocupação compartilhados;
- ❖ Milton Sousa, grande “irmão” cearense, pela sua amizade e bons momentos passados juntos;
- ❖ Paula Ferreira, mestranda pelo Centro de Informática, pelo compartilhamento de informações;
- ❖ Fabiana Leão, Jorge Arranja, Juliana Didier, Larissa Almeida, Naldeir Vieira, Renata Freire e Sandra Vitória, pelo relacionamento construído ao longo desses dois anos;
- ❖ Demais colegas da turma 12, cada um dos quais participou de momentos especiais.

À família Unu Soluções:

- ❖ Marina Carvalho, pelo seu auxílio na transcrição das entrevistas e consulta da definição de termos;

- ❖ Fernando Lopes, pelo seu auxílio na transcrição das entrevistas e preparação de imagens do modelo;
- ❖ Raphael Rabadan, pelo seu importante papel na empresa, muitas vezes, me substituindo em minha ausência;
- ❖ Guilherme Barreto, Hugo Bravo e Victor Pessoa, pelo auxílio na transcrição das entrevistas;
- ❖ Breno Leão, Gabriele Santos, Jefferson Amorim, Marcos Torres, Rafael Barros, Thiago Wanderley, pelo desempenho, mesmo com meus momentos de ausência;
- ❖ Todos os clientes, por sua compreensão pelos momentos de ausência.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

Resumo

Esta dissertação busca compreender qual a relação entre as características pessoais do gerente de projetos e o sucesso de projetos de desenvolvimento de *software*, através de antecedentes. Para tanto, foi realizado um estudo de caso instrumental, de natureza qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas com gerentes, engenheiros, coordenadores e funcionários administrativos de um laboratório de desenvolvimento de *software* vinculado a uma universidade, cujo cliente é uma empresa multinacional. Como principais resultados, foram identificadas características pessoais de gerentes (como Comunicabilidade, Extroversão, Firmeza, Objetividade, Pró-atividade e Transparência) que influenciam antecedentes de sucesso (como Confiança, Eficácia, Eficiência, Maturidade e Moral da Equipe), que precedem bons resultados nos projetos. Em seguida, foi elaborado um modelo, que associa as características dos gerentes com tais antecedentes, abordando quais deles são afetados por cada característica e como se dão essas relações. Com base na natureza desses relacionamentos, foi concluído que há três grupos de características: as consistentes, que sempre influenciam positivamente os antecedentes de sucesso de projetos, as ambivalentes, que influenciam positivamente alguns antecedentes de sucesso e negativamente outros, e as contingenciais, cuja influência em alguns antecedentes pode ser positiva ou negativa, de acordo com a situação. Este modelo pode ser útil para alocar gerentes cujas características estejam alinhadas com os antecedentes mais importantes para tipos específicos de projetos, assim como a situação momentânea do projeto em questão. Além disso, pode servir como guia para evolução desses profissionais.

Palavras-chave: gestão de projetos de *software*, características pessoais de gerente de projetos, antecedentes de sucesso, sucesso de projeto, desempenho de projeto.

Abstract

This dissertation attempts to understand the relationship between project managers' personal characteristics and software development projects performance, through success antecedents. To achieve this objective, a qualitative instrumental case study was realized in a software development laboratory at a public university, whose customer is a multinational enterprise. Interviews were conducted with project managers, engineers, coordinators and administrative staff. Project managers' personal characteristics that impact performance (such as Communicability, Extroversion, Firmness, Objectivity, Proactivity and Transparency) and success antecedents that precede project success (such as Confidence, Efficacy, Efficiency, Team Maturity and Team Climate) were identified. A model linking managers' characteristics and antecedents was created and, based in the nature of the relationships between them, the characteristics were classified in three groups. The consistent characteristics always act positively on the project success antecedents, the ambivalent act positively on some antecedents and negatively on others and the contingent's action depends on the situation. This model can be useful to allocate project managers whose characteristics are in accordance to the most important antecedents to specific project types, as well as to the instant situation of the project. Moreover, it can be used as a guide to the development of these professionals.

Keywords: software project management, project manager personal characteristics, success antecedents, project success, project performance.

Lista de Figuras

Figura 1 (1) – Resultados de Projetos por Tipo.....	20
Figura 2 (1) – Componentes do Sucesso de Projetos	21
Figura 3 (2) – Visão geral dos ciclos de vida do produto e do projeto, segundo o PMBOK ...	30
Figura 4 (2) – Medindo sucesso ao longo dos ciclos de vida do projeto e do produto	31
Figura 5 (2) – Escopo do sucesso do projeto e do sucesso da gestão do projeto	31
Figura 6 (2) – Importância relativa das dimensões de sucesso ao longo do tempo.....	35
Figura 7 (2) – Importância relativa das dimensões de sucesso de acordo com a incerteza tecnológica.....	36
Figura 8 (2) – Dimensões do PMCD.....	38
Figura 9 (2) – Habilidades de gerentes x fases do projeto.....	46
Figura 10 (3) – Fluxo da Pesquisa	50
Figura 11 (3) – Processo de análise dos dados	61
Figura 12 (3) – Estrutura das tabelas do banco de dados	66
Figura 13 (4) – Características Pessoais do Gerente de Projetos	74
Figura 14 (4) – Antecedentes de Sucesso	87
Figura 15 (4) – Influência da Auto-estima nos antecedentes de sucesso	96
Figura 16 (4) – Influência da Capacidade Cognitiva nos antecedentes de sucesso.....	99
Figura 17 (4) – Influência da Comunicabilidade nos antecedentes de sucesso.....	101
Figura 18 (4) – Influência da Delegabilidade nos antecedentes de sucesso.....	104
Figura 19 (4) – Influência do Envolvimento com a Equipe nos antecedentes de sucesso	106
Figura 20 (4) – Influência da Extroversão nos antecedentes de sucesso.....	109
Figura 21 (4) – Influência da Firmeza nos antecedentes de sucesso	110
Figura 22 (4) – Influência da Flexibilidade nos antecedentes de sucesso	113
Figura 23 (4) – Influência do Foco no Conhecimento nos antecedentes de sucesso	114
Figura 24 (4) – Influência do Formalismo nos antecedentes de sucesso	116
Figura 25 (4) – Influência da Impulsividade nos antecedentes de sucesso	119
Figura 26 (4) – Influência da Influência nos antecedentes de sucesso.....	120
Figura 27 (4) – Influência da Motivação nos antecedentes de sucesso	121
Figura 28 (4) – Influência da Objetividade nos antecedentes de sucesso	123
Figura 29 (4) – Influência da Organização nos antecedentes de sucesso.....	126
Figura 30 (4) – Influência da Pró-atividade nos antecedentes de sucesso.....	127
Figura 31 (4) – Influência da Transparência nos antecedentes de sucesso	129

Lista de Quadros

Quadro 1 (2) – Critérios e dimensões de sucesso.....	33
Quadro 2 (2) – Componentes do sucesso	34
Quadro 3 (2) – Dimensões de sucesso e suas medidas.....	35
Quadro 4 (2) – Unidades e Grupos de Competências Pessoais do PMCD.....	39
Quadro 5 (2) – Componentes da Inteligência Emocional.....	41
Quadro 6 (2) – Habilidades Fundamentais da Inteligência Emocional	42
Quadro 7 (2) – Estilos de Liderança.....	43
Quadro 8 (3) – Características do paradigma qualitativo	51
Quadro 9 (3) – Entrevistas, respondentes e iterações.....	60
Quadro 10 (3) – Duração e quantidade de interações das entrevistas	63
Quadro 11 (3) – Codificação inicial dos comentários	64
Quadro 12 (3) – Exemplo de dados da tabela Entrevista	66
Quadro 13 (3) – Exemplo de dados da tabela Classificacao	67
Quadro 14 (3) – Exemplo de dados iniciais da tabela Categoria.....	67
Quadro 15 (3) – Exemplo da tabela Categoria, após criação das classes.....	68
Quadro 16 (3) – Exemplo da tabela Categoria, após identificação dos tipos das classes	69
Quadro 17 (3) – Exemplo da tabela Categoria, após padronização das classes	69
Quadro 18 (4) – Classificação das características dos gerentes de projetos.....	132
Quadro 19 (5) – Grupos de características pessoais de gerentes de projetos	136
Quadro 20 (5) – Influência dos antecedentes de sucesso ao longo do tempo	138
Quadro 21 (5) – Comparação entre o modelo proposto e o PMCD	142

Lista de Tabelas

Tabela 1(1) - Mercado de TI no Mundo, América Latina e Brasil.....	17
Tabela 2(2) - Correlação entre Perfis de Liderança e Clima Organizacional.....	44

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABES: Associação Brasileira das Empresas de *Software*
CIn: Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco
IDC: *International Data Corporation*
PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*
PMCD: *Project Manager Competency Development*
PMI: *Project Management Institute*
PMP: *Project Management Professional*
SGBD: Sistema Gerenciador de Banco de Dados
SQL: *Structured Query Language*
TI: Tecnologia da Informação
UFPE: Universidade Federal de Pernambuco
XP: *eXtreme Programming*

Sumário

1	Introdução	17
1.1	Projetos de desenvolvimento de <i>software</i>	19
1.2	Importância do gerente de projetos	20
1.3	Pergunta de pesquisa	22
1.4	Objetivos	23
1.5	Justificativa e contribuições	23
1.6	Estrutura da dissertação	25
2	Referencial teórico	27
2.1	Sucesso de projetos de desenvolvimento de <i>software</i>	27
2.1.1	Evolução histórica	27
2.1.2	Sucesso da gestão do projeto x sucesso do projeto	29
2.1.3	Crítérios de desempenho de projetos	32
2.2	Características pessoais de gerentes de projetos	37
2.3	A relação entre as características pessoais de gerentes e o desempenho de suas atividades	40
3	Método	50
3.1	Delineamento da pesquisa	51
3.2	Pesquisa bibliográfica	53
3.3	Seleção do caso	54
3.4	Elaboração dos instrumentos de coleta	57
3.5	Coleta de dados	59
3.6	Análise dos dados	61
3.6.1	Tratamento do áudio	62
3.6.2	Transcrição e revisão da transcrição	62
3.6.3	Inserção dos comentários	64
3.6.4	Definição do banco de dados	65
3.6.5	Criação e refinamento das classes	68
3.6.6	Início do modelo	70
3.6.7	Criação e refinamento dos antecedentes e relacionamentos, incremento e conclusão do modelo	70
3.7	Elaboração das conclusões	71
4	Resultados	72
4.1	Atores	72
4.2	Características dos gerentes	73
4.2.1	Auto-estima	74
4.2.2	Capacidade Cognitiva	75
4.2.3	Comunicabilidade	76
4.2.4	Delegabilidade	76
4.2.5	Envolvimento com a Equipe	77
4.2.6	Extroversão	78
4.2.7	Firmeza	79
4.2.8	Flexibilidade	80
4.2.9	Foco no Conhecimento	81
4.2.10	Formalismo	81
4.2.11	Impulsividade	82
4.2.12	Influência	82
4.2.13	Motivação	83

4.2.14	Objetividade	84
4.2.15	Organização	85
4.2.16	Pró-atividade.....	85
4.2.17	Transparência.....	86
4.3	Antecedentes de sucesso	86
4.3.1	Aprendizagem.....	87
4.3.2	Capacidade de Gerenciamento	88
4.3.3	Confiança.....	89
4.3.4	Controle de Interferências	89
4.3.5	Eficácia	90
4.3.6	Eficiência	90
4.3.7	Maturidade da Equipe.....	91
4.3.8	Moral da Equipe	92
4.3.9	Planejamento	92
4.3.10	Realização de Mudanças	93
4.3.11	Retenção da Equipe	94
4.3.12	Sinergia.....	94
4.4	Relação entre as características dos gerentes e os antecedentes de sucesso dos projetos	95
4.4.1	Auto-estima	95
4.4.2	Capacidade Cognitiva.....	98
4.4.3	Comunicabilidade.....	101
4.4.4	Delegabilidade	103
4.4.5	Envolvimento com a Equipe.....	106
4.4.6	Extroversão	109
4.4.7	Firmeza	110
4.4.8	Flexibilidade	113
4.4.9	Foco no Conhecimento.....	114
4.4.10	Formalismo	115
4.4.11	Impulsividade	118
4.4.12	Influência	120
4.4.13	Motivação	121
4.4.14	Objetividade	123
4.4.15	Organização	125
4.4.16	Pró-atividade.....	126
4.4.17	Transparência.....	129
4.5	Classificação das características dos gerentes de projetos.....	131
5	Conclusões.....	134
5.1	Limitações.....	143
5.2	Trabalhos futuros	144
	Referências	146
	APÊNDICE A – Glossário	151
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Gerente de Projetos.....	152
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas – Equipe	154
	APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas – Cliente	156
	APÊNDICE E – Roteiro de Entrevistas – Superior do Gerente	158
	APÊNDICE F – Roteiro de Entrevistas – Etapa II.....	159
	APÊNDICE G – Código de geração das tabelas do banco de dados	160
	APÊNDICE H – Script para importação dos comentários	161
	ANEXO A – Forma Tabular das Dimensões de Competências Pessoais do PMCD	162

1 Introdução

Desde o surgimento dos primeiros computadores, a tecnologia da informação (TI) tem apresentado uma crescente relevância na sociedade. Compreendida como os equipamentos, aplicações e serviços usados para distribuir dados, informação e conhecimento (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993), a TI evoluiu de um papel tradicional de suporte administrativo a uma posição estratégica nas organizações (LAURINDO et al., 2001).

Tal aumento de importância é refletido na crescente movimentação do mercado de TI no mundo. Estudos do *International Data Corporation* (IDC) apontam movimentação anual superior a US\$ 1 trilhão (ABES, 2006, 2007), nos últimos anos, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1(1) - Mercado de TI no Mundo, América Latina e Brasil

Local	2005	2006	Aumento
Mundo	US\$ 1,08 tri	US\$ 1,17 tri	8,3%
América Latina	US\$ 30,6 bi	US\$ 37,4 bi	22,2%
Brasil	US\$ 11,9 bi	US\$ 16,2 bi	36,1%

Fonte: dados extraídos de ABES, 2006, 2007.

A Tabela 1 mostra o volume movimentado em 2005 e 2006, demonstrando uma participação crescente da América Latina, com crescimento superior ao do mundo, e do Brasil, com crescimento ainda maior. O país é o principal *player* latino-americano, com mais de 43%, seguido pelo México, com US\$ 9,2 bilhões, quase 25% da movimentação (ABES, 2007).

Considerando os mercados de *software* e serviços, a movimentação mundial em 2006 foi de US\$ 714 bilhões, enquanto o Brasil movimentou US\$ 5,98 bilhões em 2004, US\$ 7,41

bilhões em 2005 e US\$ 9,09 bilhões em 2006 (ABES, 2007). Isso representa um crescimento do mercado brasileiro de 23,9% de 2004 a 2005 e 22,7% de 2005 a 2006.

A tendência de crescimento deve ser mantida para os próximos anos. Segundo a ABES (2007), estudos apontam que o mercado brasileiro deve ter um crescimento anual médio superior a 12% até 2010. Estudos da IDC (2006) esperam que sejam criados pelo menos 630 mil empregos na área de tecnologia na América Latina entre 2006 e 2009, boa parte deles no Brasil, que já possui 892 mil trabalhadores no segmento, o que representa 47% da América Latina. A maior parte das oportunidades de trabalho é proveniente da área de *software*, que representa 69% do mercado de trabalho e deve responder por 74% até 2009 (IDC, 2006).

Em nível regional e local, a tecnologia da informação também tem um importante papel. O Governo de Pernambuco (2007) aponta o pólo de informática como um dos setores de ponta no estado, junto com os pólos médico, gesseiro e turístico. “O Porto Digital [aglomerado de empresas de TI da cidade de Recife] é o **principal parque tecnológico do País** em número de empresas e faturamento” (Porto Digital, 2006, grifo nosso). Em 2005, havia cerca de 100 empresas “embarcadas”, responsáveis por um faturamento de R\$ 400 milhões, 3,5% do PIB do estado e mais de três mil empregos diretos, com renda média três vezes maior que a média salarial da Região Metropolitana de Recife (PORTO DIGITAL, 2006). Em 2006, o faturamento do pólo foi de 500 milhões (ComputerWorld, 2007). O governo prevê uma ampliação do projeto, alcançando 200 empresas, mais de 20 mil profissionais e 10% do PIB do estado em 2015 (COMPUTERWORLD, 2007). Grande parte dessas empresas atua na produção de *software*, caracterizando o Porto Digital como referência no segmento de desenvolvimento de *software* no Brasil.

1.1 Projetos de desenvolvimento de *software*

As empresas de desenvolvimento de *software*, em geral, são voltadas a projetos, que consistem em um “empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único” (PMI MG, 2000, p. 4). Pela definição, é possível observar que projetos se diferenciam de serviços continuados principalmente por dois fatores. Em primeiro lugar, os projetos não são contínuos, ou seja, são temporários, com início e fim definidos. Além disso, enquanto os serviços continuados têm resultados repetitivos, os projetos geram produtos e serviços únicos que, mesmo se semelhantes a anteriores, possuem suas especificidades. Apesar disso, há também semelhanças entre ambos, como: serem realizados por pessoas, possuírem limitação de recursos e serem planejados, executados e controlados (PMI MG, 2000).

A temporalidade e unicidade dos projetos são fontes de dificuldades para sua implementação. Um clássico estudo de *The Standish Group* (1995) visando à identificação do escopo das falhas de projetos de *software*, dos principais fatores de falhas e dos ingredientes capazes de reduzi-las, classificou os projetos analisados de acordo com o seu resultado. Os projetos completados no cronograma e orçamento estimados, com todas as características e funcionalidades inicialmente previstas foram classificados como bem sucedidos. Aqueles concluídos e em operação, mas que apresentaram menos funcionalidades que o especificado, ou estouro de orçamento ou cronograma foram denominados ameaçados. Já os projetos abandonados em algum ponto do desenvolvimento foram classificados como abortados. Na Figura 1, pode ser visualizada a proporção entre os grupos encontrada na pesquisa.

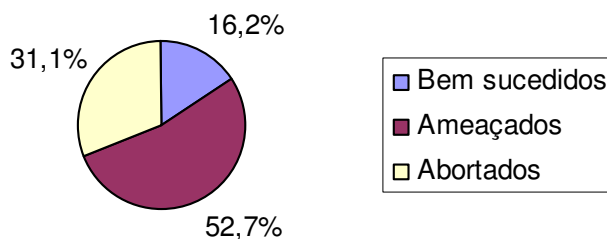


Figura 1 (1) – Resultados de Projetos por Tipo

Fonte: *The Standish Group* (1995, tradução nossa)

Como pode ser observado, o menor dos grupos foi o de sucesso (16,2%), de modo que 83,8% dos projetos do estudo foram mal sucedidos (ameaçados ou abortados). Entre as razões apontadas por *The Standish Group* (1995) para o insucesso podem ser citadas: falta de envolvimento com o usuário, requisitos e especificações incompletos, mudanças nos requisitos e especificações, falta de suporte executivo, falta de recursos, estimativas não realistas.

Diversas dificuldades encontradas são devido à imprevisibilidade e complexidade do ambiente e da organização executora. Na medida em que aumenta a sua singularidade, a previsibilidade dos projetos diminui, pois suas características específicas dificultam estimativas e previsões. Além disso, projetos estão sujeitos a problemas como interconectividade, incerteza, conflitos e restrições sociais, aspectos que, segundo Mason e Mitroff (2004), caracterizam problemas “perversos”. Segundo os autores, tais problemas diferenciam-se dos mais simples por serem de complexa formulação, difícil teste de soluções, estarem sujeitos a multiplicidade de explicações, apresentarem dificuldades para reprodução, terem sua análise complexa e alta responsabilidade do solucionador.

1.2 Importância do gerente de projetos

Nesse contexto, uma importante figura que se apresenta como um potencial solucionador, tendo, portanto, alta responsabilidade, de acordo com Mason e Mitroff (2004), é

o gerente de projetos, responsável por sua gestão e acompanhamento. Tal gerenciamento compreende o planejamento, a execução e o controle, aplicando conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (PMI MG, 2000). Esse indivíduo é importante para o bom desempenho do projeto, acompanhando a sua execução, requisitos implementados, uso de recursos, alocação da equipe, contratação de pessoal, custos associados, riscos possíveis, qualidade dos artefatos do projeto, tempo consumido, entre outras variáveis. O *Project Management Institute* (PMI, 2002), maior instituição voltada para a promoção, evolução e melhoria da gestão de projetos do mundo, caracteriza a competência do gerente de projetos como um importante componente do sucesso de um projeto, conforme ilustrado na Figura 2.

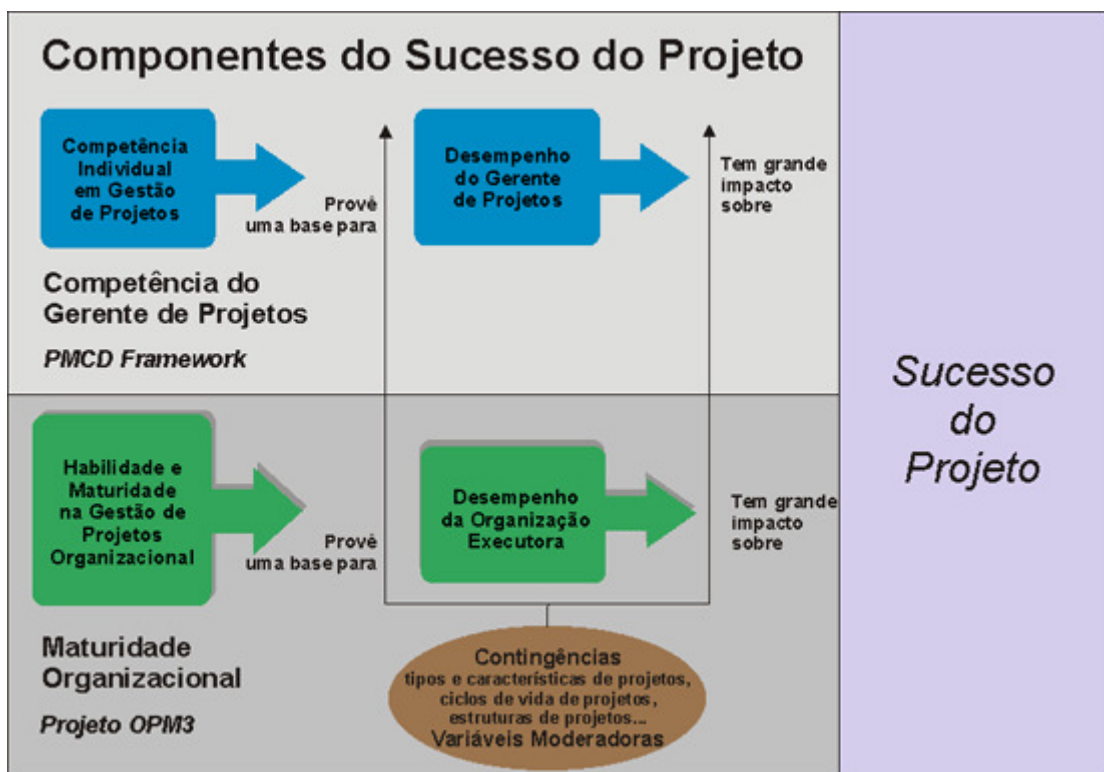


Figura 2 (1) – Componentes do Sucesso de Projetos

Fonte: adaptada de PMI (2002)

Na ilustração, pode ser observado que a competência individual em gestão de projetos do gerente e a habilidade e maturidade organizacionais na gestão de projetos provêm uma base para o desempenho do gerente de projetos e da organização executora, respectivamente. Esses, por sua vez, moderados por contingências, como tipos e características, ciclos de vida e estruturas de projetos, têm grande impacto sobre o sucesso. Diversos estudos analisam tais relações, tanto do ponto de vista de características do gestor, quanto da organização (CRAWFORD, 2000; DOOLEY; SUBRA; ANDERSON, 2001; MASI FILHO, 2002; MORAES, 2004).

Embora um gestor competente não seja suficiente para garantir o sucesso de um projeto (PMI, 2002), ele influencia no seu desempenho. Segundo Flannes (2004), as competências pessoais dos gerentes de projetos são cruciais, especialmente em ambientes com aumento de complexidade, onde é dada ênfase em aspectos técnicos. Para o PMI, as suas competências têm um efeito direto no desempenho do gerente de projetos, tanto que o instituto criou o *Project Manager Competency Development* (PMCD), “primeiro padrão do PMI a abordar o tema ‘melhoria de desempenho da equipe do projeto’” (PMI, 2002, p. ix, tradução nossa).

1.3 Pergunta de pesquisa

Diante da importância da tecnologia da informação para a economia, da relevância das empresas de desenvolvimento de *software*, do papel do gerente de projetos nessas empresas e da influência de seu perfil nas suas atividades, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: “qual a relação entre as características pessoais do gerente de projetos e o desempenho de projetos de desenvolvimento de *software*?”

1.4 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é criar um modelo que permita compreender, para empresas de desenvolvimento de *software*, quais características pessoais de gerentes de projetos estão relacionadas com o desempenho de seus projetos e como se dá essa relação. Para alcançá-lo, devem ser atingidos os seguintes objetivos específicos:

- OE1: Caracterizar sucesso de projetos de desenvolvimento de *software*, em função de seus indicadores, fatores e antecedentes;
- OE2: Identificar quais características pessoais de indivíduos podem estar relacionadas ao seu desempenho;
- OE3: Compreender as relações entre as características pessoais dos gerentes de projetos de desenvolvimento de *software* e o desempenho de seus projetos, através dos antecedentes de sucesso.

1.5 Justificativa e contribuições

Na literatura de gestão de projetos, são vários os estudos analisando o desempenho dos projetos. Alguns deles sugerem abordagens mais clássicas, em função de indicadores tradicionais de tempo, custo e especificações, enquanto outros utilizam indicadores mais modernos, como alinhamento estratégico e preparação para o futuro. Alguns trabalhos tratam o tema como um construto unidimensional, conforme citado por Kerzner (2004); outros diferenciam sucesso da gestão do projeto de sucesso do projeto (BACCARINI, 1999; COOKE-DAVIES, 2002; DVIR et al., 1998; LIM; MOHAMED, 1999; MUNNS; BJEIRMI, 1996); um terceiro grupo considera a existência de várias dimensões, que representam diferentes aspectos do fenômeno (SHENHAR et al., 2001). Nesse contexto, esta dissertação trará contribuições no sentido de analisar antecedentes de sucesso, os quais permitirão uma maior compreensão do conceito de sucesso de projetos.

A relação entre perfis e características de indivíduos e seu desempenho nas atividades que realizam também é bastante abordada pela literatura (BRADLEY; HEBERT, 1997; FLANNES, 2004; GOLEMAN, 2000, 2004; HENRY; STEVENS, 1999; KUO, 2006; MÜLLER; TURNER, 2006; PESLAK, 2006; PMI, 2002; RUSSO; RUIZ; CUNHA, 2005; SOUSA, 2003; SOUSA; CAMARINI; CHAMON, 2007). Apesar do número de pesquisas, uma limitação observada é a carência de estudos nos quais as características tenham relação contingencial (que variam de acordo com a situação) ou mesmo ambivalente (que influencia alguns aspectos de modo positivo e outros, negativo) com o desempenho. O presente estudo, portanto, é singular, pois analisa características pessoais de um gerente de projetos de *software* que influenciam nos antecedentes de sucesso de projetos, quais os antecedentes influenciados e como se dá essa relação.

Tal abordagem tem um grande impacto prático: a partir do momento em que as características manifestam-se em comportamentos observáveis, podem ser identificadas e, posteriormente, desenvolvidas ou reprimidas. Além disso, como o modelo relaciona as características dos gerentes com aspectos que podem levar ao sucesso do projeto (antecedentes), é possível identificar que características pessoais são mais adequadas para determinados projetos, através da prévia identificação dos antecedentes de maior peso para o tipo de projeto em questão.

Desse modo, a sociedade poderá se beneficiar com a evolução dos gestores de projetos, pela promoção de uma melhor experiência na comunicação entre os clientes e a organização executora do projeto e com o desenvolvimento de soluções que atendam de forma mais adequada às necessidades dos usuários.

Para as empresas de desenvolvimento de *software*, a importância está em facilitar a identificação de que características são desejáveis em um gerente de projetos. O

conhecimento gerado a partir deste estudo pode ter influência positiva no processo de recrutamento, seleção, avaliação e treinamento desses profissionais.

Por fim, os resultados deste trabalho também se mostram interessantes para os gerentes de projetos, pois, segundo Flannes (2004) tais profissionais não podem assumir que eles sejam bem sucedidos apenas com suas competências técnicas. Assim, cientes de quais competências pessoais têm maior relação com o desempenho de suas atividades, os gestores podem buscar melhoria profissional, a partir de uma auto-avaliação, detecção de possíveis limitações e evolução.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos, oito apêndices e um anexo. Este capítulo inicial expõe a contextualização do problema, pergunta de pesquisa, objetivos gerais e específicos e as justificativas e contribuições do estudo, além da estrutura da dissertação, esta seção.

No próximo capítulo está apresentado o referencial teórico utilizado como base para o estudo. Esse arcabouço teórico inicia com uma abordagem de sucesso de projetos, apresentando uma perspectiva histórica, a distinção entre sucesso da gestão do projeto e sucesso do projeto e critérios de desempenho de projetos. Em seguida, são apresentadas características pessoais de gerentes de projetos e, por fim, a relação entre as características pessoais de gerentes e o desempenho de suas atividades.

O capítulo 3 apresenta o método utilizado na pesquisa, incluindo as seguintes etapas: delineamento da pesquisa, pesquisa bibliográfica, seleção do caso, elaboração dos instrumentos de coleta, coleta de dados, análise dos dados e elaboração das conclusões. O capítulo 4 apresenta o modelo criado na pesquisa, incluindo os atores envolvidos, as características dos gerentes de projetos, os antecedentes de sucesso, as relações identificadas

entre ambos e a classificação das características, de acordo com tais relações. O capítulo 5, por sua vez, apresenta as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

Nos apêndices, estão presentes: o glossário, com a definição de alguns termos, os roteiros de entrevistas e códigos de geração de bancos de dados e processamento de resultados, utilizados na pesquisa. Finalmente, no anexo, pode ser visualizado uma representação tabular de uma das dimensões de competências pessoais do *framework* PMCD.

2 Referencial teórico

Este capítulo trata do arcabouço teórico utilizado como base para o estudo a ser realizado. Inicialmente, será feita uma exposição sobre sucesso de projetos, sua evolução histórica, a distinção entre sucesso da gestão do projeto e do projeto como um todo e critérios de desempenho. Em seguida será exposto o *framework* PMCD, modelo do PMI para o desenvolvimento de competências de gerentes de projetos e, por fim, estudos que relacionam as características pessoais de indivíduos e o desempenho de suas atividades

2.1 Sucesso de projetos de desenvolvimento de *software*

Segundo Shenhar et al. (2001), os projetos são armas estratégicas poderosas, capazes de criar valor econômico e vantagem competitiva. Esse fato, unido à importância do setor de desenvolvimento de *software*, torna relevante compreender em que consiste tal sucesso, tema que é objeto de variados estudos. Há diversas propostas, muitas das quais apresentam semelhanças e sobreposição de resultados. Apesar disso, também há divergências, o que indica que o assunto não é totalmente esclarecido. Isso se deve ao fato do termo sucesso ter conotações distintas para diferentes pessoas e depender muito do contexto (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

2.1.1 Evolução histórica

Vários autores apontam a evolução histórica da noção de desempenho de projetos. Segundo Kerzner (2004), inicialmente, o conceito estava associado a aspectos técnicos, relacionados aos requisitos do projeto. Um projeto era bem sucedido desde que fosse

concluído de acordo com a especificação técnica, independentemente de outros aspectos. Segundo o autor, um engenheiro responsável por um projeto que fora finalizado de acordo com os requisitos especificados, porém, consumindo muito tempo e recursos, se questionado acerca do sucesso de seu empreendimento, responderia algo como “por que a pergunta, se eu concluí o projeto?”.

Nesse contexto, não havia gestão de projetos, o que originava diversos problemas, como eficiência. Com o passar do tempo, as organizações passaram a requerer desempenho e atuar no gerenciamento de projetos propriamente dito. As exigências passaram da simples conclusão dos projetos ao atendimento a um cronograma, custo e nível de qualidade planejados (KERZNER, 2004). Jugdev e Müller (2005) caracterizam esta fase como o período 1 da gestão de projetos, denominado Implementação do Projeto e Entrega. Segundo os autores, esta visão predominou da década de 1960 à de 1980. O foco na organização responsável pela execução do projeto consistia na principal limitação dessa fase. Se por um lado houve benefícios referentes a tempo, recursos e escopo, por outro, a falta de foco no cliente trazia alguns problemas. Um projeto que era concluído no prazo estimado, com bom nível de qualidade (do ponto de vista do fornecedor) e custo pré-estabelecido era considerado de sucesso, mesmo que não atendesse às necessidades do cliente e este estivesse insatisfeito.

Assim, uma evolução natural do conceito de sucesso foi considerar também os anseios dos clientes e usuários. Nesse momento, não bastava um projeto ser concluído, nem ter seu custo, tempo e escopo planejados alcançados. O nível de qualidade passou a ser definido pelo cliente, não mais pelo fornecedor (KERZNER, 2004). Segundo o autor, isso ocorreu de tal modo que algumas organizações passaram a valorizar excessivamente a qualidade sob a ótica dos clientes. Isso levaria à sua satisfação, o que geraria novos negócios e melhoraria a imagem da marca. Projetos raramente eram cancelados e acreditava-se que o prejuízo de um projeto mal sucedido poderia ser recuperado por outros posteriores. Dificuldades provenientes

do ambiente, como recessão, fizeram tais organizações repensarem sua forma de funcionamento, passando a reconsiderar custo e tempo e analisar os riscos associados ao desenvolvimento.

Esta etapa consiste em dois períodos da gestão de projetos, na classificação de Jugdev e Müller (2005): o período 2, denominado Listas de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e o período 3, denominado *Frameworks* de FCS. O período das Listas de FCS, como o próprio nome indica, era caracterizado pela ênfase na criação de listas de tais fatores e predominou da década 1980 até a década de 1990. O período 3, por sua vez, é predominante na literatura da gestão de projetos entre as décadas de 1990 e 2000, sendo caracterizado por significantes contribuições relativas a *frameworks* integrados de sucesso de projetos.

Abordagens mais recentes sugerem que deve haver uma preocupação com outros aspectos além dos supracitados. Para Shenhar et al. (2001), pensar em função da eficiência do projeto e do impacto nos consumidores está associado a um horizonte de curtíssimo ou curto prazo. O sucesso em médio e longo prazo estaria relacionado ao sucesso no negócio e preparação para o futuro, respectivamente, como será exposto posteriormente. Assim, o conceito de sucesso passa a abranger outras áreas, como estratégia e aprendizagem. Para Jugdev e Müller (2005), este é o período 4 da gestão de projetos, corresponde à abordagem dominante do século XXI e é denominado Gerenciamento Estratégico de Projetos.

2.1.2 Sucesso da gestão do projeto x sucesso do projeto

Segundo o *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK), obra que reúne o conhecimento da área de gestão de projetos, compilada pelo *Project Management Institute* (PMI), as organizações que desenvolvem projetos costumam dividi-los em várias fases, visando a um melhor controle gerencial e uma ligação mais adequada de cada projeto aos processos operacionais contínuos da organização (PMI MG, 2000). O conjunto dessas fases é

conhecido como ciclo de vida do projeto. É importante diferenciar o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto, que costuma compreender o primeiro, acrescido de etapas posteriores, como utilização e descarte (PMI MG, 2000) ou entrega, utilização e descarte (JUGDEV; MÜLLER, 2005). A Figura 3 ilustra bem o fato:

	FASES		CONSTRUÇÃO	FARMACÊUTICO	AQUISIÇÃO PARA DEFESA	DESENV. DE SOFTWARE
Ciclo de Vida do Produto	Fase inicial: conceitualização, planejamento	Ciclo de Vida do Projeto	Viabilidade	Descoberta e criação de cenário	Exploração e Definição Conceitual	Ciclo da Prova Conceitual
	Fase intermediária: produção/ implementação		Planejamento e Projeto	Desenvolvimento pré-clínico	Demonstração e Validação	Primeiro Ciclo de Desenvolvimento
			Produção	Registros	Desenvolvimento de Engenharia e Manufatura	Segundo Ciclo de Desenvolvimento
	Fase final: entrega	Ciclo de Vida do Produto	Turnover e start up	Atividade Pós-Submissão	Produção e Implantação	Ciclo final, incluindo testes
	Operações: utilização				Operações e apoio	Implantação
	Desinvestimento: encerramento					

Figura 3 (2) – Visão geral dos ciclos de vida do produto e do projeto, segundo o PMBOK

Fonte: Adaptada de Jugdev e Müller (2005)

Analisando a Figura 3, é possível observar também que a abrangência do ciclo de vida do projeto pode variar de acordo com a sua natureza, aproximando-se (construção e farmacêutico) ou distanciando-se (aquisição para defesa e desenvolvimento de *software*) do ciclo de vida do produto.

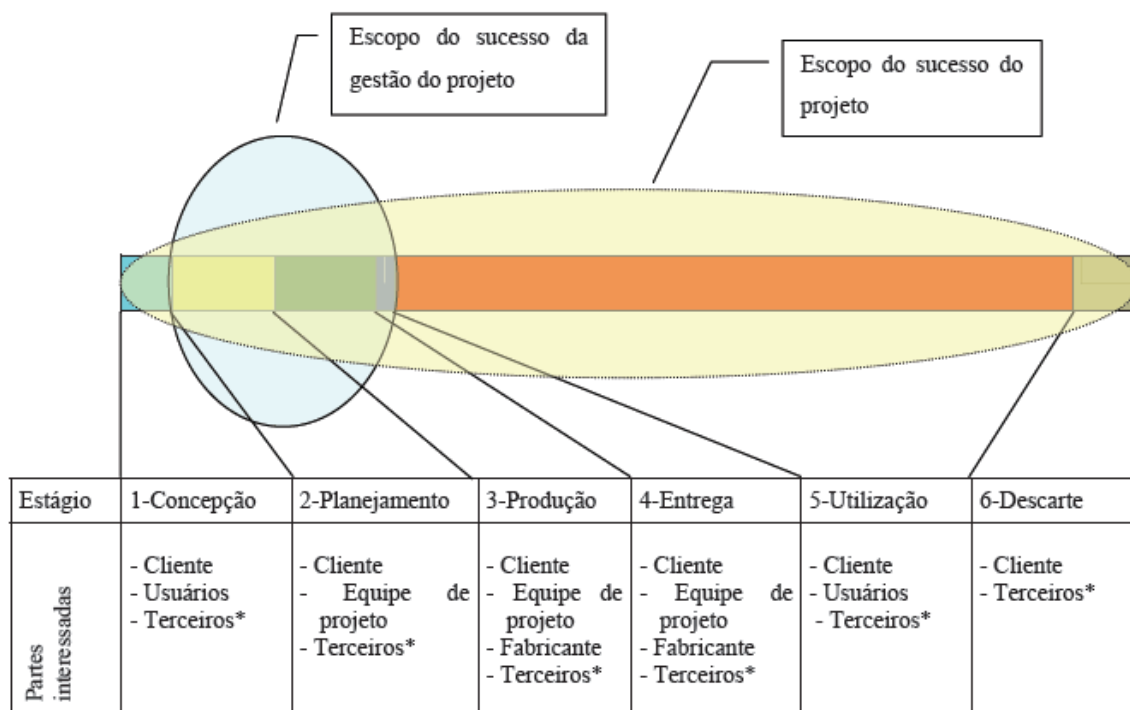
Na seção anterior, foi exposto o fato que o conceito de sucesso de projetos sofreu diversas mudanças ao longo do tempo, passando de uma abordagem voltada à gestão do projeto para uma voltada ao projeto como um todo, ocupando-se de todo o ciclo de vida do produto e tornando-se, portanto, mais completo. Isso pode ser ilustrado na Figura 4:

CICLO DE VIDA DO PROJETO					
CICLO DE VIDA DO PRODUTO					
Concepção	Planejamento	Produção/ Implementação	Entrega	Utilização	Encerramento
		Período 1: Implementação e Entrega do Projeto			
		Período 2: Listas de FCS (1980s – 1990s)			
	Período 3: Frameworks de FCS (1990s – 2000s)				
Período 4: Gerenciamento Estratégico de Projetos (século XXI)					

Figura 4 (2) – Medindo sucesso ao longo dos ciclos de vida do projeto e do produto

Fonte: Adaptada de Jugdev e Müller (2005)

A Figura 4 permite observar a evolução do sucesso de projetos ao longo dos quatro períodos propostos por Jugdev e Müller (2005) e expostos na seção anterior, evolução histórica, além da relação entre o ciclo de vida de um projeto e de um produto genérico. Estes estão associados ao sucesso da gestão do projeto e sucesso do projeto respectivamente, como pode ser observado no modelo proposto por Munns e Bjeirmi (1996), que pode ser visualizado na Figura 5.



(*) Terceiros incluem: autoridades locais e nacionais, a mídia, grupos ambientais, público geral, etc.

Figura 5 (2) – Escopo do sucesso do projeto e do sucesso da gestão do projeto

Fonte: Moraes (2004)

A Figura 5 ilustra a distinção entre o escopo do sucesso da gestão do projeto e o sucesso do projeto, associando-os aos estágios do ciclo de vida dos produtos e às partes interessadas em cada um deles. Segundo os autores, o cliente e os “terceiros” são *stakeholders* durante todos os estágios, enquanto a equipe de projeto está interessada nos estágios associados ao projeto propriamente dito e os usuários, focados nos estágios de concepção e utilização. Para projetos de *software*, essa visão pode não corresponder à realidade, variando de acordo com a metodologia de desenvolvimento. Métodos ágeis como XP (*eXtreme Programming*) recomendam comunicação com os usuários em diversas fases do projeto desenvolvimento e não apenas na concepção e utilização da aplicação.

Esta diferenciação entre sucesso do projeto e do processo também é feita por outros autores, como Baccarini (1999), Cooke-Davies (2002) e Lim e Mohamed (1999). Esses últimos abordam o sucesso de projetos sob dois pontos de vista: macro e micro. A visão macro relaciona sucesso ao atendimento do conceito original do projeto, de modo que não pode ser avaliada até a operação do sistema e depende dos usuários e outros *stakeholders*. A visão micro, por sua vez, está associada a partes menores do projeto, possuindo vínculo com a sua construção. Cooke-Davies (2002) diferencia sucesso do projeto do sucesso da gestão do projeto, medidos, respectivamente, em função dos objetivos gerais do projeto e das métricas tradicionais como custo, tempo e qualidade. Baccarini (1999) utiliza a nomenclatura sucesso do produto e sucesso da gestão do projeto, que estão relacionados aos efeitos do produto final do projeto e métricas tradicionais, respectivamente. Para o autor, a união do sucesso do produto e da gestão do projeto consiste no sucesso do projeto.

2.1.3 Critérios de desempenho de projetos

A compreensão do sucesso requer a definição de critérios de desempenho de projetos. Segundo Cooke-Davies (2002, p. 1, tradução nossa), critérios de sucesso são “medidas através

das quais o sucesso ou falha de um projeto ou negócio serão julgados”. Neste texto, o termo indicador será utilizado como sinônimo para critério.

A literatura inicial da gestão de projetos apontava para um triângulo, formado por tempo, custo e especificações, como indicadores de sucesso. Segundo Moraes (2004), pesquisadores notaram que vários *stakeholders* não percebiam como fracassados projetos que não atingiam suas metas originais de tais indicadores, o que indicava que deveria haver algo mais além desses três critérios. Pinto e Slevin (1988) apresentam os mesmos indicadores internos, acrescidos de outros três externos para definirem sucesso de um projeto: uso (utilização do projeto de acordo com sua proposta original), satisfação (satisfação com o processo de desenvolvimento) e eficácia (benefícios diretos aos usuários). Estes estão associados aos clientes e sofrem sua influência direta.

Para Dvir et al. (1998), o sucesso também possui duas dimensões: atendimento às metas de projeto e benefícios ao consumidor. No Quadro 1, podem ser visualizadas as dimensões, além dos critérios utilizados para mensurar o sucesso.

Dimensão	Medidas de Sucesso
Atendimento às metas do projeto	Especificações funcionais
	Especificações técnicas
	Metas de cronograma
	Metas de orçamento
Benefícios ao consumidor	Atendimento das metas de aquisição
	Atendimento dos requisitos operacionais
	Entrada do produto em operação
	Alcance do consumidor final em tempo hábil
	Uso prolongado do produto
	Aumento no nível operacional do usuário, ocasionado pelo produto
	Satisfação do usuário com o produto

Quadro 1 (2) – Critérios e dimensões de sucesso

Fonte: Dvir et al. (1998, tradução nossa)

Baccarini (1999), que propõe um *framework* lógico para definir sucesso, assume dimensões semelhantes ao sucesso do projeto, variando apenas nos seus componentes, conforme pode ser visualizado no Quadro 2:

Dimensão	Componentes principais
Sucesso da gestão do projeto	Atendimento aos objetivos de tempo, custo e qualidade.
	Qualidade dos processos de gestão de projetos.
	Satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i> dos projetos
Sucesso do produto	Atendimento aos objetivos organizacionais estratégicos do proprietário do projeto
	Satisfação das necessidades dos usuários
	Satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i> relacionadas ao produto.

Quadro 2 (2) – Componentes do sucesso

Fonte: Baccarini (1999, tradução nossa)

O autor afirma que projetos cuja gestão foi bem sucedida podem gerar produtos que consistem em falhas e vice-versa, embora o sucesso na gestão possa influenciar no sucesso do produto.

Shenhar et al. (2001) não fazem distinção entre o sucesso de projetos e de produtos, caracterizando o sucesso como um construto multidimensional, a partir de um estudo qualitativo e quantitativo. As quatro dimensões identificadas foram: eficiência do projeto, impacto no consumidor, sucesso organizacional e empresarial direto e preparação para o futuro, que podem ser medidos conforme o Quadro 3.

Dimensão	Medidas
Eficiência do projeto	Atendimento às metas de cronograma
	Atendimento às metas de orçamento
Impacto no consumidor	Atendimento ao desempenho funcional
	Atendimento às especificações técnicas
	Preenchimento das necessidades do cliente
	Resolução de um problema do cliente
	Uso do produto pelo cliente
	Satisfação do cliente
Sucesso empresarial	Sucesso comercial
	Obtenção de um alto <i>market share</i>
Preparação para o futuro	Criação de um novo mercado
	Criação de uma nova linha de produtos
	Desenvolvimento de uma nova tecnologia

Quadro 3 (2) – Dimensões de sucesso e suas medidas

Fonte: Shenhar et al. (2001, tradução nossa)

A importância dessas dimensões varia de acordo com o horizonte de tempo, como pode ser visto na Figura 6. A eficiência do projeto é de grande importância em curto prazo, mas sua relevância tende a se reduzir na medida em que se pensa em médio ou longo prazo. Da mesma forma, o impacto no consumidor é relevante em curto e médio prazo, mas tem seu valor reduzido à medida que se amplia o horizonte de análise.

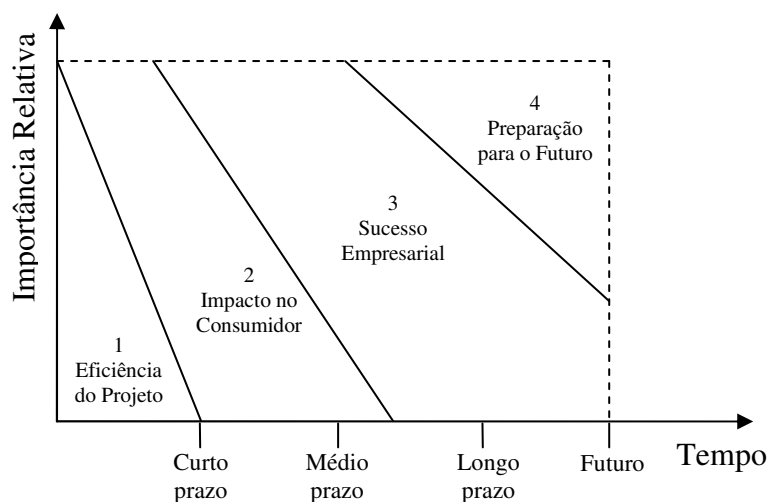


Figura 6 (2) – Importância relativa das dimensões de sucesso ao longo do tempo

Fonte: Shenhar et al. (2001, tradução nossa)

Além dessa variação em função do horizonte de tempo, a importância das dimensões também varia de acordo com a incerteza tecnológica do projeto, como é ilustrado na Figura 7. Enquanto em projetos de baixa tecnologia a eficiência do projeto é crítica, em projetos de altíssima tecnologia seu valor é reduzido, uma vez que a preocupação é a liderança tecnológica, como forma de gerar novas competências e obter vantagem competitiva.

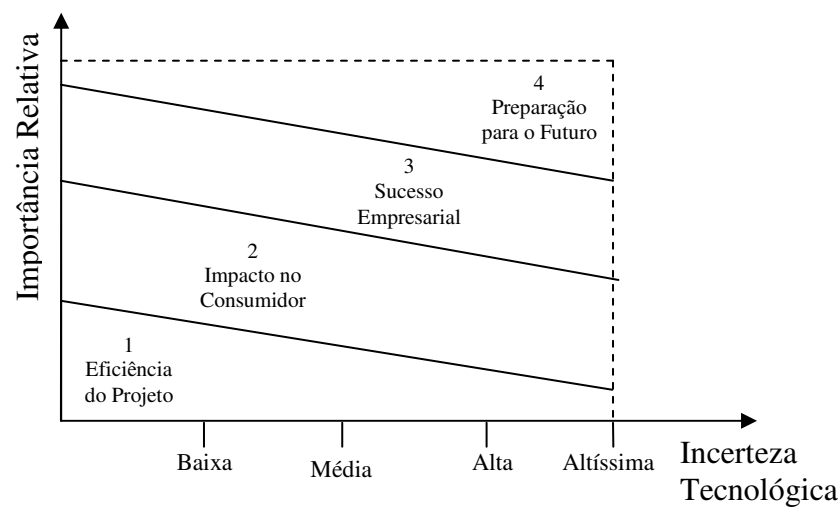


Figura 7 (2) – Importância relativa das dimensões de sucesso de acordo com a incerteza tecnológica

Fonte: Shenhar et al. (2001, tradução nossa)

Segundo Munns e Bjeirmi (1996), o conceito de sucesso utilizado por eles tem, naturalmente, uma orientação em direção a objetivos maiores e de longo prazo, onde metas relevantes são retorno do investimento, lucratividade, competição e habilidade mercadológica. Apesar disso, o sucesso pode ser avaliado de três formas distintas: implementação, valores percebidos e satisfação do cliente. A primeira está associada aos estágios 2, 3 e 4 do modelo da Figura 5 e refere-se às técnicas de gestão de projetos e sua implementação. A segunda consiste na visão dos usuários que irão interagir com o sistema na etapa 5 do mesmo modelo, enquanto a terceira forma de avaliação do sucesso pode ser realizada após a etapa 6, quando o

projeto foi concluído e pode ser realizada uma avaliação da satisfação com relação aos objetivos iniciais.

2.2 Características pessoais de gerentes de projetos

Segundo o PMI (2002), o *Project Management Institute* tem trabalhado no desenvolvimento de padrões para suportar cinco temas: melhoria de desempenho de Projetos, melhoria de desempenho de Programas, melhoria de desempenho da Equipe do Projeto, melhoria de desempenho de Organizações e melhoria de desempenho da Profissão. O *Framework Project Manager Competency Development* (PMCD) se apresenta como o primeiro padrão do instituto a abordar o a melhoria de desempenho da equipe. Seu objetivo é guiar o desenvolvimento profissional dos gerentes de projetos, a partir da premissa de que as suas competências têm um efeito direto no desempenho.

O modelo é baseado em competências, de modo que se torna importante definir o termo. A obra se baseia na seguinte definição de Parry (1998, tradução nossa):

Uma competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes, habilidades e outras características pessoais relacionados que: afetam a maior parte do trabalho de um indivíduo (um ou mais papéis ou responsabilidades chave); correlaciona-se com o desempenho no trabalho; pode ser medido contra padrões bem aceitos; pode ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento; pode ser dividido em dimensões de competência.

Segundo o modelo, competência pode ser descrita em função de três dimensões: Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (o que um indivíduo sabe acerca do tema), Desempenho em Gerenciamento de Projetos (o que os indivíduos são capazes de fazer na aplicação do conhecimento) e Competência Pessoal (como os indivíduos se comportam durante a realização de suas atividades), que se relacionam de acordo com a Figura 8.

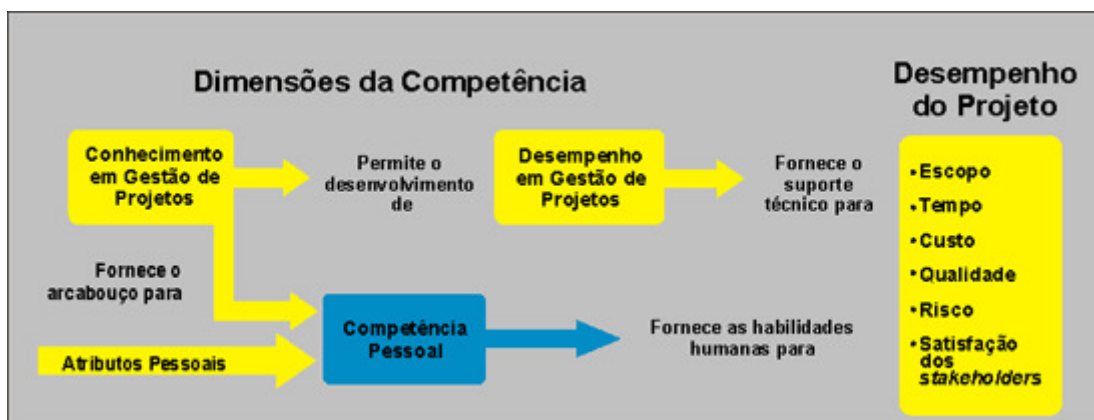


Figura 8 (2) – Dimensões do PMCD

Fonte: adaptada de PMI (2002)

Conforme pode ser visto na Figura 8, o conhecimento em gestão de projetos permite o desenvolvimento do desempenho, que fornece o suporte técnico para o desempenho do projeto, compreendido como escopo, tempo, custo, qualidade, risco e satisfação dos *stakeholders*. Além disso, o conhecimento em gestão de projetos, juntamente com os atributos pessoais do gerente, também contribuem para a sua competência pessoal, que fornece as habilidades humanas para o desempenho do projeto. A dimensão analisada nesta dissertação está destacada em azul.

As Competências Pessoais em Gerenciamento de Projetos têm como base a obra de Spencer e Spencer (1993 *apud* PMI, 2002), com ajustes na nomenclatura de seu dicionário de competências, para refletir a gestão de projetos. As competências estão agrupadas em 6 Unidades de Competência, cada uma das quais composta por 2 a 4 grupos de descritores comportamentais relacionados. Cada um desses Grupos de Competência possui diversos Elementos refletindo o nível de autonomia, direcionamento ou urgência relacionado à competência. Critérios de Desempenho são fornecidos para descrever o comportamento esperado em cada elemento. As competências pessoais não contam com Exemplos de *Guidelines* de Avaliação, mas contam com um esquema de numeração semelhante ao anterior,

porém utilizando o prefixo “B”. No Quadro 4, podem ser vistas as unidades de competências e seus respectivos grupos.

Unidade de Competência	Grupo de Competências
B.1 Realização e Ação	B1.1 Orientação à Realização
	B1.2 Preocupação com Ordem, Qualidade e Precisão
	B1.3 Iniciativa
	B1.4 Busca de Informações
B.2 Ajuda e Serviço Humano	B2.1 Orientação a Serviços aos Clientes
	B2.2 Compreensão Inter-pessoal
B.3 Impacto e Influência	B3.1 Impacto e Influência
	B3.2 Consciência Organizacional
	B3.3 Construção de Relacionamentos
B.4 Gerencial	B4.1 Trabalho em Equipe e Cooperação
	B4.2 Desenvolvimento de Outros
	B4.3 Liderança de Equipe
	B4.4 Comando: Assertividade e Uso do Poder Posicional
B.5 Cognitiva	B5.1 Pensamento Analítico
	B5.2 Pensamento Conceitual
B.6 Efetividade Pessoal	B6.1 Autocontrole
	B6.2 Autoconfiança
	B6.3 Flexibilidade
	B6.4 Comprometimento Organizacional

Quadro 4 (2) – Unidades e Grupos de Competências Pessoais do PMCD

Fonte: PMI (2002, tradução nossa)

Como pode ser visto no Quadro 4, a competência B.1 Realização e Ação é formada pelos Grupos de Competências B1.1 Orientação à Realização, B1.2 Preocupação com Ordem, B1.3 Qualidade e Precisão e B1.4 Busca de Informações, a competência B2 Ajuda e Serviço Humano é formada pelos grupos B2.1 Orientação a Serviços aos Clientes e B2.2 Compreensão Inter-pessoal, e assim sucessivamente.

Cada grupo de competências também tem uma representação tabular, que pode ser visualizada no Anexo A.

2.3 A relação entre as características pessoais de gerentes e o desempenho de suas atividades

As relações entre características pessoais de indivíduos e o seu desempenho é bastante presente na literatura. Alguns estudos ocupam-se de aspectos específicos dessas relações (DOLFI; ANDREWS, 2007; SANDBACKA, 2004). O primeiro deles é um estudo exploratório sobre o papel do otimismo de gerentes na superação de desafios em ambientes de gestão de projetos. Os autores apontam a importância daquela característica, uma vez que 7% dos otimistas avaliaram seu ambiente de trabalho como negativamente, enquanto 60% dos pessimistas o fizeram. Além disso, apontam que o otimismo pode ser inato ou aprendido, mesmo em ambientes desfavoráveis. Sandbacka (2004), por sua vez, analisa a convicção de gestores de projetos, pois tal característica tem um forte impacto psicológico no comportamento humano. A confiança dos gerentes é importante para o seu desempenho, uma vez que eles definem as metas, têm forte influência na atitude e espírito de equipe e guiam a mesma em situações diárias de soluções de problemas, sendo, em muitos casos, a diferença entre sucesso e falha dos projetos (SANDBACKA, 2004).

Alguns autores abordam a importância da inteligência emocional em seus estudos (GOLEMAN 2000, 2004; LEBAN; ZULAUF, 2004; MÜLLER. TURNER, 2007; RUSSO; RUIZ; CUNHA, 2005). O conceito foi aplicado a negócios pela primeira vez por Goleman em 1998 (reimpresso em Goleman, 2004) e vem, desde então sendo aplicado por outros pesquisadores. O autor defende que características tradicionalmente associadas com liderança, como inteligência, firmeza, determinação e visão são necessárias, mas não suficientes para o desempenho de suas atividades. Além delas, gerentes efetivos “são distinguidos por um alto grau de inteligência emocional, que inclui autoconsciência, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais” (GOLEMAN, 2004, p. 1, tradução nossa). O Quadro 5 apresenta cada um desses componentes, com sua definição e indicadores.

Componente	Definição	Indicadores
Autoconsciência	A habilidade de reconhecer e compreender seu ânimo, emoções e impulsos, tão bem quanto seu efeito em outros	Auto-confiança Auto-avaliação realista Senso de humor auto-crítico
Auto-regulação	A habilidade de controlar ou redirecionar impulsos A propensão a suspender o julgamento – pensar antes de agir	Integridade Conforto com ambigüidade Abertura a mudanças
Motivação	Uma paixão por trabalhar por razões que vão além de dinheiro ou status Uma propensão a perseguir metas com energia e persistência	Forte senso de realizar Otimismo, mesmo diante de falhas Comprometimento organizacional
Empatia	A habilidade de compreender o emocional de outros indivíduos Habilidade em tratar pessoas de acordo com suas reações emocionais	Expertise em construir e reter talentos Sensibilidade a diferentes culturas Serviço a clientes
Habilidades Sociais	Proficiência em gerenciar relacionamentos e construir redes Uma habilidade de detectar interesses compartilhados e desenvolver a harmonia	Efetividade em liderar mudanças Persuasão Expertise em construir e liderar equipes

Quadro 5 (2) – Componentes da Inteligência Emocional

Fonte: Goleman (2004, tradução nossa)

Como pode ser observado no Quadro 5, os três primeiros componentes são voltados ao interior do indivíduo, enquanto os demais, ao exterior. Goleman (2000) refina o modelo, apresentando as competências expostas no Quadro 6.

Componente	Indicadores
Autoconsciência	▪ Autoconsciência emocional: habilidade de identificar e compreender suas emoções tanto quanto reconhecer seu impacto no desempenho do trabalho, relacionamentos, entre outras situações. ▪ Auto-avaliação: uma avaliação realista de suas forças e limitações. ▪ Autoconfiança: um senso forte e positivo de autovalor.
Autogestão	▪ Autocontrole: habilidade de manter impulsos e emoções sob controle. ▪ Veracidade: postura consistente de honestidade e integridade ▪ Consciência: habilidade de gerenciar a si mesmo e suas responsabilidades. ▪ Adaptabilidade: habilidade de ajustar-se a mudanças nas situações e superar obstáculos. ▪ Orientação a realização: impulso de alcançar um padrão interno de excelência. ▪ Iniciativa: prontidão para agarrar oportunidades.
Consciência Social	▪ Empatia: habilidade em sentir a emoção de outras pessoas, compreender suas perspectivas, e interessar-se ativamente por suas preocupações. ▪ Consciência organizacional: habilidade de compreender o curso da vida organizacional, desenvolver redes de decisões e tomar decisões políticas. ▪ Orientação a serviços: habilidade de reconhecer e atender as necessidades dos clientes
Habilidade Social	▪ Liderança visionária: habilidade de tomar conta e inspirar com uma visão forte. ▪ Influência: habilidade de utilizar táticas de persuasão de diversas naturezas. ▪ Desenvolvimento de outros: propensão a aumentar as habilidades dos outros através de feedback e conselhos. ▪ Comunicação: habilidade em ouvir e enviar mensagens claras, convincentes e bem elaboradas. ▪ Catálise de mudanças: proficiência em iniciar novas idéias e liderar pessoas em novas direções. ▪ Gestão de conflitos: habilidade de reduzir discordâncias e orquestrar resoluções. ▪ Construção de laços: proficiência em cultivar e manter uma rede de relacionamentos. ▪ Trabalho em equipe e colaboração: competência em promover cooperação e construir equipes.

Quadro 6 (2) – Habilidades Fundamentais da Inteligência Emocional

Fonte: Goleman (2000, tradução nossa)

Dependendo dos componentes de inteligência emocional apresentados pelos indivíduos, eles podem ser classificados em seis perfis de liderança: Coercitivo, Autoritário, Agregador, Democrático, Exigente e Treinador (GOLEMAN, 2000), que são apresentados no Quadro 7:

Característica	Perfis de liderança (Continua)		
	Coercitivo	Autoritário	Agregador
<i>Modus operandi</i> do líder	Demanda submissão imediata	Mobiliza pessoas rumo a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais
O estilo em uma frase	“Faça o que eu mando.”	“Venha comigo.”	“Pessoas vêm primeiro.”
Competências da inteligência emocional predominantes	Orientação a realização, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catálise de mudanças	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação
Quando o estilo trabalha melhor	Em uma crise, para iniciar uma reviravolta ou com problemas com funcionários	Quando mudanças requerem uma nova visão ou quando uma direção clara é necessária	Para resolver problemas na equipe ou motivar indivíduos em situações estressantes

Característica	Perfis de liderança (Conclusão)		
	Democrático	Exigente	Treinador
<i>Modus operandi</i> do líder	Alcança o consenso através da participação	Define altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	“O que você acha?”	“Faça como eu faço, agora.”	“Tente isso.”
Competências da inteligência emocional predominantes	Colaboração, liderança, comunicação	Consciência, orientação a realização, iniciativa	Desenvolvimento de outros, empatia, autoconsciência
Quando o estilo trabalha melhor	Para criar consenso ou obter insumos de funcionários valiosos	Para obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente	Para ajudar um funcionário a aumentar seu desempenho ou desenvolver competências de longo prazo

Quadro 7 (2) – Estilos de Liderança

Fonte: Goleman (2000, tradução nossa)

Cada um dos estilos de liderança apresentados no Quadro 7 apresenta diferente impacto na atmosfera de trabalho uma empresa, influenciando, portanto, seu desempenho financeiro de modo distinto. Para avaliar tal relação, Goleman (2000) analisou seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho organizacional: Flexibilidade (liberdade de a equipe inovar, sem desaprovção), Responsabilidade (senso de responsabilidade dos indivíduos com relação à organização), Padrões (nível de padronização definido), Recompensas (senso de previsão acerca do *feedback* de desempenho e aptidão a recompensas), Clareza (nitidez que os indivíduos possuem acerca da missão e valores organizacionais) e Comprometimento (nível de compromisso com um propósito comum). Segundo o autor, tais fatores estão diretamente

correlacionados com resultados financeiros, como aumento de receita, eficiência e lucratividade, tendo cerca de 1/3 de contribuição a tais resultados, que também são influenciados pelas condições econômicas e pela dinâmica competitiva. Os perfis de liderança se correlacionam com tais aspectos, como pode ser visto na Tabela 2:

Tabela 2(2) - Correlação entre Perfis de Liderança e Clima Organizacional

	Coercitivo	Autoritário	Agregador	Democrático	Exigente	Treinador
Flexibilidade	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
Responsabilidade	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Padrões	-.02	.38	.31	.22	-.27	.39
Recompensas	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
Clareza	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
Comprometimento	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
Impacto geral no clima	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

Fonte: Goleman (2000, tradução nossa)

Os dados Tabela 2 mostram que os perfis Exigente e Coercitivo contribuem negativamente para o ambiente de trabalho, enquanto o perfil Autoritário é o mais fortemente correlacionado com o clima organizacional, seguido pelos perfis Agregador, Democrático e Treinador. Apesar disso, Goleman (2000) afirma que os indivíduos que têm melhor desempenho são os que apresentam múltiplos perfis, aplicando os benefícios de cada um deles de acordo com a situação.

A inteligência emocional também é alvo de análise de Leban e Zulauf (2004) e Müller e Turner (2006). No primeiro dos estudos, conduzido com vinte e quatro gerentes de projetos de seis organizações de variadas indústrias, os autores concluem que o desempenho dos projetos é impactado positivamente pela liderança transformacional dos gerentes de projetos e que tal comportamento sofre influência da inteligência emocional, de modo que tais características podem ser utilizadas para aumentar o desempenho de projetos. No segundo, Müller e Turner (2006) relacionam a adequação de estilos de liderança a projetos de diferentes tipos. Os projetos foram classificados de acordo com a área de aplicação

(engenharia e construção, sistemas de informação, organização e negócios), complexidade (baixa, média, alta), estágio do ciclo de vida (viabilidade, *design*, execução, conclusão, comissionamento), importância estratégica (obrigatório, reposicionamento, renovação), cultura (local, exterior) e tipo de contratação (preço fixo, reavaliação e aliança). Os perfis dos gerentes foram definidos em função de suas competências gerenciais, emocionais e intelectuais. Entre os principais resultados estão a correlação observada entre consciência, sensibilidade e comunicação do gerente e o resultado dos projetos de alto desempenho de todas as naturezas e a correlação positiva entre autoconsciência, comunicação e desenvolvimento, nos projetos de sistemas de informação. Além disso, foi observada a relação negativa do desempenho com as características de visão e perspectiva estratégica do gerente de projetos. Os autores afirmam que esse resultado deve-se ao fato de que os gerentes de projetos devem focar nas tarefas para alcançarem os objetivos, enquanto o pensamento estratégico deve ser deixado para outros papéis do projeto, como o patrocinador.

O estudo de Russo, Ruiz e Cunha (2005) também contempla as fases da gestão dos projetos, utilizando quatro dos cinco estágios do PMBOK (PMI MG, 2000): planejamento, execução, controle e encerramento. Segundo as autoras, a fase de Iniciação foi descartada, pois os líderes pesquisados não participam dessa etapa, sendo apenas nomeados nesse momento. Foram analisadas dezenove habilidades do modelo de Goleman, Boyatzis e McKee (2002): adaptabilidade, auto-avaliação, autoconfiança, autoconsciência emocional, autocontrole emocional, catalisação de mudanças, comunicação, confiabilidade, consciência organizacional, desenvolvimento dos demais, empatia, gerenciamento de conflitos, iniciativa, influência, inspiração, orientação a serviço, otimismo, superação e trabalho em equipe/colaboração. Os resultados podem ser visualizados na Figura 9:

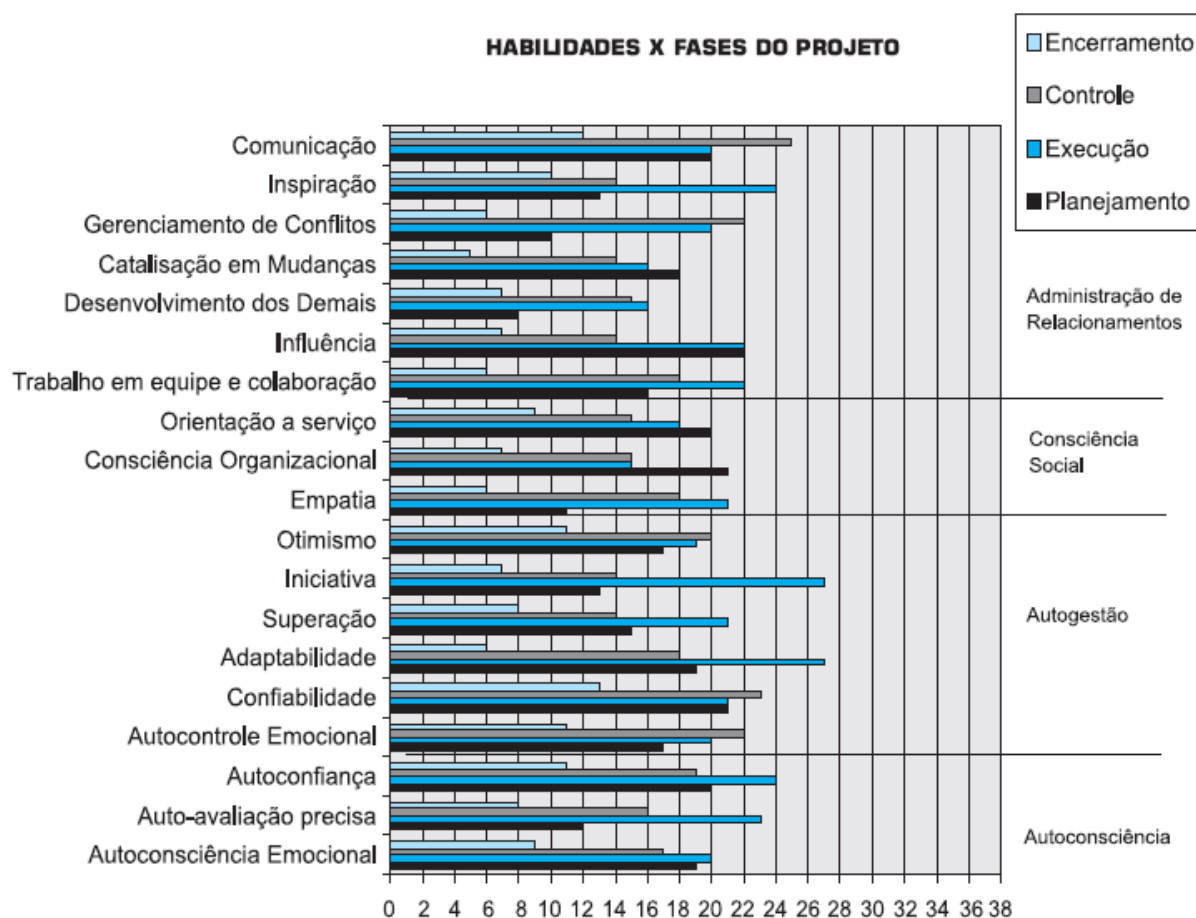


Figura 9 (2) – Habilidades de gerentes x fases do projeto

Fonte: Russo, Ruiz e Cunha (2005)

Na Figura 9, pode ser vista a distribuição de cada uma das habilidades pesquisadas pelas autoras, que destacam a influência, confiabilidade e consciência organizacional no Planejamento, adaptabilidade, iniciativa, autoconfiança e inspiração na Execução, comunicação e confiabilidade no Controle e, no Encerramento, confiança e comunicação.

A influência de estilos gerenciais também é alvo do estudo de Kuo (2006). A partir de uma empresa com 20 anos de existência, 730 funcionários e que fornece equipamentos computacionais para fabricantes de equipamentos em várias indústrias, a autora analisa dois aspectos da eficácia de um líder: o desempenho de seus projetos e a satisfação de sua equipe. Como principais resultados, as práticas gerenciais apontadas como mais significativamente associadas ao sucesso dos projetos são: discussão dos resultados financeiros da empresa,

discussão de prioridades, direcionamento e estratégia organizacionais, atualização de documentos formais de planejamento do projeto e discussão aberta dos cronogramas e deadlines, respectivamente.

Segundo a autora, gerentes bem sucedidos desempenham tais atividades com frequência duas a cinco vezes maior que os mal sucedidos, dando aos subordinados idéia clara do que foi feito, o que deve ser feito e quais os objetivos finais ou missão do projeto. Por outro lado, os gerentes que apresentam equipes satisfeitas apresentam os seguintes fatores, em ordem de relevância: colaboração com os subordinados para resolver problemas, condução ou patrocínio de sessões de treinamento, reconhecimento público de membros da equipe por suas contribuições, resolução de conflitos entre os membros do grupo, recebimento de atualizações de status dos subordinados e conversas informais com subordinados. Em geral, “bons gerentes dedicam-se a seus subordinados, abrem linhas de comunicação com eles e são interessados em seu desenvolvimento pessoal” (Kuo, 2006, p. 18, tradução nossa).

A pesquisadora observa que nenhuma das características dos gerentes é comum aos dois grupos, sugerindo que os gerentes que obtêm o melhor desempenho não são os que possuem as equipes mais satisfeitas. De fato, apenas um gerente estava no primeiro quartil dos grupos de gerentes bem sucedidos e queridos pela sua equipe.

Estudos relacionando características pessoais de gestores e o desempenho de suas atividades também foram realizados com organizações do terceiro setor (PANCERI, 2001). A pesquisadora aponta dezenas de habilidades consideradas necessárias pelos gestores e funcionários de uma organização filantrópica de Florianópolis, voltada ao atendimento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Dessas, o estudo aponta como imprescindíveis as seguintes: agilidade no processo de decisão, comprometimento, descentralização, eficiência, foco nos resultados, iniciativa, liderança e carisma, planejamento estratégico e visão de sustentabilidade, persuasão, profissionalismo, reciprocidade, interação e

trabalho em equipe e sensibilidade. O estudo tem caráter exploratório e fornece uma visão do fenômeno de liderança em organizações sem fins lucrativos, sob a ótica dos funcionários e dos próprios gestores.

A dissertação de Sousa (2003) apresenta similaridades com Panceri (2001), uma vez que também faz uso de técnicas qualitativas e considera a opinião do próprio gestor para identificar quais de suas habilidades são necessárias para o exercício de sua profissão. O autor analisa o fenômeno baseado em vinte e três entrevistas semi-estruturadas com gerentes de projetos atuantes em quinze empresas, dos ramos de metalurgia, energia, telecomunicações, autopeças, aviação, automobilística, explosiva e utensílios domésticos. As habilidades identificadas detectadas pela pesquisa foram: rede de relacionamentos, conhecimentos técnicos, capacidade de organização, autoridade e liderança da equipe.

Apesar de todos os estudos citados terem caráter empírico, alguns analisam a importância das características dos gerentes de projetos de uma abordagem puramente teórica (BUZIN, 2003; SOUSA; CAMARINI; CHAMON, 2007).

Buzin (2003) analisa o perfil do gerente de projetos que gera resultados, ressaltando a importância da habilidade cognitiva, importante para diagnosticar situações, ensinar e aprender conhecimentos novos. O autor destaca também comportamentos importantes, como o estabelecimento de metas, o planejamento sistemático, o comprometimento, o zelo pela qualidade e a busca de informação. Tais habilidades, juntamente com iniciativa, percepção de ordem, habilidade de persuasão, qualidade e precisão, constituem o perfil empreendedor, defendido pelo pesquisador. Por fim, Buzin (2003) aponta habilidades de relacionamento, desenvolvimento de sua equipe, liderança, assertividade e motivação como igualmente importantes.

Sousa, Camarini e Chamon (2007) fazem uma análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho nas organizações, a partir de dados obtidos na

literatura. Baseados em modelos de Gaddis (1959), Shtub, Bard e Globerson (1994), Meredith e Mantel (1985) e Kerzner (1998), os autores concluem que eles convergem para capacidade de gerenciamento, de liderança, de resolução de conflitos, de planejamento e conhecimentos técnicos.

Nessa seção, foram apresentados diversos estudos que analisam as relações entre características de gestores e o desempenho de suas atividades. Os resultados de tais pesquisas, embora apresentem similaridades, divergem em alguns aspectos, e apresentam resultados discutíveis, como Kuo (2006), que afirma não haver relação entre gerentes que mantêm suas equipes satisfeitas e o desempenho de projetos ou Müller e Turner (2006), que afirmam que visão estratégica traz resultados negativos para o desempenho do gestor.

3 Método

Nesse capítulo será apresentado o método utilizado na pesquisa, que contou com sete etapas: Delineamento da Pesquisa, Pesquisa Bibliográfica, Seleção do Caso, Elaboração dos Instrumentos de Coleta, Coleta de Dados, Análise dos Dados e Elaboração das Conclusões. O fluxo formado por tais etapas pode ser visualizado na Figura 10.

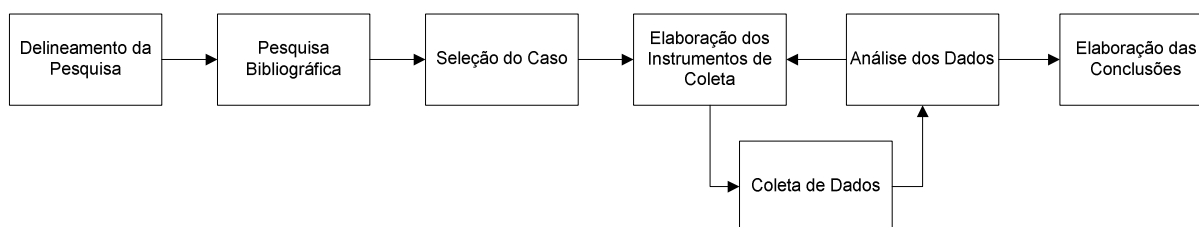


Figura 10 (3) – Fluxo da Pesquisa

Fonte: autor

É importante ressaltar que, apesar da disposição dos processos apresentada na Figura 10, eles não são executados linear e sequencialmente. A disposição dos elementos apresentada é didática, embora apresente uma visão do relacionamento entre as etapas.

Este capítulo traz uma seção para cada uma das etapas. Apesar disso, algumas das seções apresentam informações referentes a outras etapas, necessárias para a devida compreensão da seção em questão. Por exemplo, na seção 3.3 (Seleção do caso), são citados alguns fatos da etapa de coleta de dados, que influenciaram no modo como o caso foi selecionado.

3.1 Delineamento da pesquisa

Nesta etapa, foi definido o problema de pesquisa e seus objetivos, a abordagem metodológica adotada e as estratégias gerais utilizadas. A questão de pesquisa e seus objetivos geral e específicos já foram apresentados no capítulo 1 desta dissertação, nas seções 1.3 e 1.4, respectivamente, diante da contextualização apresentada nas seções que as antecederam.

A definição e compreensão do paradigma utilizado na pesquisa são importantes, pois auxiliam na compreensão do fenômeno, constituindo premissas do mundo social, modo como a ciência deve ser conduzida e o que constituem problemas, soluções e critérios de “prova” legítimos (CRESWELL, 1994). Este estudo segue o paradigma qualitativo, o qual “é definido como um processo investigativo de compreensão de um problema social ou humano, baseado na construção de uma imagem complexa e holística, formado por palavras, relatando visões detalhadas dos informantes e conduzido de um cenário natural” (CRESWELL, 1994, p. 1-2, tradução nossa). Suas características são apresentadas no Quadro 8.

Aspecto	Questionamento	Característica do Paradigma
Ontologia	Qual a natureza da realidade?	Realidade subjetiva e múltipla quando vista por participantes de um estudo.
Epistemologia	Qual o relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado?	O pesquisador interage com o que está sendo pesquisado.
Axiologia	Qual o papel dos valores?	Paradigma carregado de valores e enviesado pelo pesquisador.
Retórica	Qual a linguagem da pesquisa?	Informal, decisões evolutivas, voz pessoal, palavras qualitativas aceitas.
Metodologia	Qual o processo de pesquisa?	Processo indutivo; <i>design</i> emergente – categorias identificadas durante o processo de pesquisa; delimitado pelo contexto; padrões, teorias desenvolvidos para compreensão; precisa e confiável através de verificação.

Quadro 8 (3) – Características do paradigma qualitativo

Fonte: adaptado de Creswell (1994)

Como pode ser visto no Quadro 8, o paradigma qualitativo possui suas próprias características ontológicas, epistemológicas, axiológicas, retóricas e metodológicas. Tal

paradigma foi escolhido para esta pesquisa porque os estudos qualitativos têm a capacidade de auxiliar na compreensão e explicação do significado de fenômenos sociais com a menor perturbação da configuração natural possível (MERRIAM, 1998). O termo representa um conceito guarda-chuva, englobando diversas modalidades, como estudo qualitativo básico ou genérico, etnográfico, fenomenológico, *grounded theory* ou estudo de caso (MERRIAM, 1998).

Os estudos de caso permitem obter detalhes do fenômeno em análise e compreender processos (MERRIAM, 1998), a partir da coleta de informações compreensivas, sistemáticas e profundas sobre o caso em estudo (PATTON, 2002). Podem ser usados com diferentes objetivos, como prover descrição, gerar teorias ou testá-las (EISENHARDT, 1995). Segundo Yin (2005, p. 32), a abordagem consiste em “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor afirma que tal estratégia de pesquisa aplica-se quando a questão de pesquisa tem a forma de “como” ou “por que”. Assim, dado que esta pesquisa visa identificar como as características pessoais dos gestores de projetos se relacionam com seu desempenho, foi feita a opção por um estudo de caso.

Nessa estratégia metodológica, um importante aspecto a ser considerado é a escolha dos casos, que “depende da questão de pesquisa proposta” (ROESCH, 1999, p. 252). Segundo Stake (1995), há dois tipos de estudos de caso: os intrínsecos e os instrumentais. No primeiro deles, o pesquisador tem interesse no caso em estudo por causa de suas particularidades. O objetivo não é aprender a respeito de outros casos ou algo geral, mas compreender aquele caso específico. Nos estudos de caso instrumentais, o pesquisador busca conhecimento acerca de determinado fenômeno e os casos estudados são instrumentos para que ele obtenha uma compreensão geral.

Desse modo, esta dissertação pode ser classificada como um estudo de caso instrumental, uma vez que os casos são instrumentos para analisar a relação entre as características pessoais de gerentes de projetos e o desempenho de seus projetos. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2005, p. 47) e descritiva, que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2005; MALHOTRA, 2006).

3.2 Pesquisa bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica visa proporcionar ao pesquisador familiaridade com as temáticas abordadas na pesquisa, contribuindo para a definição inicial da questão e objetivos, seu refinamento, seleção da abordagem metodológica, elaboração dos instrumentos de coleta de dados e fornecimento de referência para a análise e conclusões.

Referências iniciais foram obtidas a partir de livros de gestão de projetos e artigos, alguns que já foram objeto de estudo do pesquisador em ocasiões anteriores e outros fornecidos por pesquisadores de sua rede de relacionamento. Em um estágio seguinte, foram acrescentadas algumas das referências presentes nos *papers* e, por fim, foram realizadas pesquisas relativas a temáticas relacionadas, no Portal Periódicos da CAPES¹ e no Google Scholar².

A maior parte do material bibliográfico utilizado foi digital. Cada arquivo identificado como relevante para a pesquisa era classificado em pastas do sistema operacional, como TI - Definição e Importância, Mercado de TI, Insucesso de Projetos, Perfis de Gerentes, Competências, Equipes de Projetos, Tipologias de Projetos. O material digital selecionado foi organizado em pastas de acordo com o tema e classificado de acordo com a sua relevância,

¹ <http://www.periodicos.capes.gov.br>

² <http://scholar.google.com/>

com base em uma visão geral, proporcionada principalmente pelo seu resumo e conclusões gerais.

Em seguida, os diferentes estudos foram analisados individualmente e, posteriormente, de forma conjunta, identificando similaridades e divergências. Parte do resultado desta etapa encontra-se no referencial teórico da pesquisa, no capítulo 2 deste documento.

3.3 Seleção do caso

A seleção dos casos tem grande importância em um estudo de casos, uma vez que é um dos determinantes do conhecimento que poderá ser obtido pela pesquisa.

“Estudo de caso não é uma escolha metodológica, e sim uma escolha do que será estudado... nós podemos estudá-lo analítica ou holisticamente, inteiramente por repetidas medições ou hermeneuticamente, orgânica ou culturalmente, e por diversos métodos – **mas nós nos concentramos [...] no caso.**” (STAKE, 2000, p. 435 apud PATTON, 2002, p. 447, grifo nosso, tradução nossa).

Nos estudos de casos intrínsecos, o caso já está selecionado, uma vez que o interesse é particular no caso em questão. Já nos instrumentais, a seleção deve ser realizada, processo que costuma seguir alguns critérios, para possibilitar qualidade ao estudo. Para Stake (1995), o primeiro deles seria maximizar o que pode ser aprendido. A preferência deve ser feita por casos que possibilitem aquisição de maior conhecimento. Para Merriam (1998), uma boa técnica pode ser pré-definir critérios e, posteriormente, selecionar os casos de acordo com eles. Em estudos de múltiplos casos, que geralmente envolvem comparação entre eles, tal seleção pode se basear em similaridades (tendências que estão presumivelmente afetando os casos) ou diferenças (aspectos definidos a priori, que podem se apresentar de forma diferente em cada um), de acordo com Roesch (1999). Fatores limitadores como tempo, recursos financeiros e acesso ao campo também devem ser considerados nesse processo.

Esta pesquisa iniciou como um estudo multi-caso com três casos, que possibilitaria análise individual e cruzada dos casos, ressaltando suas similaridades e diferenças. A

Organização 1 foi um laboratório de desenvolvimento de *software* do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), cujo cliente é uma empresa multinacional, beneficiária da Lei de Informática³ do Governo Federal. As organizações 2 e 3 foram duas empresas de desenvolvimento de *software* do Porto Digital. As escolhas foram feitas devido à representatividade das organizações e conveniência (facilidade de acesso). Além disso, havia informações acerca da existência de gerentes com diferentes características na Organização 1, inclusive tendo alguns deles desempenhado atividades nos mesmos projetos e com resultados diferentes, o que constituía um excitante campo para investigação do fenômeno desejado.

Nessa etapa inicial do estudo, para analisar a relação entre as características do gerente de projetos e o desempenho dos projetos, o pesquisador buscava classificar os gerentes de acordo com perfis de personalidades. Após algumas entrevistas na Organização 1 e uma na Organização 2, detectou-se que possíveis variações de desempenho que fossem detectadas entre os gerentes poderiam ser, na verdade, devido a diferenças entre as estruturas organizacionais e não devido aos seus perfis. Assim, as organizações 2 e 3 foram descartadas e foi acrescentada a Organização 4, outro laboratório de desenvolvimento de *software* vinculado a uma universidade, cujo cliente também é beneficiário da citada lei.

Foram realizadas duas entrevistas na Organização 4, mas notou-se que, apesar da similaridade com a Organização 1, sua estrutura apresentava diferenças e havia dificuldades em realizar entrevistas com os gerentes e coordenadores dos projetos. Devido à natureza dos dados e indisponibilidade dos entrevistados, o pesquisador optou por empreender novas entrevistas na Organização 1 e descartou a Organização 4, considerando as contribuições obtidas pelo aprofundamento na Organização 1 maiores que as que seriam obtidas pelo contraste entre ela e a Organização 4.

³ Lei 10.176, de 11 de janeiro de 2001, que oferece incentivos fiscais para produtores de bens e serviços de informática e automação e beneficia diversas organizações no Brasil.

Esse fato ilustra a dinamicidade que pode ocorrer com relação à seleção dos casos. Segundo Stake (1995), no decorrer da pesquisa, é possível que alguns dos casos se revelem de pouca utilidade, devendo-se, assim, ser realizada uma análise de progresso e, se necessário, descartá-los ou substituí-los. Roesch (1999) afirma que não há muita rigidez na escolha entre casos únicos e múltiplos. “Um estudo pode iniciar como um caso único e transformar-se em múltiplo pela adição de novos casos durante a pesquisa” (ROESCH, 1999, p. 252) e vice-versa.

Além da seleção do caso, é preciso realizar uma nova seleção, dessa vez dentro do caso, “a não ser que você planeje entrevistar, observar e analisar **todas** as pessoas, atividades e documentos do caso” (MERRIAM, 1998, p. 65, tradução nossa, grifo do autor). É comum haver certa confusão entre essa seleção e o caso. Vergara (2005, p. 53) expõe essa questão: “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com ‘universo e amostra’, quando estes estão relacionados com pessoas”. Essa escolha pode ser aleatória, embora seja comum o uso de critérios para a mesma. Assim como na definição dos casos, é importante uma seleção que permita ao pesquisador diferentes visões do fenômeno em estudo. Com relação ao seu tamanho, não há uma resposta correta. Uma técnica utilizada é realizar a coleta e análise de dados até o momento em que haja saturação. Novamente, acesso, tempo e recursos financeiros podem ser limitadores. Os indivíduos entrevistados na Organização 1 podem ser visualizados no Quadro 9, disponível na página 60, seção 3.5.

Por fim, outra definição a ser realizada é a unidade de análise. De acordo com o estudo, os casos podem tomar uma série de formas, como afirma Patton (2002, p. 447, tradução nossa):

“Casos podem ser indivíduos, grupos, vizinhanças, programas, organizações, culturas, regiões ou estados da nação. [...] Casos também podem ser incidentes críticos, estágios na vida de alguém ou algum programa, ou qualquer coisa que possa ser definido como um ‘sistema específico, único e delimitado’”.

Esta pesquisa teve início tendo organizações como casos e a relação gerente/projeto como unidade de análise, de modo que a relação entre as características pessoais de cada gerente seria analisada em relação a cada projeto gerenciado e, posteriormente, tal análise seria cruzada com as demais. Após o início da coleta, constatou-se que, na Organização 1, os gerentes assumiam projetos distintos e alguns projetos tiveram mais de um gerente ao longo do tempo. Esse fato dificultava consideravelmente a identificação pelos entrevistados de que características dos gerentes influenciavam seu desempenho em cada projeto específico, de modo que a unidade de análise foi alterada, passando a ser o gerente. Isso está de acordo com a afirmação de Patton (2002), de que apesar de costumar ser realizada durante o projeto da pesquisa, é possível que haja modificações na definição. Um estudo pode ter início com empresas como unidade de análise e, em seu decorrer, o foco ser alterado para departamentos das empresas, por esses representarem unidades de análise mais representativas.

3.4 Elaboração dos instrumentos de coleta

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu predominantemente através de entrevistas, definidas como um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de que uma delas obtenha informações acerca de determinado assunto, mediante conversação (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Esse processo apresenta várias vantagens, como: flexibilidade (o entrevistador pode repetir ou esclarecer perguntas, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido), maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (o entrevistado pode ser observado naquilo que diz e como diz, com registro de reações e gestos), possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias (MARCONI; LAKATOS, 1996), oportunidade de obtenção de informações históricas, possibilidade do pesquisador controlar a linha de questionamento (CRESWELL,

1994) e oportunidade para a obtenção de dados relevantes e significativos que não se encontram em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 1996) nem possam ser observados (CRESWELL, 1994).

Apesar dos benefícios, Marconi e Lakatos (1996) apontam várias desvantagens das entrevistas como técnica de coleta de dados. Entre elas, podem ser citadas a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes, incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação e a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias e opiniões. Tais dificuldades podem ser superadas com habilidade por parte do pesquisador, que deve ter atenção durante o processo de entrevista, visando identificá-las e contorná-las. Outras limitações, segundo as autoras são a disposição do entrevistado em dar as informações necessárias e a retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada, que podem ser contornadas a partir da criação de um clima de confiança e cumplicidade, para os quais o comportamento do pesquisador no início da pesquisa é fundamental.

A elaboração dos roteiros de entrevistas foi realizada a partir das informações referentes a sucesso de projetos e características pessoais de indivíduos obtidas na pesquisa bibliográfica. Inicialmente, partiu-se de um roteiro semi-estruturado, com 04 modelos, de acordo com o papel do entrevistado: gerente de projetos, equipe, superior do gerente e cliente, que se encontram nos Apêndices B, C, D e E.

As entrevistas buscavam identificar informações acerca do sucesso dos projetos e das características dos gerentes. Tais dados seriam cruzados com o intuito de detectar relações entre ambos. Algumas das perguntas eram comuns aos quatro modelos, com o objetivo de realizar triangulação de fontes.

Em uma etapa posterior da pesquisa, visando ao aprofundamento das informações obtidas nas entrevistas anteriores, foi necessário um novo roteiro, um pouco menos estruturado, com questões específicas acerca dos gerentes e projetos. Esse instrumento foi elaborado com base em resultados já disponíveis e encontra-se no Apêndice F.

3.5 Coleta de dados

A coleta dos dados desta pesquisa ocorreu predominantemente através de entrevistas, além de algumas conversas informais. Os dados foram coletados de nove indivíduos que exercem diversos papéis no laboratório: dois gerentes de projetos (GER1 e GER2), dois coordenadores (COO1 e COO2), três engenheiros (ENG1, ENG2 e ENG3) e dois funcionários administrativos (ADM1 e ADM2). Na estrutura da organização, os coordenadores são responsáveis pela coordenação geral do laboratório, os gerentes planejam e gerenciam os projetos, os engenheiros atuam nas equipes de desenvolvimento e os funcionários administrativos desempenham atividades de suporte ao conjunto. Apesar de ter sido criado um instrumento de coleta para os clientes, não houve a possibilidade de entrevistá-los, devido à distância física e dificuldade de acesso.

O processo teve início com conversas com o Coordenador 2, acerca dos projetos, do laboratório, das características e dos resultados dos gerentes. Compreendida a situação geral, foi conduzida uma iteração de entrevistas em outubro de 2007, com o Gerente 1, Gerente 2, Coordenador 1 e Engenheiro 1. Os roteiros utilizados estão presentes nos Apêndices B, C e E. Após a coleta, os dados foram parcialmente analisados e, com base nos indícios iniciais e em novas conversas com o Coordenador 2, optou-se por realizar uma nova rodada de entrevistas. Essa iteração ocorreu em fevereiro de 2008, com o roteiro disponível no Apêndice F, que possibilitou o aprofundamento das informações obtidas na primeira iteração de coleta. No

Quadro 9 são apresentadas as entrevistas realizadas, com seu código, participante, iteração e período de realização.

Entrevista	Indivíduo	Iteração	Período
1	Gerente 1	1	10/2007
2	Coordenador 1	1	10/2007
3	Engenheiro 1	1	10/2007
4	Gerente 2	1	10/2007
5	Engenheiro 2	2	02/2008
6	Engenheiro 3	2	02/2008
7	Gerente 1	2	02/2008
8	Engenheiro 1	2	02/2008
9	Funcionário Administrativo 1	2	02/2008
10	Funcionário Administrativo 2	2	02/2008

Quadro 9 (3) – Entrevistas, respondentes e iterações

Fonte: autor

Como pode ser observado no Quadro 9, o Gerente 1 e Engenheiro 1 participaram das duas iterações, o que permitiu aprofundar informações referentes aos gerentes e projetos, obtidas anteriormente de cada um. O Coordenador 1 e o Gerente 2 não participaram da segunda iteração por indisponibilidade.

Ao início de cada contato com um novo entrevistado, o pesquisador se apresentava, introduzia a pesquisa e a temática e solicitava aos participantes que a entrevista fosse gravada. Em seguida, tranquilizava-os quanto à confidencialidade dos dados e informava acerca do processo de transcrição e envio posterior dos dados para o respondente.

Todas as entrevistas foram gravadas utilizando o MP3 *player* Creative Zen Nano Plus⁴ e o *smartphone* Palm Treo 680⁵. Tal redundância mostrou-se importante, pois em uma das entrevistas, houve problema na gravação do MP3 *player* e, mesmo assim, não houve perda de informações.

⁴ Informações em <http://us.creative.com/products/product.asp?category=213&subcategory=214&product=12720>

⁵ Informações em <http://www.palm.com/br/products/smartphones/treo680>

3.6 Análise dos dados

O processo de análise de dados contou com várias etapas: tratamento do áudio, transcrição, revisão da transcrição, inserção dos comentários, definição do banco de dados, criação e refinamento das classes, início do modelo, criação dos antecedentes, incremento no modelo, refinamento dos antecedentes e conclusão do modelo. Seu encadeamento pode ser visualizado na Figura 11.

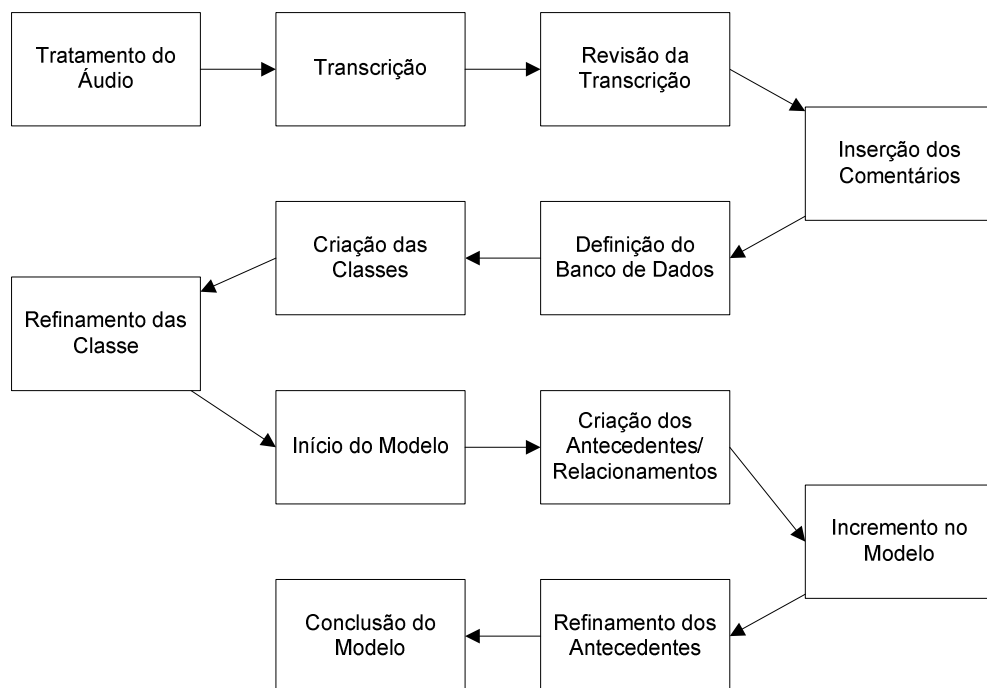


Figura 11 (3) – Processo de análise dos dados

Fonte: autor

Do mesmo modo que no fluxo da pesquisa, a disposição sequencial apresentada na Figura 11 é didática, pois as etapas realizadas não ocorrem exatamente na sequência estabelecida.

3.6.1 Tratamento do áudio

Após a gravação das entrevistas, os arquivos de áudio do Zen Nano Plus foram transferidos para um microcomputador e tratados com o *software* de manipulação de áudio Audacity 1.2.4⁶.

Cada gravação teve o “volume” ampliado através do efeito Amplificar, com amplificação média de 20,0 dB. Posteriormente, a qualidade de algumas das entrevistas foi incrementada, com o efeito de Remover ruído, que permite selecionar um trecho do áudio identificado como ruído⁷ e realizar sua remoção ao longo de todo o arquivo.

3.6.2 Transcrição e revisão da transcrição

Uma vez amplificado e com os ruídos removidos, o áudio das entrevistas foi transcrito, pelo pesquisador e alguns auxiliares.

O processo foi realizado com a digitação do conteúdo das entrevistas em um documento do Microsoft Office Word, versões 2003 e 2007⁸ mediante sua execução nos *softwares* Windows Media Player 10⁹, Windows Media Player 11¹⁰ ou Winamp 5.52¹¹.

Para transcrever, identificou-se que a melhor estratégia era ouvir um breve trecho da entrevista, suficiente para ser decorado, e escrevê-lo, com o áudio em pausa. Em trechos nos quais a velocidade da voz do interlocutor dificultava a transcrição, foi utilizado o aprimoramento Configurações de Velocidade de Execução do Windows Media Player, que permite ajustar a velocidade com que o áudio é executado.

Com o intuito de serem referenciados posteriormente, cada questionamento ou comentário do pesquisador foi numerado e, junto à sua resposta pelo entrevistado,

⁶ Informações e *download* em <http://audacity.sourceforge.net/>

⁷ Normalmente, um trecho voz alguma, apenas com o “som ambiente”

⁸ Informações em <http://www.microsoft.com/portugal/pe/products/office-2007-products/word.msp>

⁹ Informações em <http://www.microsoft.com/windows/windowsmedia/br/mp10/>

¹⁰ Informações em <http://www.microsoft.com/windows/windowsmedia/br/>

¹¹ Informações em <http://www.winamp.com/player>

compreende uma interação na entrevista. Ou seja, cada ciclo pesquisador/entrevistado presente nas entrevistas foi denominado interação e recebeu uma numeração própria. No Quadro 10 pode ser visualizada a duração e quantidade de interações de cada uma das entrevistas realizadas:

Entrevista	Indivíduo	Duração	# Interações
1	Gerente 1	01:03:26	136
2	Coordenador 1	00:34:25	84
3	Engenheiro 1	00:55:17	97
4	Gerente 2	00:51:27	124
5	Engenheiro 2	00:19:45	61
6	Engenheiro 3	01:03:35	81
7	Gerente 1	00:27:04	56
8	Engenheiro 1	00:12:11	24
9	Funcionário Administrativo 1	00:24:27	49
10	Funcionário Administrativo 2	00:30:09	78

Quadro 10 (3) – Duração e quantidade de interações das entrevistas

Fonte: autor

Como pode ser observado no Quadro 10, não há relação direta entre o número de interações e a duração das entrevistas, devido à duração dos comentários¹² e velocidade de fala do pesquisado¹³.

Após o processo, as transcrições foram revisadas pelo pesquisador, para garantir a qualidade do registro das entrevistas. A transcrição de cada entrevista e sua posterior revisão duram, em média, dez vezes o seu tempo de execução contínuo em velocidade normal para serem realizadas. Ou seja, cada seis minutos de áudio levam aproximadamente uma hora para serem transcritos e revisados.

Neste documento, as citações referentes às transcrições das entrevistas são referenciadas da seguinte forma: *Ea*; *CLAb*; *INTc*, onde *E* e *INT* são fixos, *a* é o número da entrevista (disponível na primeira coluna do Quadro 9), *CLA* é a classe do entrevistado (GER,

¹² Uma pergunta/resposta com duração de cinco segundos é contabilizada como uma interação, do mesmo modo que uma outra com duração de um minuto.

¹³ Um indivíduo que se expresse com maior velocidade consegue realizar, em um menor tempo, as mesmas interações que outro de velocidade menor.

COO, ENG ou ADM), *b* é o número do entrevistado (disponível na segunda coluna do Quadro 9) e *c* é o número da interação, dentro da entrevista. Por exemplo, uma citação seguida por E2; COO1; INT10 refere-se à décima interação (pergunta/resposta) da entrevista 2, que foi realizada com o coordenador 1.

Para garantir a confidencialidade das informações, os nomes dos indivíduos citados nas entrevistas foram substituídos por Gerente 1, Gerente 2, etc. e todos foram considerados do gênero masculino, exigindo a flexão dos pronomes e adjetivos que os acompanhavam.

3.6.3 Inserção dos comentários

Após a revisão das transcrições, as entrevistas da primeira iteração foram lidas e todas as informações que poderiam ser importantes para a pesquisa foram destacadas, utilizando os comentários do recurso de Revisão do Microsoft Office Word. Esses destaques podiam ser gerais, referentes a gerentes, clientes, organizações e projetos genéricos, ou específicos, referentes aos gerentes clientes ou organização dos projetos estudados, além deles próprios. No Quadro 11 pode ser visualizado o esquema de codificação.

Codificação Geral	Codificação do Caso
[ger] Características de gerentes	[GER1] Característica de Gerente 1
[org] Características de organizações	[GER2] Característica de Gerente 2
[cli] Características de clientes	[CIn_LAB] Caracterização da Organização 1 (organização executora do projeto)
[proj] Características de projetos	[CLIENTE] Caracterização do cliente da Organização 1
[!] Ponto importante geral	[PROJ1] Caracterização do Projeto 1 da Organização 1
[?] Dúvida	
[?!] Questionamento	
[+] Ponto positivo	
[-] Ponto negativo	

Quadro 11 (3) – Codificação inicial dos comentários

Fonte: autor

Os códigos do Quadro 11 classificavam cada um dos comentários, como pode ser visualizado no exemplo a seguir, transcrito da entrevista com o Gerente 1:

[...] tem duas coisas que são básicas: primeiro, **foco no cliente**. Você tem dificuldade muitas vezes no próprio cliente, na **forma como o cliente te enxerga, os stakeholders, o nível de conhecimento dele, o grau de penetração que ele quer dar no projeto**... [...] E, internamente, pelo perfil, mais uma vez, das pessoas, os técnicos que têm experiência só acadêmica não tem uma dinâmica de processos, não tem uma dinâmica de experiência de projetos, então, até cultura mental, etc. etc. não é... **Enxergavam o projeto como sendo um projeto acadêmico, na cadeira, como você desenvolve lá um projeto na cadeira**. [...] Isso aqui é uma empresa e tem que ser encarado como empresa, porque tem um cliente na ponta e ele ta botando dinheiro. Se ele ta botando dinheiro, **ele quer resultados**. (E1; GER1; INT22)

O trecho **azul** foi classificado como “[GER1] Foco no cliente”, pois demonstra que o Gerente 1 possui como característica Foco no Cliente, que não foi apontada como positiva ou negativa nesse comentário.

O trecho **laranja** recebeu como identificação “[CLIENTE] Cliente influenciando projeto”, pois ilustra a influência do Cliente no projeto, fato também não classificado como positivo ou negativo.

O trecho **verde**, por sua vez, afirmava que a equipe do Projeto 1 tinha experiência puramente acadêmica, fato considerado negativo, sendo, portanto, classificado como “[PROJ1][-] Equipe com experiência puramente acadêmica”.

Por fim, o trecho **marrom** apontava a característica Foco em Resultados do Gerente 1, que não fora identificada como positiva ou negativa na citação, gerando o comentário “[GER1] Foco em resultados”.

3.6.4 Definição do banco de dados

Para facilitar a análise, os dados foram importados para um sistema gerenciador de banco de dados (SGBD) MySQL 4.0.24¹⁴, permitindo a realização de consultas personalizadas em SQL através do *software* MySQL-Front 2.5¹⁵ e a geração de visualizações específicas de acordo com as necessidades do pesquisador através do desenvolvimento de

¹⁴ Informações em <http://www.mysql.com>

¹⁵ Informações em <http://www.mysqlfront.de>

scripts em linguagem PHP¹⁶, executado em um servidor web Apache¹⁷. No Apêndice G, estão disponíveis os códigos SQL de geração das tabelas do banco de dados, cujas estruturas podem ser visualizadas na Figura 12.

Entrevista	Classificação	Categoria
- Entrevistado	- Código	- Entrevista
- Data	- Descrição	- Classificação
- Pseudônimo		- Descrição
		- Comentário
		- Classe
		- Tipo da Classe

Figura 12 (3) – Estrutura das tabelas do banco de dados

Fonte: autor

As tabelas de entrevistas e classificações foram alimentadas manualmente pelo pesquisador. A primeira delas teve inseridas as informações de entrevistado, data e pseudônimos referentes a cada entrevista realizada, como pode ser visualizado no Quadro 12.

idEntrevista	entrevistado	data	pseudonimo
1	Aaa aaa aaa aaa aaa	10/10/2007	Gerente 1
2	Bbb bbb bbb bbb bbb	17/10/2007	Coordenador 1
3	Ccc ccc ccc ccc ccc	17/10/2007	Engenheiro 1
4	Ddd ddd ddd ddd ddd	31/10/2007	Gerente 1

Quadro 12 (3) – Exemplo de dados da tabela Entrevista

Fonte: autor

Como pode ser visto, a entrevista 1 ocorreu em 10/10/2007, com o entrevistado de nome Aaa aaa aaa aaa aaa, posteriormente denominado Gerente 1. A tabela Classificacao, por sua vez, recebeu todas as classificações existentes nos comentários das transcrições, como pode ser visualizado no Quadro 13.

¹⁶ Informações em <http://www.php.net>

¹⁷ Informações em <http://www.apache.org>

codigo	descricao
[GER1]	Característica do Gerente 1
[GER1][+]	Característica Positiva do Gerente 1
[GER1][+][-]	Característica positiva e negativa do Gerente 1
[GER1][-]	Característica Negativa do Gerente 1
[ger]	Característica de Gerentes
[ger][+]	Característica Positiva de Gerentes
[ger][-]	Característica Negativa de Gerentes

Quadro 13 (3) – Exemplo de dados da tabela Classificacao

Fonte: autor

A tabela, ilustrada no Quadro 13, mostra o que representa cada uma das combinações das codificações existentes no Quadro 11. Por fim, a tabela Categoria teve uma carga de dados inicial automática, devido ao volume de dados. Para tanto, os comentários no arquivo do Microsoft Word foram exportados para um arquivo de texto, com um comentário por linha. Em seguida, foi criado e executado um *script* para importar as informações do arquivo para a tabela. O programa, disponível no Apêndice H, importou os quatro primeiros campos: entrevista, classificação, descrição e comentário. Um exemplo da tabela de categorias nesse momento pode ser visualizado no Quadro 14:

idCategoria	idEntrevista	classificacao	descricao	numeroComentario	...
31	1	[GER2][+]	Capacidade técnica	31	
32	1	[GER1][+]	Cursos extras	32	
33	1	[GER1][+]	Planejamento + execução	33	
34	1	[proj]	Importância do gerente certo	34	
35	1	[ger][+]	Gerenciamento de conflitos	35	

Quadro 14 (3) – Exemplo de dados iniciais da tabela Categoria

Fonte: autor

O Quadro 14 indica que o comentário 31 da entrevista 1 faz referência a capacidade técnica, uma característica atribuída ao Gerente 2 e considerada positiva. Analogamente, os comentários 32 e 33 referem-se a informações do Gerente 1, também consideradas positivas. O comentário 34, por sua vez, aponta a importância do gerente certo, informação referente a

projetos em geral, enquanto o comentário 35 aponta gerenciamento de conflitos como uma característica positiva de gerentes de um modo geral.

3.6.5 Criação e refinamento das classes

Após a população da tabela de categorias com os campos entrevista, classificação, descrição e número do comentário, para todos os registros referentes a gerentes, genéricos ou específicos (ger, GER1, GER2), o campo classe foi preenchido com uma abstração das categorias. O objetivo era identificar quais itens referiam-se aos mesmos conceitos, apesar de poderem estar expressos por descrições distintas. Desse modo, itens cuja descrição era “Ativo”, “Energia”, “Explosivo” e “Prazer pelo dinamismo” foram mapeados para uma única classe, Pró-atividade, enquanto outros, como “Gerente 2 fazia diferença”, “Gerente 2 é muito bom”, “Equipe satisfeita” e “Adequado para projetos dinâmicos, com mudanças” foi mapeado a classe [Resultado]. Assim, a tabela Categoria passou a apresentar a disposição ilustrada no Quadro 15.

classificacao	descricao	...	classe	tipoClasse
[GER1][+]	Ações por impulso podem amadurecer a equipe		Impulsividade	
[GER1][-]	Se expressa sem pensar nas consequências		Impulsividade	
[GER1][+]	Comedido e reflexivo nas decisões		Reflexividade	
[GER2][+]	Comedido e reflexivo nas decisões		Reflexividade	
[GER2][+]	Não envolver equipe em assuntos desnecessários		Reflexividade	

Quadro 15 (3) – Exemplo da tabela Categoria, após criação das classes

Fonte: autor

De acordo com a classificação da categoria e avaliação do trecho da entrevista, o campo tipo da classe foi preenchido com valores como [ger][+], [ger][-], [ger][+][-], [Resultado], [Informação] ou [SEM_USO], indicando característica positiva de gerentes, característica negativa de gerentes, característica de gerentes com impacto positivo e negativo, fato citado como resultado de ações ou comportamentos dos gerentes, informação acerca dos

gerentes ou dados sem uso, respectivamente. No Quadro 16 pode ser visualizado o resultado de tal análise no Quadro 15.

classificacao	descricao	...	classe	tipoClasse
[GER1][+]	Ações por impulso podem amadurecer a equipe		Impulsividade	[ger][+][-]
[GER1][-]	Se expressa sem pensar nas consequências		Impulsividade	[ger][+][-]
[GER2][+]	Comedido e reflexivo nas decisões		Reflexividade	[ger][+]
[GER2][+]	Comedido e reflexivo nas decisões		Reflexividade	[ger][+]
[GER2][+]	Não envolver equipe em assuntos desnecessários		Reflexividade	[ger][+]

Quadro 16 (3) – Exemplo da tabela Categoria, após identificação dos tipos das classes

Fonte: autor

Como pode ser visto, a classe Impulsividade foi classificada como [ger][+][-], pois se referia às classificações [GER1][+] e [GER1][-], indicando que essa característica, no Gerente 1, gerava resultados positivos e negativos, enquanto a classe Reflexividade foi classificada como [ger][+], pois foi proveniente de itens cuja classificação era exclusivamente positiva. Ao término desse processo, classes semelhantes e classes que representavam conceitos antônimos foram agrupadas e codificadas como uma única, que melhor caracterizasse o construto. Assim, Firmeza e Imposição (classes semelhantes) foram definidos como Firmeza, enquanto Impulsividade e Reflexividade (classes antônimas), como Impulsividade. Nesse processo, foi realizada uma tentativa de deixar como classe o construto que apresentasse maiores contribuições positivas para o projeto, desde que não interferisse na semântica. No Quadro 17 pode ser visualizada a disposição do Quadro 16, após tal análise.

classificacao	descricao	...	classe	tipoClasse
[GER1][+]	Ações por impulso podem amadurecer a equipe		Impulsividade	[ger][+][-]
[GER1][-]	Se expressa sem pensar nas consequências		Impulsividade	[ger][+][-]
[GER2][+]	Comedido e reflexivo nas decisões		Impulsividade	[ger][+][-]
[GER2][+]	Comedido e reflexivo nas decisões		Impulsividade	[ger][+][-]
[GER2][+]	Não envolver equipe em assuntos desnecessários		Impulsividade	[ger][+][-]

Quadro 17 (3) – Exemplo da tabela Categoria, após padronização das classes

Fonte: autor

Como pode ser observado, o campo tipo da classe foi devidamente ajustado para refletir a nova estrutura da tabela.

3.6.6 Início do modelo

Com base nas classes definidas na etapa anterior, foi dado início à criação do *framework*. Para tanto, foi utilizado o modelo de Fluxograma básico do Microsoft Office Visio 2007¹⁸.

Retângulos (originalmente utilizados para representar processos na ferramenta) representaram o gerente de projetos e cada uma de suas características pessoais, que foram unidas a ele por setas conectoras. Essa disposição facilitou o uso do *software* para dispor os elementos automaticamente, através da função Configurar Layout do menu Forma. Dentre as configurações disponíveis, uma das que apresentou melhor resultado visual foi o estilo “Hierarquia”, direção “Da Esquerda para a Direita”, alinhamento “Meio”, espaçamento 10 mm e conectores estilo “Organograma” e aparência “Em curva”.

3.6.7 Criação e refinamento dos antecedentes e relacionamentos, incremento e conclusão do modelo

Após o início do modelo, o pesquisador passou a analisar os trechos de entrevistas que fizessem referência a categorias cujos tipos de classe fossem relacionados a gerentes. Para cada um deles, aspectos importantes para o sucesso dos projetos que podiam ser identificados como consequência de características dos gerentes foram levantados e incorporados ao modelo, como antecedentes de sucesso, representados por retângulos, aos quais chegavam setas conectadas, partindo das características.

¹⁸ Informações em <http://office.microsoft.com/pt-br/visio/default.aspx>

Para reduzir redundâncias e similaridades, foi realizado um processo semelhante ao efetuado com as características dos gestores. Foi feita uma análise no sentido de padronizar os antecedentes, a partir do agrupamento de itens semelhantes e contrários e foi dada preferência a antecedentes com influência positiva no sucesso.

No modelo, as setas representantes das relações entre as características dos gerentes e os antecedentes de sucesso assumiram uma dentre três cores: verde para relações positivas (presença da característica do gerente tem a capacidade de aumentar o antecedente), vermelha para negativas (característica inibe o antecedente) e amarela para variáveis (relações que podem ser positivas ou negativas, de acordo com a situação).

3.7 Elaboração das conclusões

A partir do modelo criado na análise dos dados, os resultados encontrados foram comparados com as informações do referencial teórico. Foram exploradas as características gerais do modelo e, em seguida, a associação entre os antecedentes de sucesso, características pessoais de gerentes de projetos e suas relações desta dissertação com o arcabouço teórico. A partir dessa análise, podem ser identificadas as contribuições mais relevantes do estudo para o conhecimento em gestão de projetos.

4 Resultados

Este capítulo apresenta o modelo criado a partir dos dados coletados e analisados e está dividido em cinco seções. A primeira delas apresenta os atores envolvidos com o modelo. A segunda e terceira apresentam, respectivamente, as características pessoais e os antecedentes de sucesso, definindo cada um deles e ilustrando-os com trechos das entrevistas. A quarta seção apresenta os relacionamentos que compõem o *framework* e, por fim, a última seção apresenta a classificação das características dos gerentes, de acordo com os tipos dos relacionamentos constituídos.

4.1 Atores

Os atores do modelo são indivíduos envolvidos direta ou indiretamente com as variáveis do modelo, ou seja, as características dos gerentes de projetos e os antecedentes de sucesso: o próprio gerente, a equipe, os superiores, os clientes e outros *stakeholders*. Cada um deles desempenha seu papel no projeto de desenvolvimento de *software* e influencia ou pode ser influenciado de forma diferente pelas relações entre as características e os antecedentes de sucesso.

O gerente é o indivíduo responsável por planejar e acompanhar o projeto de desenvolvimento de *software*. É a figura principal do modelo, cujas características estão sendo analisadas.

A equipe constitui o time de desenvolvimento de software, subordinado ao gerente de projetos. Pode ser formada por papéis diversos, como arquitetos de software, engenheiros de

software, engenheiros de qualidade, engenheiros de testes, administradores de bancos de dados, entre outros. É a classe mais influenciada pelas características dos gerentes.

Os superiores consistem nos indivíduos pertencentes à organização executora do projeto que são responsáveis pela escolha, acompanhamento e avaliação do gerente, que é subordinado aos mesmos.

Os clientes são entidades externas à organização executora que a contrataram para desenvolver o *software* e estão diretamente interessadas no sucesso do projeto, fazendo várias exigências quanto ao mesmo.

Os outros *stakeholders* constituem os demais indivíduos e organizações envolvidos no projeto, como prestadores de serviços, funcionários administrativos, governo e a sociedade em geral.

4.2 Características dos gerentes

As características dos gerentes de projetos apresentadas são aspectos que têm a capacidade de influenciar os antecedentes de sucesso. O modelo é composto por dezessete delas: Auto-estima, Capacidade Cognitiva, Comunicabilidade, Delegabilidade, Envolvimento com a Equipe, Extroversão, Firmeza, Flexibilidade, Foco no Conhecimento, Formalismo, Impulsividade, Influência, Motivação, Objetividade, Organização, Pró-atividade e Transparência, como pode ser visualizado na Figura 13.



Figura 13 (4) – Características Pessoais do Gerente de Projetos

Fonte: autor

Nas próximas seções, cada uma das características da Figura 13 será apresentada, definida e exemplificada por trechos das entrevistas, em ordem alfabética.

4.2.1 Auto-estima

Auto-estima é a “qualidade de quem se valoriza, se contenta com seu modo de ser e demonstra, conseqüentemente, confiança em seus atos e julgamentos” (HOUAISS, 2008).

Quanto maior a Auto-estima do gerente de projetos, maior sua auto-confiança, mais seguro ele está de suas realizações e menos se arrepende de seus atos.

O seguinte trecho, de uma entrevista com o Gerente 1, ilustra a presença dessa característica:

FAP: Se você fosse convidado hoje pra gerenciar a construção de um prédio, como é que você acha que você...

GER1: Não tem problema algum sobre isso.

[...]

FAP: Chega lá, levanta o prédio mesmo...

GER1: Vamos simhora! [...] Pode montar que a gente vê.

(E1; GER1; INT51, 53)

Como pode ser visto, o Gerente 1, mesmo sem ter experiência em engenharia civil, mostra-se confiante e capaz de gerenciar um projeto dessa natureza, demonstrando alto grau de Auto-estima.

4.2.2 Capacidade Cognitiva

Cognição diz respeito a “quando você pensa ou usa um processo mental consciente” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa).

No modelo proposto, a Capacidade Cognitiva do gerente de projetos compreende sua capacidade intelectual, analítica, de abstração e grau de raciocínio. Quanto maior sua Capacidade Cognitiva, maior a facilidade para encontrar soluções para desafios, transformar grandes problemas em partes menores, agrupar itens semelhantes em categorias, definir prioridades, identificar relações de causa e consequência e obter conhecimento.

Os seguintes trechos, de entrevistas com o Gerente 1 e Gerente 2, ilustram a presença dessa característica: “eu diria que eu tenho facilidade de assimilar muito rapidamente esse conhecimento” (E1; GER1; INT50); “Eu acho que sou muito bom, talvez pela experiência e pelo perfil lógico, em tomada de decisões” (E4; GER2; INT49); “eu tenho capacidade de abstração, eu consigo definir processos, métodos” (E4; GER2; INT50); “[o Gerente 1] tem

uma visão, como é que eu vou dizer, uma visão de... não é de mercado, uma visão estratégica das coisas, ele percebe umas coisas de uma forma que se influenciam” (E9; ADM1; INT27).

4.2.3 Comunicabilidade

Comunicação pode ser compreendida como “a ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta” (HOUAISS, 2008) ou “o processo pelo qual idéias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interação social” (MICHAELIS, 2008).

No *framework* proposto, a Comunicabilidade pode ser compreendida como a facilidade com que o gerente de projetos se comunica com sua equipe, superiores, clientes e demais *stakeholders* do projeto. O processo se dá em dois sentidos: com a transmissão de informações, no qual o gerente é fonte e deve fazer-se compreender e com a recepção de informações, no qual ele é receptor e deve manter-se disponível para contatos e compreender as mensagens dos emissores.

Os seguintes comentários, do Gerente 1 e Gerente 2, ilustram o conceito: “você tem que ter habilidade em ouvir, escutar, saber se posicionar” (E1; GER1; INT34) e “[...] tem que ser uma pessoa que tem habilidade de comunicação. Principalmente de conseguir articular comunicação, ser claro no que quer expressar, saber ouvir, interpretar bem o que é dito pelos outros” (E4; GER2; INT119)

4.2.4 Delegabilidade

Delegar consiste na “transmissão, transferência de poder, por meio da qual um indivíduo concede a outro a tarefa de representá-lo e agir em seu nome” (HOUAISS, 2008).

Nesta pesquisa, a Delegabilidade pode ser compreendida como a facilidade com que o gerente de projetos indica atividades que são tipicamente desempenhadas por gerentes para serem executadas pelos membros de sua equipe, além do grau de operacionalidade das tarefas delegadas. Quanto mais tarefas são delegadas, e quanto menos operacionais elas são, maior a Delegabilidade do gestor.

O seguinte comentário, do Engenheiro 1, ilustra o conceito, apontando diferença de perfil entre o Gerente 1 e o Gerente 2, que apresentam alta e baixa Delegabilidade, respectivamente:

O Gerente 2 concentrava mais um pouco os papéis com ele. Ele chegava mais perto do tracking de tarefas, ele se preocupava mais em estar reavaliando o trabalho que foi feito no tracking, estar buscando ver o que aconteceu e Gerente 1 deixa um pouco mais livre isso. Ele dá um pouco mais de responsabilidade para os líderes, para dizer “olha, segura a bronca aí” e só fazer report weekly mesmo (E3; ENG1; INT30)

Mesmo que um gerente tenha propensão a delegar, o fato de fazê-lo depende da construção de um relacionamento com os membros da equipe, que deve ser marcado por confiança e demonstração de capacidade pelo subordinado, como ilustra o seguinte comentário, do Gerente 1: “você vai, entendendo o grau de capacidade do cara, você vai tendo um jogo de bola com ele onde você consegue delegar mais coisas e a confiança mútua também”. (E1; GER1; INT31)

4.2.5 Envolvimento com a Equipe

Envolvimento pode ser definido como “estar em um relacionamento próximo com alguém” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa).

No *framework* proposto, o Envolvimento com a Equipe consiste no grau de ligação que o gerente de projetos mantém com os membros de sua equipe, com respeito ao relacionamento, colaboração e preocupação com bem-estar de seu time. Quanto maior o grau de Envolvimento com a Equipe, mais o gerente de projetos toma decisões em conjunto com

seus subordinados, compartilha objetivos, compreende suas necessidades e anseios, trata a equipe bem e busca a satisfação de seus membros.

Os seguintes comentários, do Funcionário Administrativo 1, ilustram a característica, contrastando o Gerente 1 e o Gerente 2:

Ele [Gerente 1] é um gestor de pessoas, ele percebe as necessidades, ele identifica essas necessidades das pessoas estarem bem e conseguirem dar às pessoas uma estrutura mínima que se sintam confortáveis e vejam o futuro de forma confortável (E9; ADM1; INT24)

[O Gerente 2] tinha uma coisa de se isolar numa sala, o Gerente 1 hoje em dia, o Gerente 1, é... ele fica nas salas, não tem uma sala para ele, e o Gerente 2 queria muito ter uma sala pra ele, longe da equipe, então uma discussão terrível entre ele e o Coordenador 2 na época, que o Coordenador 2 fazia questão que ele tivesse com a equipe junto. [...] E o Gerente 2 não queria, no final ele até ficou, mas ele ficava tão isolado de todo mundo que sabia que ele não tava interagindo com ninguém (E9; ADM1; INT39)

4.2.6 Extroversão

Extroversão é a “atitude do indivíduo que dirige sua energia psíquica para o exterior e, por isso, parece aberto, ávido de contato e confiante, adaptando-se a seu ambiente” (HOUAISS, 2008).

No modelo proposto, a Extroversão é compreendida como a facilidade que o gerente de projetos tem de se relacionar, demonstrando desenvoltura e confiança nesses relacionamentos, além da necessidade em estar interagindo com outros indivíduos para sentir-se bem.

O seguinte comentário, do Gerente 1, ilustra a característica: “tranquilo, eu sou politicamente muito aberto, não tenho restrição, pelo contrário, falo [bastante]”. (E1; GER1; INT26)

Embora indivíduos extrovertidos costumem ser comunicativos, a Extroversão mostrou-se distinta da Comunicabilidade, de acordo com os dados coletados, pois indivíduos introvertidos podem apresentar um considerável grau desta característica. Esse fato é

ressaltado pelo Engenheiro 1, nos seguintes comentários: “O Gerente 2 é um cara introspectivo. Apesar de ser um cara comunicativo, conseguir passar o recado; como gerente ele desempenha bem o seu papel.” (E3; ENG1; INT74)

Eu acho que [o fato do Gerente 2 ser reservado] não interfere por que, assim, se ele fosse um cara reservado que não fosse comunicativo, aí poderia até interferir [...], mas não era o perfil dele. Só que ele não era um cara que chegava na equipe e falava com todo mundo, brincava, ele não era extrovertido. Não era um cara que saía brincando com todo mundo, exatamente por que ele era um cara mais reservado, ele ficava mais na dele. (E3; ENG1; INT81)

4.2.7 Firmeza

Segundo Houaiss (2008), Firmeza é a “qualidade do que é firme, seguro, consistente; estabilidade, solidez”. Firme pode ser compreendido como algo “resistente a pressões aplicadas externamente” (THE FREE DICTIONARY, 2008, tradução nossa).

Nesta pesquisa, Firmeza é o grau de determinação, segurança, liderança e responsabilidade apresentado pelo gerente de projetos na tomada de decisões. Quanto maior a Firmeza, mais seguro o gerente se apresenta em suas decisões e posicionamentos, além de assumir forte senso de responsabilidade pelo rumo do projeto. Essa característica manifesta-se diante da equipe, clientes, superiores e demais *stakeholders* do projeto.

Os seguintes comentários, do Gerente 1 e Engenheiro 3, ilustram o conceito:

Na verdade, eu não compartilho responsabilidade, eu compartilho objetivos, compartilho, isso que eu estou falando. Eu deixo sempre muito tranqüila a questão do papel e das responsabilidades. Agora autoridade eu não compartilho. Por quê? Porque a responsabilidade final de um projeto é do gerente. Você pode delegar autonomia, mas responsabilidade, não. Você delega entregas, você delega compromissos, agora no final, quem é responsável pelo projeto é você. Você não pode imaginar que o cara que, independente do nível dele no seu projeto, ele pode ter responsabilidade plena sobre seu projeto. Responsabilidade plena sobre seu projeto é do gerente. Não tem para onde correr. (E1; GER1; INT31)

As pessoas de alguma forma, até pela própria dinâmica e estilo gerencial do outro gerente, existia conflitos existentes dentro da equipe, em função de poder, de hierarquia, de comando, conflito de comando, inclusive, em função exatamente de definir as fronteiras, os papéis, o fator de decisão, etc. etc. E quando eu cheguei, disse ‘pronto, peraí, isso aqui não é a casa de mãe Joana não’ (E1; GER1; INT76)

Eu acho que ele [o Gerente 2], é..., tem pouca liderança. Assim, na minha visão ele é um tipo de líder que é muito líder por conta do cargo, digamos assim, sabe... [...] eu acho que faltava um pouco de [...] de tomar a rédea, assim, das coisas, sabe, em alguns momentos. [...] [há um determinado problema] alguém tem que resolver, e eu acho que a gente teve problemas assim, nesse nível então, era um pessoa que é lá no CLIENTE do mesmo nível que o Gerente 2 e [...] [ele] não estava conseguindo chegar a um consenso (E6; ENG3; INT21-24)

4.2.8 Flexibilidade

O termo Flexibilidade tem conotações distintas, podendo ser definido como “aptidão para variadas coisas ou aplicações; submissão” (MICHAELIS, 2008) ou “capacidade de ser moldado; suscetibilidade a modificação ou adaptação” (THE FREE DICTIONARY, 2008, tradução nossa). Observam-se nas definições duas abordagens diante de situações: uma ativa, de versatilidade e outra passiva, de facilidade de manipulação.

Essa última já está presente no *framework* proposto, como baixo grau de Firmeza. Dessa forma, no modelo, Flexibilidade compreende a aptidão do gerente de projetos comportar-se de forma distinta de acordo com a situação ou desempenhar atividades diversas, sendo versátil.

A característica está ilustrada nas seguintes citações, do Gerente 1:

Eu customizo a forma de tratar dependendo do perfil de cada pessoa. Esse é a linha. Então eu consigo trabalhar com caras que são extremamente fechados, autoritários, etc. etc., ao mesmo tempo em que consigo trabalhar, e aí gosto, perfeitamente... Eu posso gostar mais de um modelo ou do outro, mas enfim, eu consigo extrair a eficiência e resultados pela dinâmica de cada um, entendeu? Essa é a linha. Então não tenho dificuldade com isso não. (E1; GER1; INT26)

É como eu to falando, eu não desenvolvi sempre projetos de uma mesma área. Como eu era gerente de projeto, tinha um projeto na área de num sei o que, pega Gerente 1 e bota pra lá. Ah, tem um projeto agora num sei onde, ah bota Gerente 1 pra lá (E1; GER1; INT62)

A Flexibilidade requer discernimento, capacidade do gerente de projetos analisar adequadamente situações e definir, dentre as alternativas disponíveis, a melhor ação a ser tomada, com prudência e bom senso. Tal habilidade é ilustrada no seguinte comentário, do Gerente 1:

[...] eu acho que a minha habilidade baseia-se onde buscar os melhores do mundo e tentar traduzir isso pra realidade de cada necessidade que eu preciso. [...] se eu tenho algum sucesso nesse sentido, é exatamente isso. Buscar os *guidelines* e conseguir aplicar esses *guidelines* da melhor maneira para garantir o resultado aqui. (E1; GER1; INT30)

4.2.9 Foco no Conhecimento

O Foco no Conhecimento corresponde à importância que o gerente de projetos dá ao conhecimento. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão do conhecimento compreende seis processos essenciais: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento. Quanto maior o Foco no Conhecimento de um gerente, maior seu incentivo a esses processos.

O seguinte comentário, do Gerente 1, ilustra o conceito: “[Um outro ponto de melhoria] eu diria que ficaria ainda na linha do como aumentar ou potencializar a forma de passar pras pessoas esse conhecimento.” (E1; GER1; INT37)

4.2.10 Formalismo

Formalismo pode ser compreendido como a “observância de regras, preceitos, métodos; rigor” (HOUAISS, 2008). Embora, em gestão de projetos, tal aspecto esteja tipicamente associado à adoção e utilização de processos em si (não a características pessoais), o modelo compreende como tal característica o interesse e conforto do gerente em

adotar tais processos. Quanto maior o Formalismo de um gerente, mais ele segue métodos formais de planejamento e gerenciamento de projetos.

A seguinte citação, de uma entrevista com o Engenheiro 1, ilustra o conceito:

A gente tem um processo de desenvolvimento de software propriamente dito. [...] Tem algumas práticas boas: a gente tenta, com a experiência dos líderes, com a experiência da engenharia, a gente chegou ao consenso no dia-a-dia de boas práticas que a gente pode adotar. Mas nada definido. A gente tem ter um processo definido, nem que seja um XP que diga, olhe vamos documentar tirando foto de quadro, mas nem isso a gente tem. Então o processo realmente hoje ainda é muito informal. (E3; ENG1; INT89)

4.2.11 Impulsividade

Impulsividade pode ser compreendida como “o comportamento no qual você faz coisas repentinamente sem qualquer planejamento e sem considerar os efeitos que isso possa ter” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa).

No *framework* proposto, a Impulsividade diz respeito ao baixo grau de reflexão aplicada por um gerente de projetos ao tomar decisões e/ou agir. Quanto maior a Impulsividade, menor o grau de reflexão aplicado pelo gerente e menor o raciocínio e ponderação de opções antes ou durante a ação.

Mas [o Gerente 2] é um cara que se deixa levar menos pela emoção do momento. É um cara mais tranquilo para estar resolvendo as coisas. E [Gerente 1] é um cara mais explosivo. (E3; ENG1; INT74)

4.2.12 Influência

A Influência pode ser compreendida como o “poder de produzir um efeito sobre os seres ou sobre as coisas, sem aparente uso da força ou de autoritarismo” (HOUAISS, 2008).

No modelo, a Influência diz respeito à capacidade de persuasão do gerente de projetos e à frequência com que ele faz uso dessa capacidade diante de sua equipe, superiores, cliente e demais *stakeholders* do projeto.

O comentário a seguir, do Funcionário Administrativo 2, ilustra a presença da característica no Gerente 1: “ele [o Gerente 1] consegue as coisas que ele quer, ele, pra negociar, ele é fora de série.” (E10; ADM2; INT40)

4.2.13 Motivação

Motivação pode ser compreendida como uma “espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento” (MICHAELIS, 2008) ou “o ato ou processo de motivar; o estado de estar motivado; algo que motiva; um incentivo ou estímulo” (THE FREE DICTIONARY, 2008, tradução nossa).

No *framework* proposto, Motivação consiste na energia que estimula o gerente de projetos a desempenhar suas atividades, além do grau de incentivo que ele dá aos membros de sua equipe, aumentando a energia destes. Quanto maior a Motivação, mais o gerente de projetos apresenta energia e satisfação ao realizar suas atividades e mais estimula sua equipe ao mesmo.

O comentário a seguir, do Gerente 1, ilustra a presença dessa característica:

Quando eu mergulho numa coisa, é pra valer. É a minha posição. Então pra mim hoje, eu durmo pensando nisso aqui, acordo pensando nisso aqui, enfim, eu to em casa... Porque é minha dinâmica, a minha dinâmica é essa. Mergulhar mesmo pra valer, se dar por completo. (E1; GER1; INT101)

Indivíduos diferentes podem obter essa energia de diversas fontes, como ambiente de trabalho, desafios superados, resultados obtidos, retorno financeiro ou reconhecimento profissional. É papel do gerente de projetos identificar as principais fontes e aumentar a motivação de seus subordinados. Os seguintes trechos de entrevistas com o Gerente 1 e Gerente 2 mostram a forma como cada um deles obtém motivação:

O que me satisfaz é a realização profissional, os resultados, o clima de trabalho é muito importante, o ambiente de trabalho [...] da equipe, das pessoas que se relacionam. Isso é muito importante. Na minha experiência, eu tive sorte, sempre passei por empresas em que o clima de trabalho era muito bom. [...] [A questão financeira] é essencial. Tem que atender a minha necessidade. Se não atender a minha necessidade, as outras coisas não vão ser suficientes. [...] É difícil trabalhar em projeto e não ter desafios, mas eu não gosto de trabalhar com rotina de trabalho, trabalho monótono, trabalho rotineiro que eu faça a mesma coisa todo dia, que não tenha um desafio intelectual todo dia. Preciso disso para me sinto motivado. (E4; GER2; INT29-32)

[O que mais me satisfaz no trabalho é] a dinâmica, os desafios, as novidades, enfim... Eu sou um cara muito motivado pelos desafios. O desafio é a oportunidade que você tem de sair de sua zona de conforto. Então o desafio é um aspecto. O segundo é você ter um reconhecimento. É o básico, a lei básica que eu acho que todo mundo quando toca nesse assunto fala sobre isso. A realização, ela vem logicamente de um bom trabalho, de um bom desafio, onde você consegue aplicar os seus conhecimentos, mas também muitas vezes superá-los, que é onde você consegue agregar. Não interessa nada você sempre estar aplicando o que você já sabe. Você precisa ter um desafio que impulse você a superar aquilo que está ali e, lógico, aprender com isso. E outra coisa é a questão da dinâmica, do desafio, da equipe boa, de pessoas que têm um astral legal, que trabalha motivada, enfim, isso é que traz realmente... A questão financeira, a questão outras, eu diria que são adjacentes. É importante, é, mas hoje meu tesão está mais no trabalho do que efetivamente no retorno financeiro. (E1; GER1; INT33)

4.2.14 Objetividade

No modelo proposto, Objetividade pode ser compreendida como “caráter daquele que age rápido, que não perde tempo em lucubrações¹⁹” (HOUAISS, 2008). Quanto maior a Objetividade de um gerente de projetos, menor o grau de detalhamento que apresenta em suas atividades e artefatos por ele elaborados, mais ele foca na prática e age objetivamente com base nos resultados desejados, aplicando o mesmo princípio às ações de sua equipe.

O Engenheiro 3 ilustra o conceito com o seguinte comentário: “A questão da liderança eu acho que ele [o Gerente 1] é realmente focado em resultado, também, assim de, tem as

¹⁹ “Dedicação a longos trabalhos intelectuais” (MICHAELIS, 2001)

entregas, então ele tem o cuidado de ta nas entregas, eh. Assim, brinca, brinca, brinca, mas assim, tem que ter o foco, né.” (E6; ENG3; INT55)

4.2.15 Organização

Organizar pode ser definido como “fazer ou arranjar algo de acordo com um sistema particular” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa) ou “arranjar alguma coisa de modo que ela funcione eficientemente” (MICHAELIS, 2001).

Nesta pesquisa, Organização pode ser definida como o grau de padronização seguido por um gerente de projetos ao elaborar artefatos, planejar e acompanhar atividades e à frequência e consistência com que faz tais atividades. Quanto maior a Organização de um gerente, maior o conforto obtido com o arranjo e a padronização dos artefatos e atividades do projeto e o desejo de tal postura por parte de todos os atores do modelo, em especial da equipe.

A seguinte citação, do Engenheiro 2, ilustra a presença de tal característica no Gerente 3: “Uma coisa muito boa do Gerente 3 é que ele era muito organizado em termos de cronograma. ‘Separar essa semana e a outra para fazer isso, isso e isso’.” (E5; ENG2; INT27)

4.2.16 Pró-atividade

Pró-atividade pode ser compreendida como característica daquele que “age com antecipação para lidar com uma possível dificuldade” (THE FREE DICTIONARY, 2008, tradução nossa). Quanto maior o grau de Pró-atividade de um gerente de projetos, maior sua iniciativa e menos ele espera as coisas acontecerem para tomar uma decisão.

O seguinte comentário, do Funcionário Administrativo 2, ilustra a característica, diferenciando o Gerente 1 e o Gerente 2:

Eu via uma necessidade muito grande do Gerente 2 perante os coordenadores. Muita coisa, aqui, ele recorria aos coordenadores. E o Gerente 1 ele já leva as coisas mais resolvidas, pra coordenação. Ele, chega, mostra, mas ele já vai com o problema resolvido. Eu acho ele bem proativo. Eu não vejo ele com muita dependência (E10; ADM2; INT40)

4.2.17 Transparência

Transparência é a característica do que é transparente, adjetivo referente a algo “que se percebe facilmente; claro, evidente” ou “que deixa perceber um sentido oculto” (MICHAELIS, 2001).

No modelo proposto, a Transparência pode ser definida como o grau de visibilidade a informações que o gerente de projetos dá a outros indivíduos. As informações podem ser de fontes diversas, como cliente, organização executora ou equipe e estarem relacionadas a aspectos variados, como alterações de orçamento, critérios de avaliação, contratações e demissões, conquista ou perda de projetos ou problemas ocorridos na equipe.

Um comentário do Gerente 1, em sua primeira entrevista, exemplifica o conceito: “A pior coisa do mundo é você estar sendo avaliado por uma coisa que você não sabe que está sendo avaliado.” (E1; GER1; INT94)

4.3 Antecedentes de sucesso

Os antecedentes de sucesso são aspectos que podem influenciar o sucesso de projetos de desenvolvimento de *software*, antecedendo-o. O modelo proposto possui doze deles: Aprendizagem, Capacidade de Gerenciamento, Confiança, Controle de Interferências, Eficácia, Eficiência, Maturidade da Equipe, Moral da Equipe, Realização de Mudanças, Planejamento, Retenção da Equipe e Sinergia, que podem ser visualizados na Figura 14.

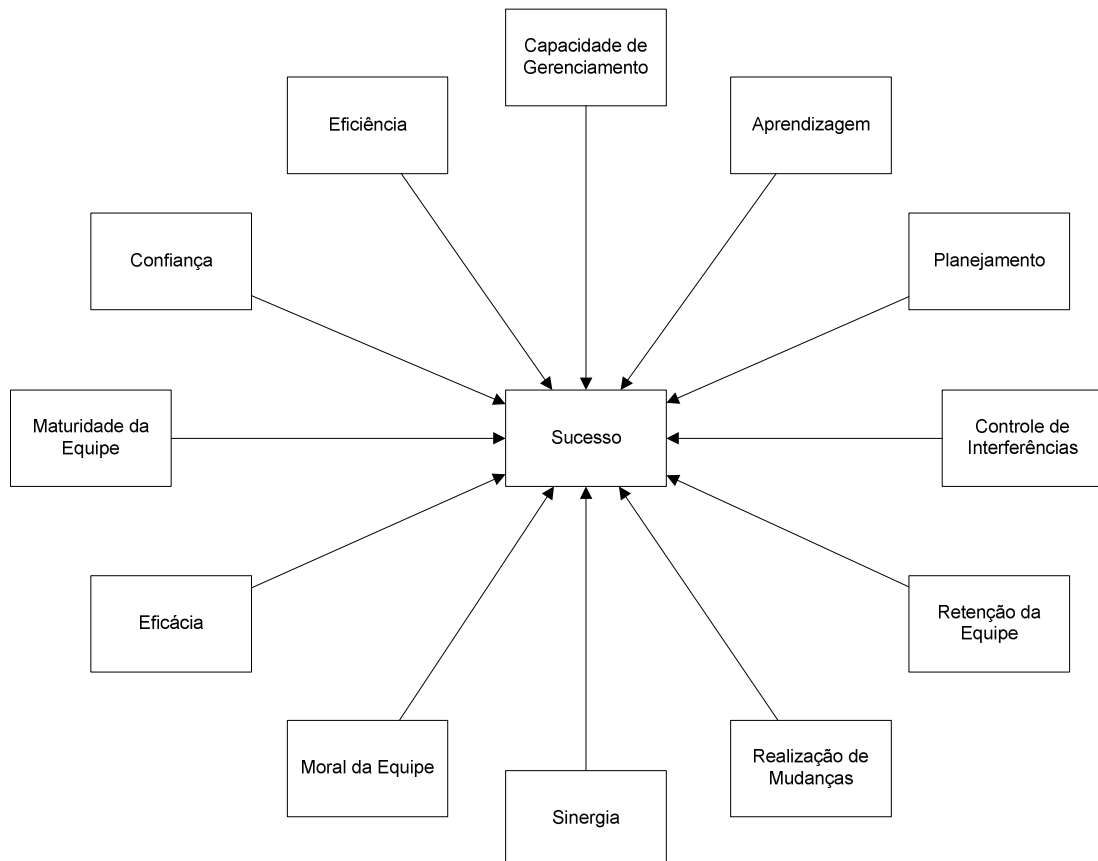


Figura 14 (4) – Antecedentes de Sucesso

Fonte: autor

Nas próximas seções, cada um dos antecedentes será apresentado, definido e exemplificado por trechos das entrevistas, em ordem alfabética.

4.3.1 Aprendizagem

No modelo proposto, Aprendizagem tem um caráter individual, e consiste no “processo de, usando uma interpretação anterior, construir uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência de modo a guiar ações futuras” (MEZIROW, 1991, p. 12, tradução nossa). Assim, o antecedente pode ser compreendido como a aquisição e retenção de conhecimento, além da utilização de tal recurso para guiar ações futuras. Nas entrevistas, identificou-se a ocorrência desse fenômeno com o gerente e com os indivíduos de sua equipe.

Sua importância para o desempenho do projeto está associada ao fato dos indivíduos poderem desempenhar suas atividades de modo cada vez melhor na medida em que aprendem.

O conceito pode ser ilustrado pelo seguinte comentário, do Gerente 1:

Pergunta a um cara qual a revista que você leu, a qualquer um aí, na semana passada, o cara não sabe. Ele não sabe porque leu como dado, não incorporou como informação num primeiro nível e depois, na prática do dia a dia. (E1; GER1; INT126)

4.3.2 Capacidade de Gerenciamento

Capacidade é “a quantia total que pode ser contida ou produzida, ou (especialmente para uma pessoa ou organização) a habilidade de fazer uma coisa particular” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa), enquanto gerenciamento é “controle ou organização de alguém ou algo, especialmente um negócio”.

No modelo proposto, a Capacidade de Gerenciamento refere-se à habilidade de planejamento e controle do gerente de projetos, com relação ao volume de indivíduos e tarefas que ele consegue acompanhar com qualidade. Sua relação com o sucesso deve-se ao fato de que, uma vez alcançada tal capacidade, novas demandas de atividades não podem mais ser absorvidas.

O comentário a seguir, do Coordenador 1, ilustra uma situação em que tal antecedente foi identificado: “ele tava nessa estrutura de gerenciar já há algum tempo, né. E realmente terminou a gente vendo que ele conseguia gerenciar a estrutura inteira” (E2; COO1; INT2, 10).

Essa outra citação, do Gerente 1, refere-se a uma situação de esgotamento da Capacidade de Gerenciamento do Gerente 2: “ele [o Gerente 2] não conseguia ter tempo pra gerir a equipe, pra fazer cronograma, pra acompanhar o programa do cronograma, pra acertar as metas, acertar a dinâmica da própria equipe, etc e tal, tá mais presente.” (E7; GER1; INT48)

4.3.3 Confiança

Confiança é o “sentimento de quem confia; crédito, fé; boa fama; familiaridade” (MICHAELIS, 2001).

No *framework* proposto, a Confiança pode ser compreendida como o grau de credibilidade que o gerente de projetos tem diante dos membros de sua equipe, clientes, superiores e demais *stakeholders*. Sua importância para o desempenho do projeto reside no fato de que quanto maior a Confiança no gerente, mais suas idéias são consideradas verdadeiras, maior a predisposição dos indivíduos em aceitar seus conselhos e atender suas solicitações.

O conceito pode ser ilustrado pelo seguinte comentário, do Engenheiro 3:

Eu acho que, apesar do que a gente já conseguiu aqui, eles têm uma falta de confiança, deles pra gente, e aí o que acontece, a gente entrega os prazos, entrega as coisas e o pessoal, na minha concepção, só pode achar que a gente deve tá inchando os prazos, porque, assim, eles querem que a gente dê, passe pra eles tudo extremamente detalhado, quer saber exatamente a alocação das pessoas que tá fazendo, ‘ah a gente tá com três frentes de trabalho, então tem que saber exatamente o que é cada um tá fazendo, e etc.’ Um tipo micro-gerenciamento que é totalmente, é, absurdo. (E6; ENG3; INT27)

4.3.4 Controle de Interferências

Controle e interferir consiste, respectivamente em “ordenar, limitar, instruir ou regradar algo ou as ações e comportamento de alguém” e “prevenir algo de trabalhar efetivamente ou de se desenvolver com sucesso” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa).

No contexto desta dissertação, o Controle de Interferências está associado à redução de influências prejudiciais ao bom andamento do projeto. Esse antecedente está associado ao sucesso do projeto, pois as interferências, pela própria definição do parágrafo anterior, previnem o trabalho efetivo e o desenvolvimento com sucesso.

O comentário a seguir, do Engenheiro 3, exemplifica a existência de tais interferências e o seu efeito negativo no desempenho do projeto.

Uma interferência que só faz atrapalhar o nosso trabalho aqui, porque no momento em que a gente pára pra passar essas informações, formatar, num sei o quê, do jeito que eles querem, a gente tá deixando de fazer coisas que a gente deveria tá fazendo pra ficar passando informações pra eles. E isso já se mostrou, assim, de efeitos catastróficos, porque quando a gente teve esse nível de interferência deles lá, foi a época em que o projeto teve mais problemas, assim, de atraso e etc, porque eles toda semana queriam uma entrega, toda semana queriam que fizesse um teste, toda semana... Era tanta coisa que eles queriam que a gente não conseguia responder a contento. (E6; ENG3; INT27)

4.3.5 Eficácia

Segundo Michaelis (2001), Eficácia é “qualidade daquilo que é eficaz”, que consiste em “aquilo que produz o efeito desejado” (MICHAELIS, 2001).

Neste estudo, o conceito pode ser compreendido como a característica do que contribui de fato para alcançar determinado resultado. Difere da Eficiência por estar associada à realização das atividades necessárias, enquanto essa se ocupa de desempenhar as atividades de modo mais rápido. Sua associação com o sucesso está no fato de que é imprescindível para alcançar os objetivos e sua ausência faz com que indivíduos percam tempo com atividades que prejudicam ou não agregam valor ao projeto.

No comentário a seguir, o Gerente 2 afirma investir tempo se envolvendo em tarefas que deveriam ser abstraídas, o que ilustra a ausência desse antecedente:

eu acho que [para melhorar] eu poderia tentar me abstrair mais de alguns problemas, ficar menos envolvido com certas coisas e tentar administrar de uma visão mais de fora. Não me envolver tanto nas tarefas que acabam me tomando muito tempo. Preciso desenvolver um método para melhor gerenciamento de tempo pessoal. (E4; GER2; INT51)

4.3.6 Eficiência

Eficiência é “quando alguém ou algo usa bem o tempo e energia, sem desperdiçá-los” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa).

No *framework* proposto, o conceito pode ser compreendido como o grau de competência do gerente de projetos e sua equipe na utilização de recursos como tempo e energia ou, de modo simplificado, a rapidez com que tais indivíduos desempenham suas atividades. Difere da Eficácia por estar associada a realizar as atividades de modo rápido, mesmo que estas não agreguem valor ao projeto, ou mesmo, prejudiquem-no. Tal antecedente é importante para o sucesso de projetos por estar diretamente associado a indicadores tradicionais de desempenho, como tempo e custo. Sua ausência indica desperdício de recursos.

O seguinte comentário, do Gerente 1, ilustra a ausência desse antecedente:

Só que, a estrutura como tava, tava ineficiente, enfim... A gente tava... Não tava conseguindo... Com a mesma quantidade de pessoas, a gente não conseguia nem entregar o único produto em que a gente tava mexendo... Que dirá ta entrando em outras frentes de trabalho (E7; GER1; INT37)

4.3.7 Maturidade da Equipe

Maturidade refere-se a “prudência, sensatez, responsabilidade; perfeição, correção, excelência; experiência”, característica do que é maduro, compreendido como “experimentado; refletido, prudente; em estado de produzir o resultado que se espera” (MICHAELIS, 2001). Cambridge (2003, tradução nossa) define amadurecer como “tornar-se mais desenvolvido mental e emocionalmente e comportar-se de modo responsável”.

No contexto deste trabalho, a Maturidade da Equipe consiste no grau de evolução pessoal e profissional de seus membros, no que diz respeito ao bom senso, responsabilidade e refletividade dos indivíduos no exercício de suas funções. Sua importância para o desempenho do projeto está associada à qualidade da execução das atividades pela equipe. Quanto maior a Maturidade da Equipe, maior a capacidade de realização de suas tarefas com qualidade.

A citação a seguir demonstra a baixa Maturidade da Equipe, apontada pelo Gerente 1:

[A maior parte da equipe é formada por estudantes]. Pouquíssimas pessoas têm experiência. [Essa dificuldade é superada] passando a experiência [...] (E1; GER1; INT73-75)

4.3.8 Moral da Equipe

Moral pode ser definido como “disposição do espírito, energia para suportar as dificuldades, os perigos; ânimo” (MICHAELIS, 2001).

No modelo proposto, o antecedente refere-se ao ambiente de trabalho, o grau de energia, motivação e satisfação da equipe. Sua relação com o sucesso do projeto está associada ao fato de que, quanto mais agradável o ambiente de trabalho de uma equipe e quanto mais satisfeita e motivada ela estiver, ela tende a desempenhar suas atividades com maior afinco e melhores seus resultados.

O Gerente 1 mostra a importância do antecedente, fazendo uma comparação com um exército em uma guerra:

Muitas vezes o soldado se superar numa guerra [...] [é] a energia na hora de gritar ‘mata!’, que, muitas vezes, guerras são vencidas com quatro vezes um time menor do que o adversário, e o cara vai lá e abate o cara, entendeu? Então isso tá muito na energia, na garra, na vontade. (E7; GER1; INT41)

4.3.9 Planejamento

Planejar pode ser definido como “Pensar a respeito e decidir o que você vai fazer ou como você vai fazer algo” (CABRIDGE, 2003, tradução nossa) ou “elaborar um plano ou roteiro” (MICHAELIS, 2001).

No modelo proposto nesta dissertação, Planejamento pode ser definido como o processo através do qual o gerente de projetos define um roteiro com as atividades a serem realizadas pela sua equipe e a forma como elas serão feitas, de modo a alcançar os objetivos desejados. Além de definir um plano antes do início das atividades, o antecedente está associado também à realização de ajustes no mesmo, para ajustá-lo às situações que surgem e

à realidade do projeto no momento da execução. Sua importância para o sucesso reside na definição explícita das ações a serem realizadas, além da possibilidade de acompanhamento de tarefas e previsão de acontecimentos, o que pode reduzir a noção de incerteza pela equipe, superiores, outros *stakeholders* e, em especial, clientes.

O seguinte comentário, do Engenheiro 2, ilustra tal antecedente e seu efeito no sucesso, a partir do momento em que o cliente não é surpreendido por atrasos, o que poderia aumentar sua insatisfação, um dos indicadores de sucesso:

Fazia um acompanhamento tão pesado, que faltando dois dias ela já estava sabendo que, antes de estourar, pouco antes, ela já estava sabendo que ia estourar. Então ela já começava a negociar com o pessoal lá [do cliente]... Fazia um remanejamento, uma troca de cronograma. Essa é a vantagem de ter uma maior formalismo em termos de cronograma (E5; ENG2; INT49)

4.3.10 Realização de Mudanças

Realizar mudanças, no *framework* proposto, consiste em “fazer algo diferente” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa). Sua relação com o sucesso está associada ao fato de que, muitas vezes, é necessário implementar mudanças em projetos de desenvolvimento de *software*. Isso ocorre em especial quando os seus resultados não são satisfatórios e a estrutura ou processos só podem ser consideravelmente melhorados a partir de modificações consideráveis.

O seguinte comentário, do Gerente 1, referente à fase quando assumiu o projeto, ilustra o antecedente:

Quando você tira um comandante de um projeto, você gera, além de.. Não só do próprio impacto da mudança cultural, você gera um processo reativo dentro da própria equipe, que é necessidade de identificação, uma nova identificação, necessidade de uma nova adaptação (E7; GER1; INT46)

4.3.11 Retenção da Equipe

Retenção da Equipe pode ser compreendida como “a existência, posse ou uso contínuo de algo ou alguém” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa) que, no modelo, diz respeito aos membros da equipe. Sua importância para o sucesso deve-se ao fato de que, sempre que há mudanças de elementos na equipe, o conhecimento tácito dos indivíduos que abandonam o grupo é perdido e os novos membros devem trilhar um caminho de aprendizagem até estarem aptos a desempenharem as mesmas atividades que aqueles. Quanto maior a complexidade e duração do projeto, maior a importância desse antecedente.

O seguinte comentário, do Engenheiro 3, ilustra o baixo grau de tal antecedente no projeto em questão: “evitar perdas na equipe, como a gente já teve. Tipo, um projeto que tem doze pessoas, a gente já perdeu seis pessoas, né, no total”. (E6; ENG3; INT40)

4.3.12 Sinergia

Sinergia é “o poder combinado de um grupo de coisas quando elas estão agindo juntas, que é maior do que o poder total obtido por cada uma delas trabalhando separadamente” (CAMBRIDGE, 2003, tradução nossa). Sua importância para o sucesso está associada ao ganho de produtividade que pode ser obtido a partir da ação conjunta de equipes originalmente distintas.

O comentário a seguir, do Engenheiro 2, ilustra o conceito: “[...] a sinergia de uma ajudar o outro. [...] Tanto coisas de lá que pode aproveitar aqui como coisa daqui que pode aproveitar lá”. (E5; ENG2; INT56)

4.4 Relação entre as características dos gerentes e os antecedentes de sucesso dos projetos

Cada uma das dezessete características de gerentes de projetos de *software* constitui relações com alguns dos antecedentes de sucesso. O modelo proposto contém cinquenta e seis relacionamentos, que podem ser de três tipos: positivos, negativos ou variáveis.

Nos relacionamentos **positivos**, quanto maior o grau de uma característica no gerente, maior o grau do antecedente de sucesso, enquanto nos **negativos**, a relação é contrária. Nas relações **variáveis**, a característica do gerente tem a capacidade de influenciar positiva ou negativamente o antecedente de sucesso com que se relaciona, de acordo com a situação.

Nas seções a seguir cada uma das características é abordada, apresentado as relações por elas constituídas. Cada uma das relações é apresentada e discutida, juntamente com os indícios de sua existência extraídos das entrevistas.

4.4.1 Auto-estima

A característica Auto-estima do gerente de projetos está relacionada com três antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Confiança e Eficácia, conforme pode ser visualizado na Figura 15.

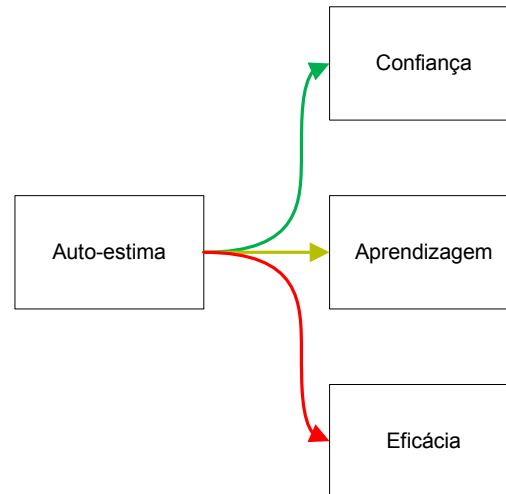


Figura 15 (4) – Influência da Auto-estima nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação da Auto-estima com a Aprendizagem é variável. Em algumas situações, o gerente de projetos está tão confiante em seus atos e julgamentos que ignora possibilidades de melhorias e oportunidades de Aprendizagem para si mesmo e sua equipe. Esse fenômeno pode ser ilustrado pelas citações a seguir, nas quais, diante do mesmo questionamento, o Gerente 1 afirma não haver nada a melhorar, enquanto o Coordenador 1 afirma o contrário:

FAP: O que é que você considera suas principais falhas para esse projeto?
 GER1: Minhas principais falhas nesse projeto? Minhas principais falhas nesse projeto... Minhas principais falhas nesse projeto...
 FAP: Se você pudesse voltar no tempo teria feito alguma coisa diferente?
 GER1: Ah, [nada!]
 FAP: Nada, não tem nada que pudesse...
 GER1: [Nada!]
 FAP: Ter feito diferente, melhorado...
 GER1: [Nada!] [...]
 (E1; GER1; INT127-131)

FAP: Se o projeto pudesse voltar um pouco no tempo, o que é que você teria feito de diferente? O que é que você acha que poderia ter feito de diferente?
 COO1: [...] Talvez, algumas mudanças só de formalizar essa relação entre as nossas atividades internas, a nossa gerência e a gerência de lá. Um grau de formalismo maior para evitar, às vezes, uma interação direta de um gerente com um desenvolvedor aqui, um gerente de lá com um desenvolvedor aqui.
 (E2; COO1; INT65)

Em algumas situações, porém, a Auto-estima permite que o gerente de projetos aceite determinados desafios, mesmo sem possuir prévia experiência. Nessas situações, a

característica pode ser um estímulo para a Aprendizagem, contribuindo positivamente com este antecedente de sucesso. Esse fenômeno pode ser ilustrado pelos trechos da entrevista com o Gerente 1 a seguir:

[Se eu fosse convidado hoje para gerenciar a construção de um prédio] não tem problema algum sobre isso. (E1; GER1; INT52)

[...] Como eu tenho um método pessoal aí, meio que de mergulhar no conhecimento do negócio [...] Eu diria a você que, eu fiz a imersão aqui, eu diria a você que um mês e pouco tava dominado, completamente dominado, o [centro no qual o Gerente 1 estava alocado]. Assim, dominado mesmo. (E1; GER1; INT50)

No primeiro dos trechos acima, o profissional afirma que aceitaria um convite para a construção de um prédio, mesmo sem prévia experiência. O trecho seguinte fala de sua chegada à Organização 1, quando ele possuía poucas informações acerca da área de atuação e, diante do desafio, imergiu no conhecimento e passou a dominá-lo.

Esse caráter situacional da Auto-estima requer atenção por parte do gerente de projetos, para que, dotado da característica, ele aproveite as oportunidades proporcionadas por novos desafios mas, em momentos de avaliação de resultados, mantenha a humildade e possa refletir criticamente acerca dos atos realizados, para identificar possibilidades de Aprendizagem.

Com relação ao antecedente de sucesso Confiança, a Auto-estima tem efeito positivo. Quando um gerente tem Auto-estima e membros da equipe, superiores, clientes ou outros *stakeholders* com que se relaciona notam essa característica, estes tendem a aumentar sua Confiança no gerente, pois crêem que ele é capaz de realizar o que se propõe. O seguinte comentário, do Coordenador 1, ilustra essa relação:

[Os motivos pelos quais o Gerente 1 foi escolhido para entrar na equipe foram] experiência. É uma pessoa muito motivada, muito dinâmica. Principalmente isso. Ele passou confiança de que conseguiria atingir as expectativas com a experiência dele, com o conhecimento dele, e também pelo perfil pessoal, de uma pessoa dinâmica, de uma pessoa que tende a ser bastante motivada. E realmente isso se concretizou. (E2; COO1; INT46)

Por fim, a relação da Auto-estima com a Eficácia é negativa, pois gerentes com alto grau da característica, muitas vezes, acreditam possuir informações suficientes para tomada de decisões, quando na verdade não o têm. Esse fato pode levar a execução de ações desnecessárias por parte do gerente ou sua equipe, como ilustrado pelo Engenheiro 3:

Então eu acho que esse é o problema. Tipo, se você não sabe do negócio e você tá na posição de tomar alguma decisão, eu acho bastante importante que você tenha alguma forma de melhorar o seu conhecimento a respeito, sentar e discutir melhor os problemas antes de sair tomando certas atitudes curtir melhor os problemas antes de sair tomando certas atitudes. (E6; ENG3; INT57)

4.4.2 Capacidade Cognitiva

A característica Capacidade Cognitiva do gerente de projetos está relacionada com seis antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Confiança, Eficácia, Eficiência, Moral da Equipe e Sinergia, conforme pode ser visualizado na Figura 16.

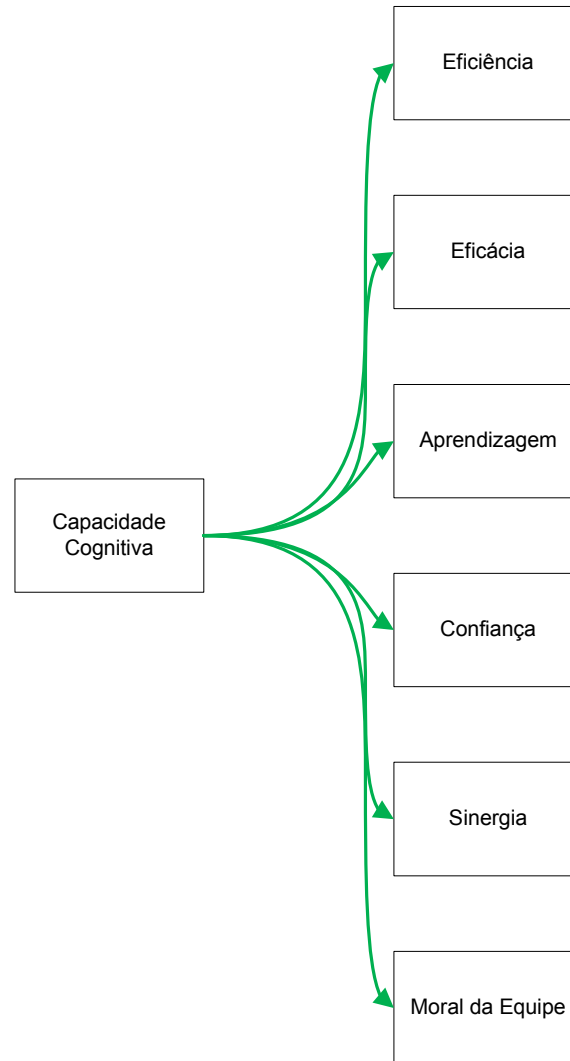


Figura 16 (4) – Influência da Capacidade Cognitiva nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação da Capacidade Cognitiva com a Aprendizagem é positiva, pois a capacidade intelectual de um indivíduo influencia diretamente em seu potencial de aquisição e retenção de conhecimento, como pode ser ilustrado no seguinte comentário do Gerente 1:

[...] eu diria que eu tenho facilidade de assimilar muito rapidamente esse conhecimento. E aí, o que é que acontece, a aplicabilidade das técnicas pra conduzir a partir daquele conhecimento é muito rápida. Eu diria a você que, eu fiz a imersão aqui, eu diria a você que um mês e pouco tava dominado, completamente dominado, o [centro no qual o Gerente 1 estava alocado]. Assim, dominado mesmo. (E1; GER1; INT50)

A relação da Capacidade Cognitiva com a Confiança é positiva, pois o raciocínio lógico do gerente de projetos permite que ele construa melhores argumentações, fazendo com

que os indivíduos confiem em suas opiniões, como pode ser ilustrado nos seguintes comentários do Gerente 2:

[...] ter um raciocínio lógico é importante. Esse raciocínio lógico é o que ajuda a solucionar alguns conflitos dentro do time, é o que convence quando é dada uma diretriz, tomada uma decisão. As pessoas na nossa área de informática não se contentam com qualquer argumento. Elas precisam de uma argumentação bem convincente (E4; GER2; INT119)

A relação da Capacidade Cognitiva com a Eficácia e Eficiência é positiva, pois a capacidade analítica e de abstração permite que o gerente de projetos defina os processos e métodos necessários para realizar suas atividades, além de definir formas mais eficientes de desempenhá-las, como pode ser ilustrado nos seguintes comentários do Gerente 1 e do Gerente 4, respectivamente:

[uma coisa importante] é você traçar [...] a primeira coisa que é o plano de trabalho, e garantir ali as entregas, o que está sendo esperado, tralalá tralalá... E se atentar muito nos pré-requisitos pra fazer aquele trabalho, seja pra desenvolver as atividades, seja os insumos necessários pra garantir aquele produto que ta sendo esperado (E1; GER1; INT70)

[...] eu tenho capacidade de abstração, eu consigo definir processos, métodos, encontrar formas mais eficientes de trabalhar. (E4; GER2; INT50)

A relação da Capacidade Cognitiva com o Moral da Equipe é positiva, pois tal característica facilita a resolução de conflitos, melhorando o ambiente de trabalho, como ilustrado pelo Gerente 2: “Eu acho que sou muito bom, talvez pela experiência e pelo perfil lógico, em tomada de decisões. Então quando há um conflito técnico na equipe, para tomar uma decisão, eu acho que consigo resolver essas coisas com uma certa facilidade” (E4; GER2; INT49).

Por fim, a relação da Capacidade Cognitiva com a Sinergia também é positiva. Tal característica do gerente permite que ele detecte situações nas quais é possível otimizar os recursos e gerar maiores resultados a partir dos mesmos esforços. A relação é ilustrada pela seguinte citação, do Engenheiro 2:

Isso foi uma vantagem de que uma pessoa só que visse os dois lados. Que você vê a necessidade de uma e a sinergia de uma ajudar o outro. Aí como tinha só um que visse os dois lados, então possibilitou essa visão. Tanto coisas de lá que pode aproveitar aqui como coisa daqui que pode aproveitar lá (E5; ENG2; INT56)

4.4.3 Comunicabilidade

A característica Comunicabilidade do gerente de projetos está relacionada com quatro antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Confiança, Moral da Equipe e Realização de Mudanças, conforme pode ser visualizado na Figura 17.

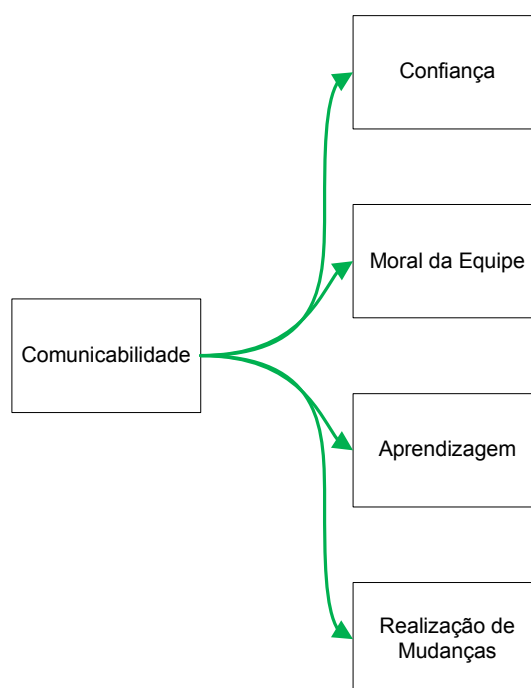


Figura 17 (4) – Influência da Comunicabilidade nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Comunicabilidade e a Aprendizagem é positiva, pois o gerente de projetos que se mantém aberto para ouvir a opinião de sua equipe, pode receber *feedbacks* importantes para sua Aprendizagem pessoal. Isso é ilustrado por esses dois trechos de uma entrevista com o Engenheiro 1: “ultimamente ele tem se policiado mais. Até mesmo por que eu conversei com ele, e dei uns toques ‘Gerente 1, pega leve’.” (E3; ENG1; INT77) e “Eu até

falei ‘Gerente 1, converse com a equipe, ficou meio estranho o que você falou, acho que você foi mal entendido’, aí depois ele chegou, chamou a equipe ‘olhe, não é isso’, aí foi explicar” (E3; ENG1; INT78). As mostram que o Gerente 1 mantém canal de comunicação aberto com sua equipe e aproveita seus comentários para modificar suas ações

A relação entre a Comunicabilidade e a Confiança é positiva, pois os canais de comunicação tendem a dar maior segurança aos indivíduos, como ilustrado pelo Gerente 1: “[Diante de um novo *stakeholder*, minha estratégia é] dar mais segurança, tentar abrir canal de comunicação. Se ele é um comandado meu [...] a gente precisa dar mais segurança, oportunidade para ele se expressar” (E1; GER1; INT28). Como pode ser visto, a relação ocorre tanto com superiores, quanto com subordinados.

A relação da Comunicabilidade com o Moral da Equipe é positiva, uma vez que a comunicação constante mantém a equipe a par de informações do projeto e estimula a mesma a desempenhar suas atividades, conforme pode ser visto no comentário do Gerente 3:

Tipo, agora, quando eu tava saindo, ele tava saindo de uma reunião [...] ali, passando pra equipe, “Ó, a gente ta fazendo isso e aquilo outro”. Pronto, eu acho que ele tem mais comunicação com a equipe [...] Então, todo tipo de informação que ele vai tendo e que é importante que a equipe saiba, ele vai lá pro quadro e anota, assim, quer que, tipo... Ah, a gente tem uma entrega lá pra fazer, aí ele imprime coloca lá, um desenho alto, num sei quê, deixa, assim, o negócio bem mais organizado, aí eu acho essas coisas importantes, eh... Essas coisas dele estimular a equipe a trabalhar (E6; ENG3; INT39)

A relação entre a Comunicabilidade e a Realização de Mudanças também é positiva, pois proporciona aos membros da equipe informações sobre os processos de mudanças que estão sendo realizados, conforme ilustrado pelo Engenheiro 1:

Na verdade esse processo de mudança está acontecendo desde que o Gerente 1 entrou na gerência. Então ele já vinha modificando as formas de trabalho e adequando essas formas de trabalho, nesse processo gradativo. Essa parte de tomada de responsabilidades possíveis, uma coisa meio descentralizada, veio mais gradativo. Mas a oficialização mesmo da saída do Gerente 2 foi há pouquíssimo tempo. [...] o pessoal ficou bastante triste. Até acho que a conversa do Gerente 1 inicial, que foi muito positiva em relação a isso aí... Por que a equipe ficou muito insegura sobre o futuro das outras peças. (E3; ENG1; INT38-39)

Em equipes maiores, a Comunicabilidade do gerente de projetos apresenta um papel especial, pois a comunicação é particularmente difícil e necessária. Esse aspecto é ressaltado pelo Engenheiro 1 e Coordenador 1, nas seguintes citações: “quando a gente entrou aqui o projeto era muito pequeno, [...], e assim, como era pequeno, a comunicação entre gerência, coordenadores e a gente era muito próxima”. (E8; ENG1; INT8) “Quanto maior a equipe, tem que ter mais comunicação, e isso gera um trabalho um pouco mais lento”. (E2; COO1; INT27)

4.4.4 Delegabilidade

A característica Delegabilidade do gerente de projetos está relacionada com cinco antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Capacidade de Gerenciamento, Eficácia, Eficiência e Maturidade da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 18.

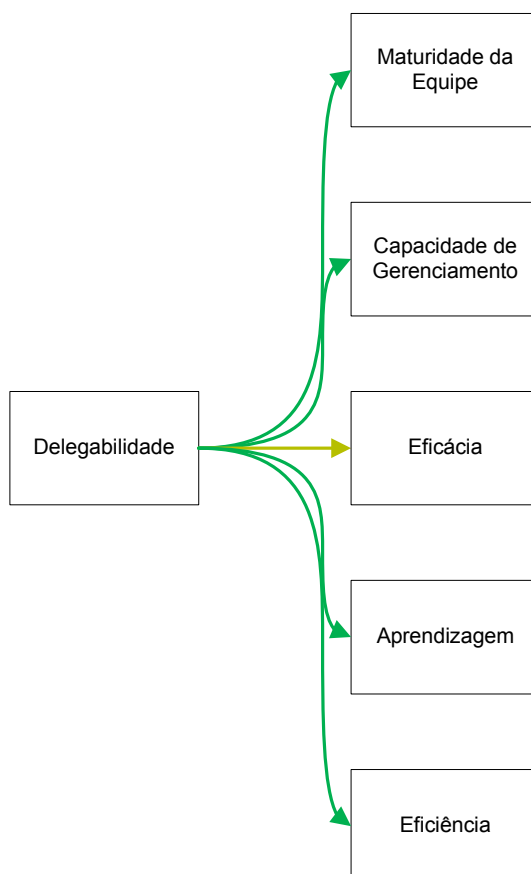


Figura 18 (4) – Influência da Delegabilidade nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Delegabilidade e a Aprendizagem é positiva. A partir do momento em que o gerente de projetos delega para seus subordinados atividades originalmente suas, proporciona aos membros da equipe oportunidade única de Aprendizagem de competências gerenciais, conforme ilustrado pelo Engenheiro 1:

Na hora que o gerente oportuniza você estar gerindo um cronograma inteiro, dizendo “Olha, pediram para fazer essa tarefa e eu quero saber o que está acontecendo como pacote de trabalho. Eu quero saber tarefa por tarefa”. Então oportuniza você a estar pegando mais da parte de gerenciamento propriamente dito. Deve ser interessante. (E3; ENG1; INT31)

A relação entre a Delegabilidade e a Capacidade de Gerenciamento também é positiva. Quanto mais um gerente de projetos delega suas tarefas, mais resta tempo disponível para que ele desempenhe outras atividades, como é ilustrado na seguinte citação:

[...] a gente tinha mudado a estrutura [...] o ponto focal já estava Gerente 1 há algum tempo, e alguns dos outros [...] estavam agindo como gerentes de projeto em vários subprojetos [...] ele tava nessa estrutura de gerenciar já há algum tempo, né. E realmente terminou a gente vendo que ele conseguia gerenciar a estrutura inteira (E2; COO1; INT2, 10)

Nesse trecho da entrevista com o Coordenador 1, ele afirma que o Gerente 1 conseguiu gerenciar a “estrutura inteira” a partir do momento em que membros da equipe estavam agindo como “gerentes de projeto em vários subprojetos”.

A relação com a Eficácia é variável. Em algumas situações, a delegação de tarefas permite que indivíduos desempenhem atividades que agreguem maior valor ao projeto, como ilustrado no seguinte comentário, do Engenheiro 1: “[...] eu tinha um pouco dessa falha de centralizar, também, de querer fazer aquilo linearmente. Gerente 1 ‘velho, esqueça isso, bote a equipe para fazer e agregue mais coisa’.” (E3; ENG1; INT75) O profissional, que atua como líder de equipe, foi orientado pelo Gerente 1 para delegar algumas tarefas para sua equipe, descentralizando a execução do projeto.

Há casos, porém, em que o perfil do subordinado o deixa desconfortável com a delegação de tarefas, situações nas quais a Delegabilidade reduz a Eficácia dos indivíduos. Esse fenômeno é ilustrado pelo Engenheiro 1, no comentário a seguir:

Agora, é pessoal, acho que isso é muito de perfil, é muito de perfil. Tem gente que não gosta muito dessa responsabilidade, prefere uma coisa mais, vamos dizer assim, tarefa por tarefa, dizendo ‘olha, faz isso’ e o cara tem a responsabilidade de fazer o pacote de trabalho, acabou-se. (E3; ENG1; INT31)

A relação entre a Delegabilidade e a Eficiência é positiva. Gerentes de projetos que centralizam decisões exigem que alguns processos, desnecessariamente, passem por ele, o que consome recursos desnecessariamente, conforme ilustrado pelo Funcionário Administrativo 1: “tudo ficava muito mais lento, muito mais desgastante, para convencê-lo [o Gerente 2] de alguma coisa, pra explicar alguma coisa, pra comprar alguma coisa, tudo tinha que ser

cansativamente pensado, porque ele sempre tentava centralizar as decisões”. (E9; ADM1; INT37)

Por fim, a relação entre a Delegabilidade e a Maturidade da Equipe também é positiva. Gerentes de projetos que delegam atividades a seus subordinados cria nestes um senso maior de responsabilidade, como ilustrado pelo Engenheiro 1: “Eu acho que quanto mais responsabilidade você tiver, dependendo do papel da pessoa e do perfil da pessoa, mas eu gosto dessa questão de receber responsabilidade. Oportuniza, entendeu?” (E3; ENG1; INT31)

4.4.5 Envolvimento com a Equipe

A característica Envolvimento com a Equipe do gerente de projetos está relacionada com quatro antecedentes de sucesso: Confiança, Maturidade da Equipe, Moral da Equipe e Retenção da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 19.

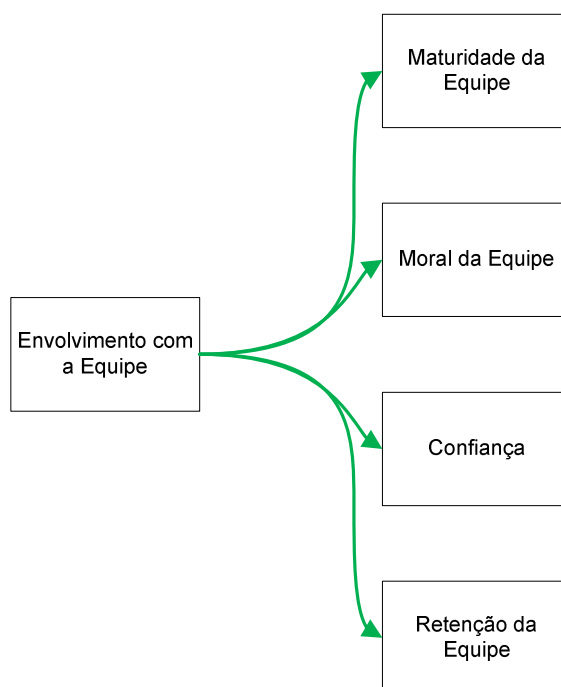


Figura 19 (4) – Influência do Envolvimento com a Equipe nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre o Envolvimento com a Equipe e a Confiança é positiva. A partir do momento em que o gerente de projetos toma decisões em conjunto com sua equipe, de modo participativo, cria-se um ambiente de segurança na equipe, que é convertido em Confiança. Tal fenômeno é ilustrado pelo comentário do Gerente 1:

A gente tem uma fluência muito legal na equipe. Eu acredito que pela velocidade que as coisas estão acontecendo, talvez, eles fiquem meio chocados. Isso é, é meio chocante, tá? Mas [...] a forma de participação, muito justa, colaborativa, participativa, você pelo menos tem a segurança do que está sendo discutido. (E1; GER1; INT94)

A relação entre o Envolvimento com a Equipe e a Maturidade da Equipe também é positiva, pois a colaboração, participação e co-responsabilidade, marcas da característica, amadurecem a equipe, através da passagem de experiência, conforme ilustrado pelo seguinte comentário, do Gerente 1:

[A maior parte da equipe é formada por estudantes]. Pouquíssimas pessoas têm experiência. [Essa dificuldade tem sido superada.] [...] [A resposta] tem sido muito boa, muito boa, essa dinâmica. Logicamente, sabendo fazer isso, que é a dinâmica que eu uso, que é de colaboração, participação, co-responsabilidade (E1; GER1; INT73-75)

A relação entre o Envolvimento com a Equipe e o Moral da Equipe também é positiva. Esta pesquisa apontou três fatores que podem determinar essa relação:

- a) Gestão colaborativa: aspecto pelo qual o que está sendo esperado do grupo é definido conjuntamente. Desse modo, o gerente de projetos não cria falsas expectativas, deixando a equipe em situação confortável, devido à ausência de cobranças desnecessárias. Esse fator é ilustrado no seguinte comentário, do Gerente 1:

Na maioria das vezes em que a gente vai estar desenvolvendo um projeto ou trabalho, a gente sempre acorda antes o que é que eu espero daquele trabalho, a gente chega num modelo colegiado de “olha, o que a gente está esperando é isso aqui”, a questão da colaborativa, a gestão colaborativa, participativa. E aí, lógico, tudo que é acordado sai barato pra todo mundo. (E1; GER1; INT38)

- b) Bem-estar: a preocupação com o bem estar dos membros da equipe leva o gerente de projetos a realizar ações que aumentam a satisfação com o ambiente de trabalho, conforme ilustrado pelo seguinte comentário, do Engenheiro 3:

E o Gerente 1 tem uma outra coisa que é pensar, tipo, no bem-estar, assim, da equipe, no sentido de tornar o ambiente de trabalho assim, o mais favorável possível. [...] Numa conversa que a gente tava aqui, aí todo mundo queria uma geladeira “Não, mas não pode porque a verba [...] não permite [...]”. E aí o cara foi atrás, assim, sabe que é um negocio que é importante pra equipe, importante assim, melhor pra gente que traz almoço aí, num sei quê, e o cara foi atrás, assim, demorou seis meses pra conseguir isso, mas [...] conseguiu, tá ligado, aí comprou geladeira, comprou cafeteira, num sei quê. Aí, tipo, eu cheguei um dia aí “Não, eu tomei a vacina de gripe” e ele “Não era uma boa que vacinasse a equipe toda, logo”, num sei quê. Aí foi lá, ajeitou aí, aí teve a vacina. (E6; ENG3; INT39-40)

- c) Envolvimento propriamente dito: tal Envolvimento com a Equipe, como atuar em proximidade física, reduz as distâncias psicológicas, gerando uma relação mais agradável de trabalho, como exemplificado pelo Funcionário Administrativo 2:

Ele [o Gerente 2] não era muito de ta envolvido com a equipe, né... Ele era muito focado.. Um exemplo, ele não queria ta no meio da equipe, ele queria ta numa sala isolada. Então, assim, você não via muito uma interação dele com a equipe. Então eu acho que isso tava gerando uma dificuldade, da equipe, com ele, ne... Das necessidades... Um exemplo, quando tinha reunião, ele buscava só arquitetos. Ele não interagia por total a equipe dele. Não, eu quero ter... Chegar com uma decisão, ele chegava e só falava com o arquiteto, ele não chamava todo mundo pra ter uma conversa, ele não procurava ouvir toda a equipe, né.. Então, assim, eu acho que começou.. Desde o início, a equipe sempre questionou a distância dele, com eles, dentro do projeto. (E10; ADM2; INT9)

Por fim, a relação entre o Envolvimento com a Equipe e a Retenção da Equipe também é positiva. Funcionários satisfeitos com tendem a sentir-se menos motivados a mudar-se para outra organização. O seguinte comentário, do Engenheiro 3, exemplifica tal relacionamento:

[...] então ele [o gerente 1] tava sempre tentando... Como é que se diz... Eh... Reciclar a equipe, entendeu, desenvolver, eu acho isso importante. E ele tava trabalhando aí com Cargos e Carreiras, pelo menos na primeira versão, assim. Mas, assim, ele sabe da importância disso pra poder deixar... Evitar perdas na equipe, como a gente já teve. Tipo, um projeto que tem doze pessoas, a gente já perdeu seis pessoas, né, no total. (E6; ENG3; INT40)

4.4.6 Extroversão

A característica Extroversão do gerente de projetos está relacionada com um único antecedente de sucesso: Moral da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 20.

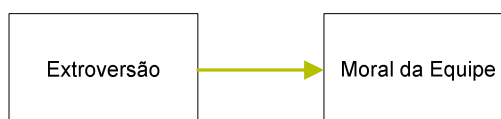


Figura 20 (4) – Influência da Extroversão nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação da Extroversão com o Moral da Equipe é variável. Há situações em que o comportamento extrovertido do gerente de projetos ameniza o clima do ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável, conforme ilustrado pelo seguinte comentário, do Engenheiro 1: “Acho que o clima na equipe fica legal. [...] [O Gerente 1] vai, brinca [...] e cria aquele clima de desempenho na equipe. [...] Então isso é legal.” (E3; ENG1; INT80)

Apesar disso, a Extroversão também pode influenciar negativamente o Moral da Equipe. Essa pesquisa identificou duas ocasiões:

- a) Incômodo: a Extroversão incomoda determinados indivíduos, que não se sentem à vontade com comportamentos como brincadeiras e uso de palavras vulgares. Tal posicionamento pode ocorrer devido a aspectos como posição religiosa, moral ou simples postura introspectiva. Isso é ilustrado no seguinte comentário, do Funcionário Administrativo 1:

como ele [o gerente 1] é muito brincalhão, quem é mais introvertido, se sente meio incomodado com isso. Então isso, o Gerente 1 é muito brincalhão, fala muito palavrão e algumas pessoas não consideram isso de forma agradável, não sente confortável com esse tipo de comportamento. Então às vezes eu acho que ele exagera um pouco em relação a isso (E9; ADM1; INT32)

- b) Excesso de liberdade: a Extroversão do gerente de projetos pode criar margens para que membros da equipe tenham o mesmo comportamento e,

ocasionalmente, ultrapassem os limites. Essa possibilidade é apontada por dois engenheiros:

Tem aquela velha liberdade, não é? Que tem que se medir, ver até onde vai, por que pode fugir do controle. Aí quando foge do controle, para você botar rédeas fica mais complicado. [...] Então pode ser uma coisa que seja perigosa para Gerente 1 gerenciar. (E3; ENG1; INT82)

porque quando a pessoa brinca demais ela abre um pouco espaço para liberdade, você faz, você também tem que receber. [Isso já gerou] muito problema [...] uma questão assim de, falar muita gíria, chamar para ir pra farra, tomar uma (E5; ENG2; INT32-33)

Essa relação pode ser controlada pela Firmeza, característica apresentada na próxima seção.

4.4.7 Firmeza

A característica Firmeza do gerente de projetos está relacionada com quatro antecedentes de sucesso: Controle de Interferências, Eficácia, Moral da Equipe e Maturidade da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 21.

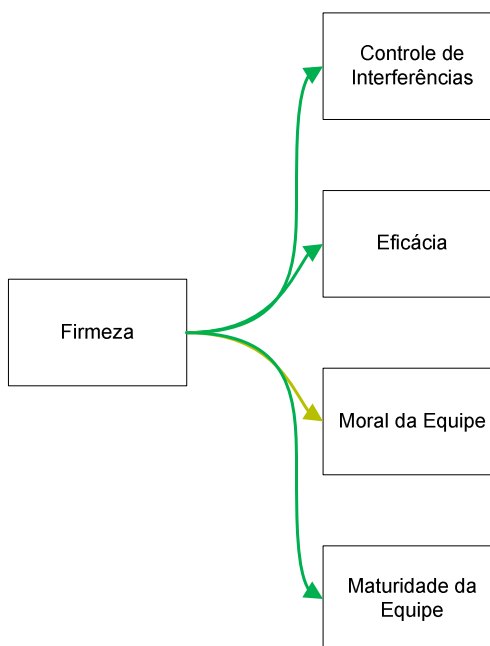


Figura 21 (4) – Influência da Firmeza nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação da Firmeza com o Controle de Interferências é positiva. Para que o gerente de projetos reduza interferências externas ao ambiente de desenvolvimento, é necessário Firmeza. Geralmente os responsáveis por tais prejuízos não estão dispostos a cessá-los com facilidade, até mesmo porque benefícios são proporcionados para eles. Essa relação é exemplificada no comentário a seguir, do Gerente 1:

[A relação com o cliente] foi dura de começo, tá? [...] Um dos stakeholders do Cliente [...] queria ser o gerente de projetos à longa distância. Então ele queria saber o que é que a equipe ta fazendo, como é que tá fazendo, parará, discutir num nível técnico muito baixo. [...] Então eu disse isso a ele, ‘então junta tuas malas e vem pra cá... Porque tu quer ser gerente de projetos. Vem pra cá, tem problema nenhum... [...] Você tem que gerenciar produto aí, brother. Tudo bem, a gente tem deficiências, é como eu to falando, o que eu to te dizendo aqui, mas a gente ta tratando deficiência. Agora você ta tendo um nível de interferência que não está dando autonomia e o modelo de gestão não é a política que foi acordada. [...] E ainda pior. Se tudo que tu tivesse fazendo tivesse agregando ao projeto, aumentando o resultado dele, a qualidade, a performance, eu to com você a qualquer hora...’ [...] Agora o que você ta fazendo é, ta prejudicando. (E1; GER1; INT97-99)

A relação da Firmeza com a Eficácia é positiva. Há ocasiões em que um posicionamento firme por parte do gerente de projetos garante que o tempo de sua equipe seja investido em atividades necessárias para a consecução dos objetivos. O comentário a seguir, do Gerente 1, ilustra uma situação em que a ausência de Firmeza fez com que tempo fosse despendido com discussões infrutíferas:

Assim, Tem dois anos que a gente vem desenvolvendo a aplicação, será que a gente não tem condições de dizer quanto tempo a gente leva pra fazer as coisas? Aí os caras questionam: ‘ah, mas porque que tem tantos dias aqui? E porque tem tanto?’ Aí, tipo, chega-se a ter uma discussão, de passar um dia discutindo, pra tirar um dia do cronograma, e aí qual foi o ganho que você teve? Nada. (E6; ENG3; INT30)

A relação entre Firmeza e Maturidade da Equipe também é positiva. A partir do momento em que o gerente de projetos é firme ao realizar cobranças de sua equipe, a responsabilidade do grupo aumenta, conforme ilustrado no comentário a seguir, do Gerente 1:

“[A maior parte da equipe é formada por estudantes]. Pouquíssimas pessoas têm experiência.

[Essa dificuldade é superada] [...] definindo responsabilidades, papel, cobrar... [A resposta] tem sido muito boa, muito boa, essa dinâmica [...]”. (E1; GER1; INT73-75)

A relação entre Firmeza e Moral da Equipe é variável. Há situações em que a Firmeza tem a capacidade de aumentar o Moral da Equipe. Nas entrevistas realizadas, foram observadas duas situações em que isso ocorre:

- a) Imposição de limites: conforme afirmado na seção anterior, a Firmeza tem a capacidade de controlar situações em que membros da equipe ultrapassem os limites, devido à Extroversão do Gerente, por exemplo, estabelecendo a ordem no ambiente de trabalho. Esse caso é abordado na seguinte citação, do Gerente 1: “Logicamente, vai ter uma hora que se você, dependendo do grupo, você não tiver uma referência de liderança, ele pode confundir o que é democracia com uma tomada de golpe de estado, entendeu?” (E1; GER1; INT34)
- b) Controle de conflitos: a Firmeza também tem a capacidade de controlar conflitos que estejam ocorrendo na equipe, restaurando um ambiente saudável de trabalho. Esse caso é ilustrado nos seguintes comentários, do Gerente 1:

As pessoas de alguma forma, até pela própria dinâmica e estilo gerencial do outro gerente, existia conflitos existentes dentro da equipe, em função de poder, de hierarquia, de comando, conflito de comando, inclusive, em função exatamente de definir as fronteiras, os papéis, o fator de decisão, etc. etc. E quando eu cheguei, disse ‘pronto, peraí, isso aqui não é a casa de mãe Joana não...’ (E1; GER1; INT76)

Em algumas circunstâncias, porém, a Firmeza pode contribuir negativamente com o Moral da Equipe, como em ocasiões nas quais o gerente de projetos discorda da opinião de membros de sua equipe, gerando atritos. Esse fato é ilustrado pelo seguinte comentário, do Funcionário Administrativo 2: “O outro [defeito do Gerente 1] é esse que eu te falei, até que a equipe dele questionou sobre a... Da idéia dele, ele quer uma coisa, né.. Pede uma sugestão, a

gente não concorda, aí ele fica relutando pra chegar na decisão que ele quer. Então às vezes a gente tem esses atritos”. (E10; ADM2; INT70)

4.4.8 Flexibilidade

A característica Flexibilidade do gerente de projetos está relacionada com dois antecedentes de sucesso: Eficácia e Moral da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 22.

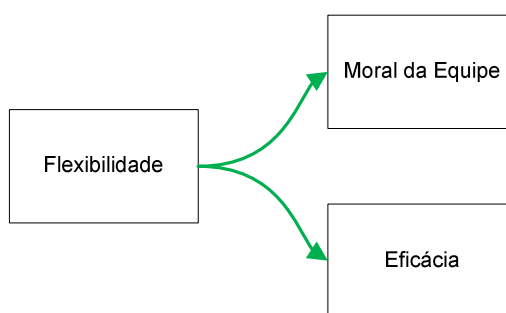


Figura 22 (4) – Influência da Flexibilidade nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Flexibilidade e a Eficácia é positiva. A partir do momento em que um gerente de projetos tem discernimento e age com Flexibilidade, adaptando modelos existentes para as suas necessidades, ele garante a realização que agregam valor real ao projeto. Isso é ilustrado no comentário a seguir, do Gerente 1, no qual ele afirma que a falta de Flexibilidade ao utilizar as técnicas do PMBOK reduz a Eficácia, pois algumas delas podem não ser necessárias, de acordo com o tipo do projeto.

a cada dia surge [...] um novo modelo a ser seguido. [...] o que a gente sempre emprega, é que esses na verdade são *guidelines*. Não necessariamente você precisa usar aquilo ali como *checklist*. O importante é você adaptar essa realidade da técnica para a sua realidade de projeto. [...] se você fizer o *checklist* de tudo o que está no PMBOK, o que vai acontecer? Você vai ser eficiente, mas talvez não vá ser eficaz, porque você vai estar gastando muito tempo para implementar aquele negócio lá (E1; GER1; INT25)

A relação entre a Flexibilidade e o Moral da Equipe é positiva. Gerentes de projetos dotados de Flexibilidade têm a habilidade de personalizar a forma como se relacionam com cada membro da equipe, aumentando sua energia individualmente. Esse relacionamento é ilustrado pelo seguinte comentário, do Gerente 1:

Eu customizo a forma de tratar dependendo do perfil de cada pessoa. Essa é a linha. Então eu consigo trabalhar com caras que são extremamente fechados, autoritários, etc. etc., ao mesmo tempo em que consigo trabalhar, e aí gosto, perfeitamente... Eu posso gostar mais de um modelo ou do outro, mas enfim, eu consigo extrair a eficiência e resultados pela dinâmica de cada um, entendeu (E1; GER1; INT26)

4.4.9 Foco no Conhecimento

A característica Foco no Conhecimento do gerente de projetos está relacionada com três antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Eficiência e Maturidade da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 23.

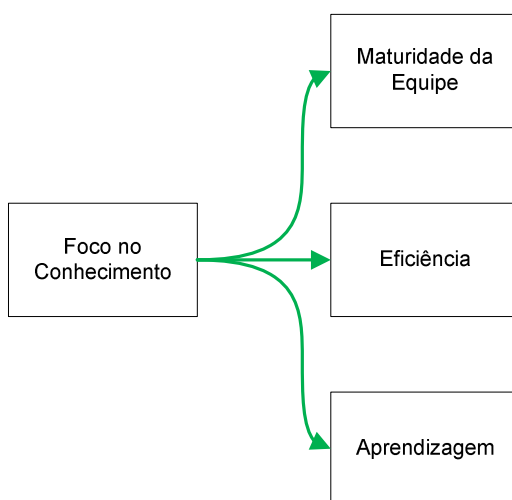


Figura 23 (4) – Influência do Foco no Conhecimento nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre Foco no Conhecimento e Aprendizagem é positiva. Por definição, se o gerente de projetos está interessado em processos como identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento, proporciona a Aprendizagem. Esse fato é ilustrado no seguinte comentário, do Gerente 1, no

qual ele fala da importância de indivíduos que tenham habilidade de passar conhecimento para que a equipe se desenvolva:

“[...] você vai fazer primeiro, que esse cara pensante consiga [...] passar o conhecimento dele. Porque é importante. [...] você tem ter é técnicas e dinâmicas que permitam que essas pessoas, nesse caso aqui, ainda tenham a habilidade de passar conhecimento, não sejam centralizadores, não esteja achando que o conhecimento é o diferencial competitivo deles. Ele tem que ser compartilhado. [...] essas pessoas aqui também tenham a capacidade de “não, quero aprender mais, quer sobressair, vou me especializar” (E1; GER1; INT132, 133)

A relação entre Foco no Conhecimento e Eficiência é positiva. Gerentes de projetos que têm orientação ao conhecimento, em especial, o técnico, são capazes de alcançar um nível de Eficiência maior, conforme afirma o Gerente 1: “Logicamente que a técnica que você usa para aprofundar no conhecimento técnico daquele grupo de interesse ali ou grupo de conhecimento vai permitir o grau de eficiência que você vai ter”. (E1; GER1; INT50)

Por fim, a relação entre Foco no Conhecimento e Maturidade da Equipe também é positiva. Gerentes de Projeto que focam na transmissão do conhecimento proporcionam incremento de experiência de sua equipe, que tende a nivelar-se à do Gerente, o que aumenta sua Maturidade. Esse fato é ilustrado no seguinte comentário, no qual o Gerente 1 afirma que tal passagem de conhecimento é um ponto a ser melhorado em sua gestão:

[Um outro ponto de melhoria] eu diria que ficaria ainda na linha do como aumentar ou potencializar a forma de passar pras pessoas esse conhecimento [...] Então eu acho que tenho que colocar na agenda de trabalho do dia essa troca de experiência. [...] Doar o conhecimento, fazendo com que aconteça o nivelamento mais rápido da equipe frente à experiência que eu já tenho (E1; GER1; INT37)

4.4.10 Formalismo

A característica Formalismo do gerente de projetos está relacionada com cinco antecedentes de sucesso: Controle de Interferências, Eficácia, Maturidade da Equipe, Moral da Equipe e Planejamento, conforme pode ser visualizado na Figura 24.

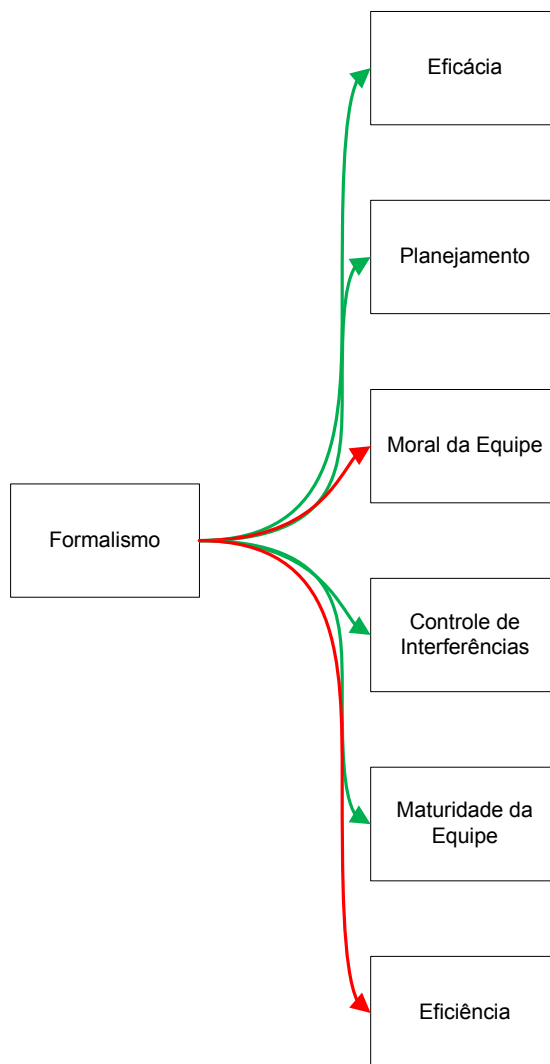


Figura 24 (4) – Influência do Formalismo nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre o Formalismo e o Controle de Interferências é positiva. A partir do momento em que as relações de comunicação entre a equipe de desenvolvimento e o cliente estão formalmente definidas, as interferências são controladas e tendem a não mais trazer prejuízos para o projeto (exceto se a formalização tiver sido mal elaborada, ou não tiver sendo devidamente atendida). Tal relação é exemplificada pelo comentário do Gerente 2, que fala sobre a elaboração de um plano de comunicação, que contribuiu de forma efetiva para a redução das interferências:

Eu formalizei o que estaria acontecendo em cada fase, principalmente quanto a esse problema da comunicação, foi com o plano de comunicação. Formalizei quando eles poderiam interferir, quando a gente forneceria informação, quando a gente precisaria receber algumas informações deles, criei um silo de informações. Então durante tantos dias a gente fazia tal coisa, depois fazia outra coisa, depois tinha mais dois dias para fazer outra coisa. (E4; GER2; INT75)

A relação entre o Formalismo e a Eficácia é positiva. A utilização de técnicas formais de planejamento e gerenciamento de projetos permite que a equipe desempenhe atividades que agreguem valor ao projeto. O seguinte comentário, do Gerente 1, ilustra a utilização de técnicas formais do PMBOK: “se também você não usar [os processos do PMBOK] como norte, você pode estar deixando de aplicar alguma técnica que influencia no sucesso de seu projeto”. (E1; GER1; INT25) Este outro comentário, do mesmo gerente, mostra a importância do planejamento “A gente tem que converter idéias em sonhos, planos e realidade [...] O cara que só fica realizando, realizando, realizando e não olha pra estratégia, pro planejamento, se [prejudica], porque fica a 200 km/h dentro de um carro e não sabe pra onde vai”. (E1; GER1; INT135) Por fim, este comentário do Engenheiro 2 aponta diferenças no grau de Formalismo entre o Gerente 1 e o Gerente 3, apontando que o baixo grau da característica no primeiro deixa a equipe sem definição de que tarefas executar: “Ele [Gerente 1] não é tão formal como o Gerente 3, então eu acho assim que as coisas, às vezes ficam um pouco soltas, então cada um sabe, assim, o que fazer, até quando fazer, fica um pouco solto”. (E5; ENG2; INT28)

A relação entre o Formalismo e a Eficiência é negativa. Quando o gerente de projetos é muito metódico, recursos são desperdiçados em processos que poderiam ser mais ágeis, se executados com um grau menor de Formalismo. Tal fato é ilustrado pelo Funcionário Administrativo 1:

O Gerente 2 é uma pessoa [...] muito metódica [...] Na minha relação com ele era uma dificuldade [...] aquilo travava o processo, a coisa não saía do lugar, tudo tinha de ser minimamente analisado, explicado, e aquilo virava uma burocracia no final. (E9; ADM1; INT36-37)

A relação entre o Formalismo e a Maturidade da Equipe é positiva. A definição formal de métodos, processos e papéis proporciona a obtenção de experiência e aumento da responsabilidade da equipe, aumentando sua Maturidade. Tal relação é exemplificada no seguinte comentário, do Gerente 1: “[A maior parte da equipe é formada por estudantes]. Pouquíssimas pessoas têm experiência. [Essa dificuldade é superada] [...] definindo métodos, definindo processos, definindo responsabilidades [...]”. (E1; GER1; INT73-75)

A relação entre o Formalismo e o Moral da Equipe é negativa. Há situações em que a aplicação excessiva de técnicas formais gera insatisfação da equipe, como é afirmado pelo Gerente 3, no comentário a seguir:

Não precisava ter feito daquela forma. Acho que, porque talvez ele [o Gerente 1] quis seguir muito à risca o que se fala que tem que ser feito em certas situações, mas, assim, não era o caso, aqui [...] OK, segue alguns padrões que acontece na indústria e tal, mas, assim, [...] não era o caso [...] O clima ficou pesadíssimo e, assim, altas conversinhas de MSN, e num sei quê, a respeito. (E6; ENG3; INT58-63)

A relação entre o Formalismo e o Planejamento é positiva. Por definição, o uso de técnicas formais de planejamento e gerenciamento de projetos que caracteriza o Formalismo estimula o Planejamento. No comentário a seguir, o Coordenador 1 afirma que o perfil técnico (caracterizado pelo Formalismo) do Gerente 2 está associado ao detalhamento de seu planejamento: “O outro gerente [Gerente 2] tem um perfil bem técnico. Ele acompanha o cronograma em detalhes, ele planeja as coisas em detalhes”. (E2; COO1; INT81)

4.4.11 Impulsividade

A característica Impulsividade do gerente de projetos está relacionada com três antecedentes de sucesso: Eficácia, Maturidade da Equipe e Moral da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 25.

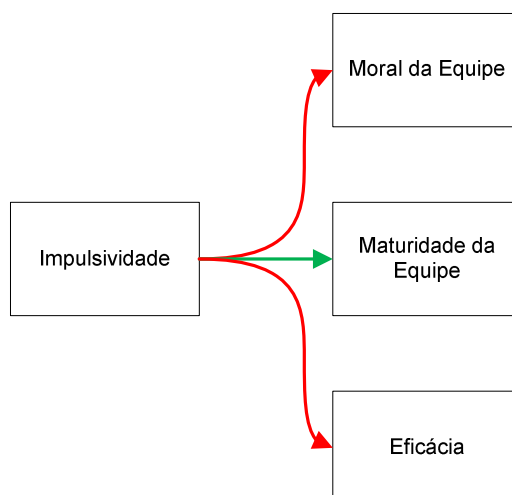


Figura 25 (4) – Influência da Impulsividade nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Impulsividade e a Eficácia é negativa. Quando o gerente de projetos toma decisões impulsivamente, sem compreender completamente o problema, pode levar sua equipe a ações desnecessárias, reduzindo sua Eficácia. Isso é ilustrado pelo seguinte comentário, do Engenheiro 3, no qual afirma que o Gerente 1, por ter tomado decisões de modo impulsivo, gerou problemas para equipe, como a elaboração de diversos cronogramas.

Eu acho que o Gerente 1, às vezes, eh... Ele vê um negocio com problema, aí ele discute rapidamente com você, aí entende, parcialmente, às vezes, o problema, e já começa a tomar ações, assim, sem, eh... ter o conhecimento do todo, assim, do todo ou daquilo pelo menos que a gente já sabe, e isso às vezes gera alguns problemas, assim, como aqueles milhares de cronogramas que a gente fez aí pro Cliente, recentemente. Alguns sinais que acabaram sendo levantados e, que, assim, eh... A parte técnica, da equipe, digamos assim, né, os líderes, assim, discordam veementemente, assim, do que foi proposto. (E6; ENG3; INT57)

A relação entre a Impulsividade e a Maturidade da Equipe é positiva. Há situações em que o gerente de projetos age sem reflexão e traz problemas para a equipe, mas o Engenheiro 1 afirma que tal comportamento pode amadurecê-la, aumentando tal antecedente: “Acho que isso é uma falha do Gerente 1. No momento do calor, ele joga uma bomba, e sente a porrada depois. Eu não sei se amadurece a equipe, e termina eles aprendendo a aceitar aquilo ali mais naturalmente ou não” (E3; ENG1; INT78)

A relação entre a Impulsividade e o Moral da Equipe é negativa. Há situações em que o gerente de projetos toma decisões impulsivamente e causa grande impacto na equipe, deixando-a preocupada ou desmotivada. A seguinte citação, de uma entrevista com o Engenheiro 1, afirma que comentários impulsivos do Gerente 1 deixaram a equipe “desnorteada”:

Acho que a questão de ser levado muito pela emoção em um determinado momento é um ponto negativo para mim. [...] Teve umas duas ou três coisas que aconteceram dentro do projeto, que ele [o Gerente 1] falou alguma coisa para a equipe durante uma reunião geral e ele, por questão de momento, sem pensar muito no que falou, ele jogou uma bomba na equipe assim e a equipe ficou meio desnorteada. (E3; ENG1; INT77)

Nesse outro comentário, do Funcionário Administrativo 1, o mesmo gerente levou informações à equipe de modo impulsivo e, posteriormente, suas afirmações não foram confirmadas, criando falsas expectativas e prejudicando o clima de trabalho.

Um exemplo foi no carnaval, ele tava com idéia de comprar uma camisa do CIn, do bloco do CIn, pra todo mundo do projeto, e o Cliente não aprovou, mas ele já tinha jurado pra todo mundo que a gente ia dar a camisa, são coisas que acabou não dando a camisa, isso acontece com alguma frequência (E9; ADM1; INT34)

4.4.12 Influência

A característica Influência do gerente de projetos está relacionada com um único antecedente de sucesso: Confiança, conforme pode ser visualizado na Figura 26.



Figura 26 (4) – Influência da Influência nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre Influência e Confiança é variável. Em algumas situações, a capacidade de persuasão do gerente de projetos convence sua equipe de suas idéias, aumentando sua Confiança. Esse fato é ilustrado no comentário a seguir, do Funcionário Administrativo 1:

“ele [o Gerente 1] tem também uma coisa de argumentação, ele consegue argumentar e levar você de uma forma a acreditar naquilo que ele está defendendo, comprar a idéia dele mesmo”. (E9; ADM1; INT27)

Há ocasiões, porém, em que a Influência do Gerente transmite à equipe o sentimento de baixa Flexibilidade. Nesses casos, a tentativa de persuasão é má sucedida e reduz a Confiança de sua equipe, conforme ilustrado pelo mesmo funcionário:

ele [o Gerente 1] dá a ilusão de que está lhe perguntando, por isso que ele faz a pergunta, mas no final já sabe o que ele quer, qual a resposta, então ele quer, ele vai lhe conduzindo de uma forma pra tentar ter a mesma conclusão que ele já tinha, isso eu acho negativo. Há uma aparência de flexibilidade. É uma ilusão, às vezes ele não é flexível, às vezes. Ele já tem uma idéia pré-formatada e ele só faz querer confirmar com você aquela idéia (E9; ADM1; INT29)

4.4.13 Motivação

A característica Motivação do gerente de projetos está relacionada com três antecedentes de sucesso: Confiança, Eficácia e Moral da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 27.

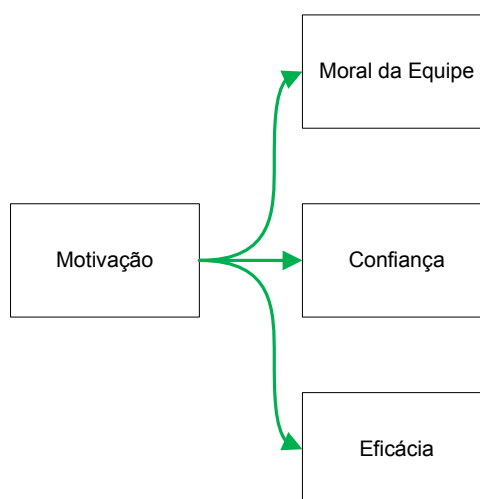


Figura 27 (4) – Influência da Motivação nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Motivação e a Confiança é positiva. A Motivação de um gerente de projetos, quando demonstrada para outros indivíduos, aumenta sua credibilidade. No seguinte comentário, do Coordenador 1, ele afirma que o Gerente 1, mostrando-se motivado, passou Confiança de que conseguiria atingir os objetivos propostos:

[O Gerente 1] é uma pessoa muito motivada, muito dinâmica. Principalmente isso. Ele passou confiança de que conseguiria atingir as expectativas com a experiência dele, com o conhecimento dele, e também pelo perfil pessoal, de uma pessoa dinâmica, de uma pessoa que tende a ser bastante motivada. E realmente isso se concretizou (E2; COO1; INT46)

A relação entre a Motivação e a Eficácia é positiva. Tal característica, quando presente no gerente de projetos, aumenta capacidade de sua equipe de desempenhar as atividades necessárias para o alcance dos objetivos, como é ilustrado pelos comentários de dois engenheiros:

Bom, primeiro o mais importante é manter o pessoal motivado porque até quando eu fiz um curso de 5S, as teorias orientais, a gente vê que muito do esforço que as pessoas fazem, muito do que as pessoas fazem é devido à motivação. Então as pessoas têm que estar motivadas para fazer o que é necessário. (E5; ENG2; INT9)

essa foi uma das coisas que eu achei mais importante, nele, assim, quando ele assumiu a equipe, porque eu achava que ele envolvia mais equipe. Porque quando você faz as pessoas acharem que o que ela faz é importante, as pessoas acabam trabalhando mais, assim, eu acho que o que eu vou fazer é importante, e aí eu acho que isso estimula mais (E6; ENG3; INT55)

A relação entre a Motivação e o Moral da Equipe também é positiva. Gerentes que estimulam sua equipe geram um bom ambiente de trabalho, caracterizado pela motivação, dinamismo e energia. Essa relação é demonstrada pelas seguintes citações, do Engenheiro 1 e Engenheiro 3:

[O Gerente 1] realmente é muito motivado, muito organizado, muito experiente, então ele agrega muito ao dia a dia do projeto, mantém a equipe motivada. Então não só ele é motivado, como ele sabe motivar a equipe, gera um dinamismo, uma resposta da equipe muito boa. (E3; ENG1; INT74)

A primeira coisa, assim, que eu percebi [no Gerente 1], na época em que ele cobriu as férias do Gerente 2, e aí eu achei isso extremamente positivo o fato de que é... Ele... Envolve mais a equipe. [...] E aí, quando entregou [...] o cara parar, fazer uma comemoração com a equipe, sabe, chamar todo mundo e dizer “Ó, a gente conseguiu num sei quê”, assim, e reconhecer o trabalho da equipe. Eu acho que ele é bem, assim, nesse aspecto, muito melhor do que o Gerente 2. Não é que o Gerente 2 não reconhecesse e tal, mas é que o Gerente 2 é uma coisa “Ah a gente fez a entrega”, como se ele dissesse “Vocês cumpriram com a sua obrigação”, etc. Acho que o Gerente 1 faz com que a vitória seja mais... [...] é o fato de dizer “Ó, a gente ta comprometido com isso, num sei quê, e, realmente, foi o esforço de cada um que fez com que isso acontecesse”. Num é trabalho só dele, ou meu. Eu acho que ele, é..., nesse sentido, forma uma equipe mais coesa (E6; ENG3; INT37-38)

4.4.14 Objetividade

A característica Objetividade do gerente de projetos está relacionada com três antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Eficácia e Planejamento, conforme pode ser visualizado na Figura 28.

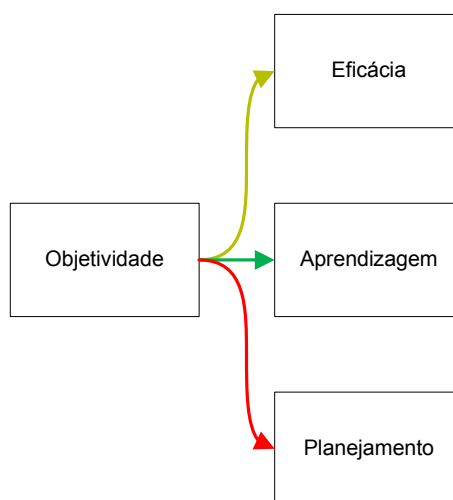


Figura 28 (4) – Influência da Objetividade nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Objetividade e a Aprendizagem é positiva. Gerentes de projetos objetivos, com foco na prática, têm a habilidade de definir as fontes mais relevantes de conhecimento e quais informações são mais importantes para o desempenho de suas

atividades, proporcionando Aprendizagem em nível pessoal. Tal relação é ilustrado pelo Gerente 1, no seguinte comentário:

Então faz o seguinte. Vamos fazer por etapas. Filtre melhor a sua coleta de dados, otimize mais seu tempo lendo só o que interessa e principalmente aquilo que soe de coisa prática, pra você aplicar de imediato. Porque você introduz no seu cotidiano. E aí você consegue realmente fazer saltos quânticos aí de capacidade de evolução técnica. Agora ler por ler, aquilo é um dado. Pergunta a um cara qual a revista que você leu, a qualquer um aí, na semana passada, o cara não sabe. Ele não sabe porque leu como dado, não incorporou como informação num primeiro nível e depois, na prática do dia a dia. (E1; GER1; INT126)

A relação entre a Objetividade e a Eficácia é variável. Há situações em que a Objetividade do Gerente otimiza seu tempo pessoal, permitindo que ele desempenhe atividades que agreguem mais valor ao projeto. Esse fato é exemplificado no seguinte comentário, do Gerente 1, no qual ele afirma que a falta de Objetividade na prospecção de informações gera desperdício de tempo que poderia ser canalizado para atividades que gerassem mais resultados:

Só olhe pra um o que você pode aplicar. Não adianta olhar tudo não. Senão você vai ficar maluco. Vai coletar e não vai conseguir fazer nada. Não gera resultados, eu to pensando nisso, não gera resultados. Você gasta mais tempo na coleta e o resultado no final continua o mesmo. Ou até pior, você podia canalizar o tempo na ação e fazer melhor. (E1; GER1; INT126)

Essa opinião é compartilhada pelo Gerente 2, que afirma que deveria ser mais objetivo, envolvendo-se menos com algumas atividades:

Acho que eu poderia tentar me abstrair mais de alguns problemas, ficar menos envolvido com certas coisas e tentar administrar de uma visão mais de fora. Não me envolver tanto nas tarefas que acabam me tomando muito tempo (E4; GER2; INT51)

Uma coisa que toma muito tempo, se você não tem uma ferramenta apropriada, e nesse caso tomou muito tempo, é para você controlar o andamento das tarefas. Se você quiser acompanhar o que cada pessoa que foi encarregada de alguma coisa está fazendo. Isso toma muito tempo. (E4; GER2; INT52)

Esse outro comentário, do Engenheiro 1, ilustra os benefícios obtidos pela postura que ele passou a ter após a Objetividade do Gerente 1 ter influenciado suas atitudes:

é a questão de desburocratizar um bocado de coisa. Então a gente tem deixado de fazer gerência de muita coisa pequena, em detrimento de coisas maiores. Então a gente deixar de gerenciar essas coisas pequenas, deixar elas *on-demand* mesmo, acontecendo, talvez o resultado, isso daí eu vejo como uma coisa boa, por que alivia o processo de trabalho de todo mundo. Então deixa o pessoal mais tranqüilo em relação a isso aí. (E3; ENG1; INT80)

Apesar da relação positiva entre a Objetividade e a Eficácia apontada nos parágrafos superiores, há situações em que a característica contribui negativamente para o antecedente de sucesso. Isso é ilustrado em um comentário do Engenheiro 1, no qual afirma que a Objetividade impede que processos sejam ajustados durante a execução, o que pode ocasionar na execução de atividades desnecessárias:

Por que você começa a perder controle, entre aspas, de algumas coisas, e só pega o resultado, colhe resultado. E às vezes você não tem como ajustar uma coisa que está acontecendo no meio do caminho. E é exatamente essa filosofia que ele prega. “Não se prende a esses detalhes, não. Esqueça, esqueça, esqueça, deixa tudo ocorrer e a gente ajusta após, ajusta a tarefa...” (E3; ENG1; INT80)

A relação entre a Objetividade e o Planejamento é negativa. Gerentes de projetos muito objetivos costumam ser menos cuidadosos com o Planejamento. Os seguintes comentários, do Coordenador 1 acerca do Gerente 2, apontam seu nível de detalhe no planejamento, possível devido à baixa Objetividade: “[O Gerente 2 é] muito detalhista, muito cuidadoso na elaboração dos projetos” (E2; COO1; INT75), “Ele [o Gerente 2] acompanha o cronograma em detalhes, ele planeja as coisas em detalhes. Então realmente, assim, pra um projeto que exija esse tipo de controle...”. (E2; COO1; INT81)

4.4.15 Organização

A característica Organização do gerente de projetos está relacionada com um único antecedente de sucesso: Planejamento, conforme pode ser visualizado na Figura 29.



Figura 29 (4) – Influência da Organização nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Organização e o Planejamento é positiva. Por definição, o grau de padronização seguido por um gerente de projetos favorece a elaboração de roteiros e planos bem definidos. Essa relação é ilustrada pelo seguinte comentário, do Coordenador 1: “[O Gerente 2 é] muito organizado, as coisas são muito bem planejadas”. (E2; COO1; INT81)

4.4.16 Pró-atividade

A característica Pró-atividade do gerente de projetos está relacionada com cinco antecedentes de sucesso: Confiança, Eficácia, Eficiência, Moral da Equipe e Realização de Mudanças, conforme pode ser visualizado na Figura 30.

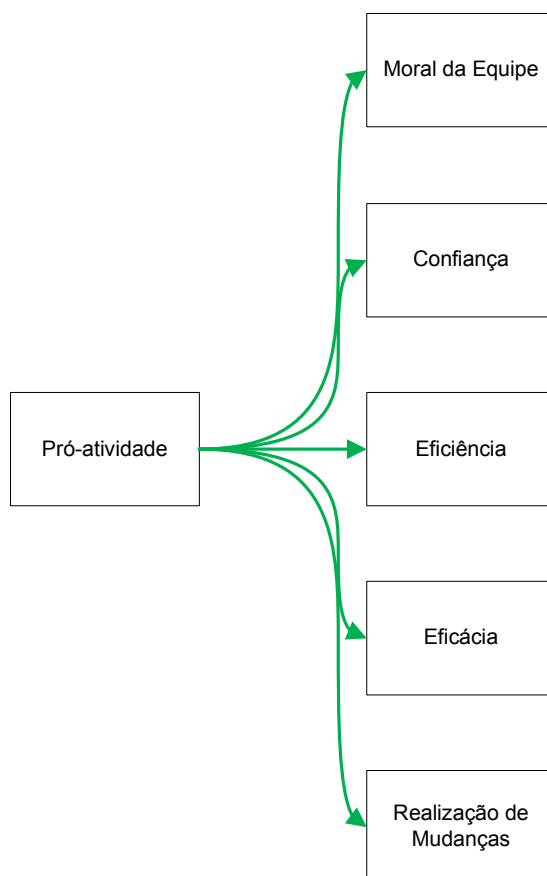


Figura 30 (4) – Influência da Pró-atividade nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação entre a Pró-atividade e a Confiança é positiva. A partir do momento em que um gerente de projetos é dinâmico, seus superiores tendem a confiar mais nele, como é ilustrado pelo seguinte comentário, do Coordenador 1:

É uma pessoa muito motivada, muito dinâmica. Principalmente isso. Ele passou confiança de que conseguiria atingir as expectativas com a experiência dele, com o conhecimento dele, e também pelo perfil pessoal, de uma pessoa dinâmica, de uma pessoa que tende a ser bastante motivada. E realmente isso se concretizou (E2; COO1; INT46)

A relação entre a Pró-atividade e a Eficácia é positiva. Tal característica estimula a execução, pelo gerente, de atividades que devem ser realizadas, mas não o são por algum motivo, como priorização. Essa relação é ilustrada pelo comentário a seguir, do Engenheiro 1:

O processo não andou, andou muito devagar, foi muito empurrado com a barriga, pelos motivos prováveis, a atribuição da Função Administrativa 1 que ela tava muito ocupada, e o Gerente 1 tomou a rédea e disse: "ó, vou fazer", e ele tem sentado na cadeira e tem feito muito disso aí. Então ele tomou a rédea desse plano de cargos e salários e tem colocado, tanto que essa parte do currículo, de homogeneização, de auto-avaliação, quem fez foi praticamente ele (E8; ENG1; INT19)

A relação entre a Pró-atividade e a Eficiência também é positiva. Gerentes que têm o comportamento dinâmico tendem a desempenhar suas atividades com agilidade e rapidez, conforme ilustrado pelo Gerente 1:

Porque é minha dinâmica, a minha dinâmica é essa. [...] Até mesmo pra buscar oportunidades, transformar, criar mais rapidamente, mais eficientemente. Por isso que essa questão da velocidade, da agilidade, pra mim é essencial. (E1; GER1; INT101)

A relação entre a Pró-atividade e o Moral da Equipe é positiva. O dinamismo demonstrado por gerentes com alto grau de Pró-atividade contagiam o ambiente de desenvolvimento e torna a equipe mais motivada. Esse fenômeno é ilustrado pelo seguinte comentário, do Engenheiro 1:

Rapaz, esse dinamismo eu gosto. Acho que o clima na equipe fica legal. Por que ele não é aquele dinâmico maníaco, não, que deixa todo mundo estressado. Ele é um dinâmico legal, que vai, brinca, "vamos lá, pessoal", e faz, e cria aquele clima de desempenho na equipe. "Vamos lá, a gente precisa". Então isso é legal. Isso eu gosto nele. (E3; ENG1; INT80)

Por fim, a relação entre a Pró-atividade e Realização de Mudanças também é positiva. Gerentes com alto grau de Pró-atividade tendem a ter a iniciativa necessária para iniciar processos de mudanças, como ilustrado pelo comentário a seguir, do Gerente 1:

É, na verdade eu entrei aqui para ficar como gerente do projeto de [um projeto específico]. E aí, em função da própria dinâmica que aconteceu, a gente começou a propor algumas mudanças e essas mudanças culminaram com o redesenho da estrutura de acompanhamento de projetos aqui (E1; GER1; INT17)

4.4.17 Transparência

A característica Transparência do gerente de projetos está relacionada com três antecedentes de sucesso: Confiança, Maturidade da Equipe e Moral da Equipe, conforme pode ser visualizado na Figura 31.

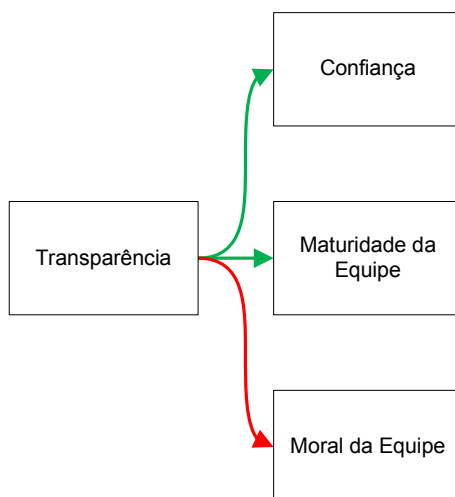


Figura 31 (4) – Influência da Transparência nos antecedentes de sucesso

Fonte: autor

A relação da Transparência com a Confiança é positiva: a Transparência tem a capacidade de aumentar a Confiança no gerente. A partir do momento em que um gerente é transparente e, com frequência, deixa claro para sua equipe informações como critérios de avaliação e compartilha a ocorrência de eventos que poderiam ser ocultados (alguns deles, críticos, como reduções de orçamento e conquista de novos projetos), cria-se um clima de intimidade. Nesse ambiente, a incerteza é reduzida e a equipe tem uma garantia tácita do compartilhamento de novas informações que possam interferir no projeto, confiando em seu gerente. O mesmo ocorre no relacionamento entre o gerente e clientes, superiores ou outros *stakeholders*. Os seguintes comentários, do Engenheiro 1 e Gerente 2, ilustram essa relação:

E aí é a questão do pessoal. [...] é muito bom você ser transparente, por que você tem confiança em saber que eu sei o que está acontecendo de verdade. [...] é bom, por que a equipe está participando de tudo, está transparente, sabe e vive o sentimento de responsabilidade por tudo que tem acontecido. (E3; ENG1; INT79)

[Eu tenho facilidade maior em me relacionar] quando a pessoa transmite confiança, quando a pessoa transmite ser uma pessoa sincera... E eu fico mais desconfiado quando a pessoa demonstra ser uma pessoa não tão sincera. (E4; GER2; INT27)

A relação da Transparência com a Maturidade da Equipe também é positiva: a Transparência do gerente tem a capacidade de aumentar a Maturidade da Equipe. Quando um gerente é transparente e fornece informações reais sobre o projeto, sua equipe amadurece, pois não fica “protegida” das pressões de clientes e outros *stakeholders* e ganha responsabilidade e experiência, conforme ilustrado pelo comentário do Engenheiro 1:

Então pode ser que essa transparência seja uma coisa boa, para a equipe amadurecer. Porque querendo ou não, quando você protege demais a equipe acaba perdendo a oportunidade de amadurecer nesse sentido. (E3; ENG1; INT83)

Apesar de contribuir positivamente para o sucesso do projeto aumentando a Confiança e Maturidade da Equipe, a Transparência também tem influências negativas, uma vez que tem a capacidade de reduzir o Moral da Equipe. Em geral, isso pode ocorrer por três motivos:

- a) Conteúdo da informação: informações que podem constituir riscos para a equipe, como avisos de demissões, podem deixar os membros preocupados e aumentar seu grau de estresse, conforme ilustrado no seguinte comentário, do Engenheiro 1:

E outra questão também é – aí é muito ponto de vista – a questão de transparência total. Eu acredito um pouco que a equipe de produção não pode ser impactada por alguns problemas superiores... de ordem superior. Por exemplo, uma discussão que vai eliminar um determinado projeto dali de dentro. Mesmo que não gerasse demissões, nem nada, mas a gente está negociando [com o cliente] [...] mas houve uma época que a gente estava matando um cliente forte da gente. E a gente estava numa negociação muito pesada do tipo: vai ter que redimensionar a equipe, vai ter que jogar gente para tal coisa, vai ter gente que vai ficar sub-alocada para poder manter determinado trabalho. Enfim, ia ter uma mexida grande e estava estressante aquele processo de negociação. Era estressante. Então esse processo todo só foi notificado para a equipe quando a gente já estava nos finalmentes, já tinha resultado, já tinha coisa [...] mais definida. Quando tinha alguma coisa mais concreta, para a gente chegar para a equipe e falar ‘olha, o formato é esse’. (E3; ENG1; INT78,79)

- b) Má interpretação: algumas informações que, em realidade, não oferecem risco para a equipe pode ser mal interpretadas e reduzir seu moral, conforme comentado pelo Engenheiro 1:

Por um lado é muito bom você ser transparente [...]. Por outro lado você pode estressar a equipe por coisas pequenas que ela não entende que são pequenas. Como na virada do ano passado para esse, que a gente teve uma redução de *budget* muito grande. Não foi bem redução, foi um não-crescimento. Era um crescimento esperado, todo mundo estava contando, e o *budget* simplesmente congelou e o orçamento não veio. E, no caso, Gerente 1 antecipa muito isso. Ele joga e já avisa ao pessoal: ‘olha, a gente está apertando o cinto, etc’ sem ter nem uma negociação mais concreta para dizer se vai ser assim ou assado. Por um lado é bom [...]. Mas por outro é ruim por que essa informação na época foi um impacto pesado para o pessoal. Eles ficaram meio que sem saber, ‘mas como é que vai funcionar isso daí? Vai ter salário apertado, vai diminuir salário?’. Eles não entenderam que não afetaria diretamente a eles naquele momento. (E3; ENG1; INT79)

- c) Mudanças de planos: unida com a Impulsividade, a Transparência faz com que algumas das informações transferidas pelo gerente de projetos a sua equipe criem expectativas, que podem ser frustradas em caso de mudanças de planos. Em geral, essas informações são referentes a benefícios para a equipe, como ilustrado pelo Funcionário Administrativo 2:

A gente vai conseguir um bônus pra um projeto, tá, mas isso a gente ainda não sabe, se conseguiu ou não. Mas aí ele [o Gerente 1], na empolgação dele, ele já passa pra equipe que conseguiu. Aí, quando vê o resultado do Cliente, não foi aprovado. [...] cria uma expectativa na equipe e isso não é legal, entendeu... Isso aí, já... Até eu já conversei com ele. Dele, na empolgação, na melhor da intenção, ele joga, mas a gente não sabe se foi aprovado ou não. Primeiro a gente tem que ter uma aprovação, né. Aí ele já jogou pra equipe, aí, quando vem a parte negativa pra equipe, se a equipe não soubesse, não ia ter expectativa nenhuma. A partir do momento que sabe, começa a cobrar, né... Aí começam a reclamar, “Pô, iam mandar isso pra gente e num deu”. (E10; ADM2; INT68-69)

4.5 Classificação das características dos gerentes de projetos

Cada uma das características dos gerentes de projetos se relaciona de forma distinta com os antecedentes de sucesso, conforme pode ser visto no Quadro 18.

Características Pessoais	Antecedentes de Sucesso (Continua)					
	Aprendizagem	Capacidade de Gerenciamento	Confiança	Controle de Interferências	Eficácia	Eficiência
Auto-estima	+/-		+		-	
Capacidade Cognitiva	+		+		+	+
Comunicabilidade	+		+			
Delegabilidade	+	+			+	+/-
Envolvimento com a Equipe			+			
Extroversão						
Firmeza				+	+	
Flexibilidade					+	
Foco no Conhecimento	+					+
Formalismo				+	+	-
Impulsividade					-	
Influência			+/-			
Motivação			+		+	
Objetividade	+				+/-	
Organização						
Pró-atividade			+		+	+
Transparência			+			

Características Pessoais	Antecedentes de Sucesso (Conclusão)					
	Maturidade da Equipe	Moral da Equipe	Planejamento	Realização de Mudanças	Retenção da Equipe	Sinergia
Auto-estima						
Capacidade Cognitiva		+				+
Comunicabilidade		+		+		
Delegabilidade	+					
Envolvimento com a Equipe	+	+			+	
Extroversão		+/-				
Firmeza	+	+/-				
Flexibilidade		+				
Foco no Conhecimento	+					
Formalismo	+	-	+			
Impulsividade	+	-				
Influência						
Motivação		+				
Objetividade			-			
Organização			+			
Pró-atividade		+		+		
Transparência	+	-				

Quadro 18 (4) – Classificação das características dos gerentes de projetos

Fonte: autor

De acordo com os tipos de relações constituídas, tais características pessoais podem ser classificadas em três grupos: consistentes, ambivalentes e contingenciais. As consistentes

constituem apenas relacionamentos positivos com seus antecedentes (por exemplo, capacidade cognitiva e pró-atividade), enquanto as ambivalentes se relacionam apenas de modo positivo ou negativo, não possuindo relações variáveis (por exemplo, formalismo e transparência). Por fim, as características que possuem qualquer relação variável são classificadas como contingenciais (por exemplo, extroversão e firmeza).

5 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar a relação entre as características pessoais do gerente de projetos e o desempenho de projetos de desenvolvimento de *software*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo, com um laboratório de desenvolvimento de *software* do CIn/UFPE, cujo cliente é uma empresa multinacional.

Em linhas gerais, foram identificadas várias características de gerentes que têm a capacidade de influenciar o sucesso dos projetos de desenvolvimento de *software*. Devido à complexidade do fenômeno, essa influência não é direta, mas ocorre através de fatores que foram denominados antecedentes de sucesso. Tais antecedentes não são indicadores de sucesso do projeto, mas sim precursores do mesmo, tendo a capacidade de influenciá-lo positivamente.

Foi criado um modelo que associa as características pessoais dos gerentes de projetos aos antecedentes de sucesso. O modelo é composto por dezessete características de gerentes, doze antecedentes de sucesso e cinquenta e seis relacionamentos entre as características e os antecedentes.

As variáveis do modelo relacionam-se com cinco atores: o gerente de projetos, a equipe, os superiores, os clientes e outros *stakeholders*. Cada um deles desempenha seu papel no projeto de desenvolvimento de *software* e pode ser influenciado de forma diferente pelas relações entre as características e os antecedentes de sucesso. Dentre os citados, observou-se que a equipe foi o que teve maior relacionamento com as variáveis do modelo.

As características dos gerentes de projetos de desenvolvimento de *software* que constam no modelo são: Auto-estima, Capacidade Cognitiva, Comunicabilidade,

Delegabilidade, Envolvimento com a Equipe, Extroversão, Firmeza, Flexibilidade, Foco no Conhecimento, Formalismo, Impulsividade, Influência, Motivação, Objetividade, Organização, Pró-atividade e Transparência.

Tais características influenciam os seguintes antecedentes de sucesso: Aprendizagem, Capacidade de Gerenciamento, Confiança, Controle de Interferências, Eficácia, Eficiência, Maturidade da Equipe, Moral da Equipe, Realização de Mudanças, Planejamento, Retenção da Equipe e Sinergia.

As relações entre as características dos gerentes e os antecedentes de sucesso dos projetos podem ser positivas, negativas ou variáveis. Nos relacionamentos positivos, quanto maior a presença de uma característica no gerente, maior a possibilidade e intensidade da ocorrência do antecedente de sucesso, enquanto nos negativos, a relação é contrária. Nas relações variáveis, a característica do gerente tem a capacidade de influenciar positiva ou negativamente o antecedente de sucesso com que se relaciona, de acordo com a situação. De acordo com os tipos de relações que constituem com os antecedentes, as características pessoais dos gerentes de projetos podem ser classificadas em três grupos, conforme apresentado no Quadro 19.

Grupo	Relações	Características Pessoais
Consistente	Apenas Positivas.	Capacidade Cognitiva Comunicabilidade Envolvimento com a Equipe Flexibilidade Foco no Conhecimento Motivação Organização Pró-atividade
Ambivalente	Positivas e negativas, nenhuma variável.	Formalismo Impulsividade Transparência
Contingencial	Pelo menos uma variável.	Auto-estima Delegabilidade Extroversão Firmeza Influência Objetividade

Quadro 19 (5) – Grupos de características pessoais de gerentes de projetos

Fonte: autor

Como pode ser visualizado no Quadro 19, o primeiro grupo, formado por Capacidade Cognitiva, Comunicabilidade, Envolvimento com a Equipe, Flexibilidade, Foco no Conhecimento, Motivação, Organização e Pró-atividade, é o das características consistentes, que são positivas em todas as suas relações. O segundo grupo, formado por Formalismo, Impulsividade e Transparência, é denominado ambivalente, pois suas características apresentam tanto relacionamentos positivos, quanto negativos. Por fim, o grupo das contingenciais, formado por Auto-estima, Delegabilidade, Extroversão, Firmeza, Influência e Objetividade, possui características que possuem relações variáveis.

Devido à natureza de suas relações, as características Consistentes devem sempre buscadas e desenvolvidas, uma vez que, na pesquisa, não foram detectados antecedentes de sucesso com os quais tais características se relacionassem negativamente ou de forma dupla.

As características Ambivalentes requerem maiores cuidados por parte dos gestores, pois afetam positivamente alguns antecedentes de sucesso e outros, negativamente. Deste modo, é importante analisar o tipo de projeto a ser gerenciado pelo gerente, com o intuito de definir quais antecedentes são mais interessantes para cada caso específico. Uma vez definido

o tipo de projeto e analisados os antecedentes mais importantes, é possível identificar quais características são mais relevantes.

Por exemplo, há projetos, como o desenvolvimento de um protótipo de um sistema para apresentar a organizações financeiras para angariar recursos, cuja duração é bastante curta e que são realizados com uma equipe temporária. Nesse contexto, é possível que antecedentes como Aprendizagem e Confiança sejam menos críticos, pois a equipe é temporária e será desfeita após o término do projeto e a duração é pequena, de modo que a Aprendizagem pode não ter tempo de gerar resultados. Por outro lado, Eficácia e Eficiência podem ser particularmente importantes, para garantir a conclusão do projeto em tempo hábil para conseguir o investimento. Assim, é importante que o gerente a ser escolhido para o projeto tenha características compatíveis com tal análise dos antecedentes.

As características Contingenciais, por sua vez, requerem atenção ainda maior por parte dos gerentes, pois mesmo identificados os antecedentes importantes para o projeto em questão, suas características podem influenciá-los positiva ou negativamente, gerando a necessidade por avaliar as contingências do projeto.

Os antecedentes de sucesso podem ser analisados com relação à sua influência ao longo do tempo. Alguns antecedentes são de curto/médio prazo e têm efeito sobre o projeto em questão, não restando efeito para projetos seguintes. Outros são de médio/longo prazo e têm um efeito mais prolongado, com benefícios que podem atingir outros projetos da empresa, após a conclusão do empreendimento em curso. Por fim, há antecedentes de longo prazo, que requerem maior tempo para serem alcançados e terem efeito sobre a organização. No Quadro 20, pode ser visualizada essa classificação.

Prazo	Antecedentes de Sucesso
Curto/médio	Capacidade de Gerenciamento Controle de Interferências Eficácia Eficiência Moral da Equipe Planejamento
Médio/longo	Confiança Realização de Mudanças Retenção da Equipe Sinergia
Longo	Aprendizagem da Equipe Maturidade da Equipe

Quadro 20 (5) – Influência dos antecedentes de sucesso ao longo do tempo

Fonte: autor

Conforme pode ser visto no Quadro 20, os antecedentes de sucesso Capacidade de Gerenciamento, Controle de Interferências, Eficácia, Eficiência, Moral da Equipe e Planejamento têm efeito de curto/médio prazo, estando associados principalmente à dimensão de atendimento às metas do projeto (DVIR et al., 1998) ou sucesso da gestão do projeto (BACCARINI, 1999; COOKE-DAVIES, 2002; DVIR et al., 1998; LIM; MOHAMED, 1999). Os antecedentes Confiança, Realização de Mudanças, Retenção da Equipe e Sinergia, uma vez alcançados, tendem a manter sua influência, mesmo em projetos futuros, salvo se houver algum motivo para sua redução. Desse modo, embora não possam ser diretamente associados à dimensão de Sucesso Empresarial do modelo de Shenhar et al. (2001), devido às medidas propostas pelo autor (sucesso comercial e obtenção de um alto *market share*), têm alcance de médio/longo prazo. Os antecedentes restantes, Aprendizagem e Maturidade da Equipe, são típicos representantes do período 4 da gestão de projetos, Gerenciamento Estratégico de Projetos, abordagem dominante no século XXI (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

Após a análise dos antecedentes, é relevante analisar as relações constituídas por cada uma das características do modelo. A seguir, tal análise é exposta, à luz do referencial teórico apresentado na seção 2.3.

A relação entre Auto-estima e desempenho é contemplada por alguns estudos (GOLEMAN, 2000, 2004). No modelo de Goleman (2000), que relaciona inteligência emocional com desempenho de líderes, a característica é apontada como autoconfiança e é uma das principais competências pessoais do perfil Autoritário, o mais fortemente relacionado com o desempenho. O autor, porém, não aborda os possíveis efeitos negativos da Auto-estima identificados nesta dissertação, como sua capacidade de reduzir a Aprendizagem do líder e a Eficácia da equipe.

A Capacidade Cognitiva é especialmente citada em um artigo de Buzin (2003), segundo o qual essa característica está relacionada diretamente com o diagnóstico de situações, ensinamento e aprendizagem, o que demonstra consistência com o modelo proposto. Traçando um paralelo com o mesmo, o ensinamento e aprendizagem estão diretamente associados ao antecedente de sucesso Aprendizagem. O diagnóstico de situações, por sua vez, é importante para o Moral da Equipe (através da redução de conflitos), Confiança (através do convencimento), a Eficácia, a Eficiência e a Sinergia (a partir da avaliação da situação para definir melhores ações), os outros cinco antecedentes de sucesso associados à Capacidade Cognitiva.

A Comunicação é um aspecto bastante referenciado no arcabouço teórico da pesquisa (GOLEMAN, 2000, 2004; KUO, 2006; PANCERI, 2001; SOUSA, 2003; MÜLLER; TURNER, 2007). A maioria dos estudos acima confirma sua importância, corroborando com o modelo proposto, no qual a Comunicabilidade do gerente é uma característica consistente, que contribui positivamente para quatro antecedentes de sucesso. Apesar disso, um estudo de Kuo (2006), porém, afirma que a abertura de canais de comunicação é característica marcante de gerentes admirados por sua equipe, mas não dos que obtêm os melhores resultados. Tal divergência pode ser devido à realidade da empresa estudada pela pesquisadora, possivelmente caracterizada por alta padronização, formalismo de processos e forma de

comunicação, de modo que o papel da Comunicabilidade do gerente no desempenho dos projetos não seja tão grande como na Organização 1.

O Envolvimento com a Equipe é referenciado por diversos pesquisadores (GOLEMAN, 2000, 2004; KUO, 2006; RUSSO, RUIZ, CUNHA, 2005; SOUSA, 2003; SOUSA, CAMARINI, CHAMON, 2007). No estudo de Kuo (2006), a característica mostrou-se relevante tanto nos gerentes admirados por sua equipe, quanto nos que têm melhor desempenho, sendo referenciada como discussão aberta de cronogramas e *deadlines*, colaboração com o subordinado para a resolução de problemas e reconhecimento público por contribuições dos membros. Tais aspectos corroboram as relações da característica com os antecedentes de Confiança, Maturidade da Equipe e Moral da Equipe.

A Flexibilidade é especialmente citada por Goleman (2000). Segundo o autor, os executivos que têm melhor desempenho são os que apresentam perfis múltiplos, variando entre Coercitivo, Autoritário, Agregador, Democrático, Exigente e Treinador de acordo com a situação. Isso apóia o modelo proposto, uma vez que tal característica apresenta-se como Consistente, relacionando-se positivamente com a Eficácia e o Moral da Equipe.

O Foco no Conhecimento é pouco citado na literatura (KUO, 2006; PANCERI, 2001). A primeira das autoras traz uma perspectiva voltada para a equipe, pois a característica aparece em sua pesquisa associada aos gerentes que conduzem ou patrocinam sessões de treinamento, sendo, portanto, admirados pela sua equipe. Panceri (2001), por outro lado, traz uma perspectiva voltada para o próprio gerente, apontando como aspecto essencial dos gestores de organizações sem fins lucrativos a atualização e aprendizado contínuo.

O Formalismo não foi detectado na literatura que compõe o referencial teórico da pesquisa referente a características de gerentes de projetos, provavelmente porque, normalmente, é contemplado como um aspecto referente a processos, conforme citado na

seção 4.2.10. A pesquisa, porém, apontou como característica relevante do gerente sua propensão a adotar tal postura em seus projetos.

A Impulsividade é abordada no arcabouço teórico da pesquisa por Goleman (2000, 2004) como auto-regulação e autocontrole, respectivamente. No modelo do autor, o perfil Coercitivo, o que mais apresenta a característica, é o menos efetivo na maioria das situações. Isso legitima as relações da característica apontadas pelo modelo: duas negativas e uma positiva, esta última citada apenas como possível pelo entrevistado.

Características como Delegabilidade, Extroversão, Firmeza, Influência, Objetividade e Transparência são citadas por alguns autores: (PANCERI, 2001), (KUO, 2006), (BUZIN, 2003; PANCERI, 2001; SOUSA, 2003; SOUSA, CAMARINI, CHAMON, 2007), (GOLEMAN, 2000, 2004), (KUO, 2006; PANCERI, 2001) e (KUO, 2006), respectivamente. Apesar disso, nenhuma influência negativa de tais características nos antecedentes de sucesso foi apontada por quaisquer dos referidos estudos.

Por fim, Motivação, Organização e Pró-atividade são características que não apresentaram surpresas. Elas são abordadas por estudos diversos (DOLFI; ANDREWS, 2007; GOLEMAN, 2000, 2004; KUO, 2006; LEBAN; ZULAUF, 2004; SANDBACKA, 2004; SOUSA, 2003), (KUO, 2006; SOUSA, 2003) e (GOLEMAN, 2000, 2004; PANCERI, 2001), respectivamente, e, nessa dissertação, não apresentaram nenhum efeito negativo.

Algumas características apontadas em alguns estudos não compõem o modelo proposto nesta dissertação. Criatividade e inovação, por exemplo, são apontados como importantes características de gestores (PANCERI, 2001) e não emergiram nas entrevistas. Tal fato pode ser devido ao alto grau de inovação e criatividade dos membros das equipes dos projetos implementados na Organização 1, de modo que tal característica dos gerentes não se destacou. Ética e integridade, citadas por Goleman (2000, 2004) e Panceri (2001) também não constam no modelo, possivelmente devido a não terem sido compreendidos como relevantes

para o desempenho dos projetos por nenhum dos entrevistados e por não haver diferenças consideráveis de perfil entre os gerentes, com relação a tal característica. É possível também que na realização de um número maior de entrevistas, com outros indivíduos, tais características emergissem.

De todos os estudos do referencial teórico, um deles apresentou considerável similaridade com o modelo proposto nesta dissertação: o *Project Manager Competency Development*. Das dezessete características pessoais de gerentes de projetos propostos, apenas cinco delas não apresentam relação direta com um dos dezenove grupos de competências pessoais do *framework* PMCD. No Quadro 21 pode ser observado o mapeamento entre as características de ambos os modelos:

Características do modelo	Grupos de competências do PMCD
Auto-estima	B.6.2 Autoconfiança
Capacidade Cognitiva	B.5.1 Pensamento Analítico B.5.2 Pensamento Conceitual
Comunicabilidade	B.2.2 Compreensão Inter-pessoal
Delegabilidade	-
Envolvimento com a Equipe	B.2.2 Compreensão Inter-pessoal B.3.3 Construção de Relacionamentos B.4.3 Liderança de Equipe
Extroversão	-
Firmeza	B.4.3 Liderança de Equipe B.4.4 Comando: Assertividade e Uso do Poder Posicional
Flexibilidade	B.6.3 Flexibilidade
Foco no Conhecimento	B1.4 Busca de Informações
Formalismo	-
Impulsividade	B.6.1 Autocontrole
Influência	B.3.1 Impacto e Influência
Motivação	B.3.1 Impacto e Influência
Objetividade	-
Organização	B.1.2 Preocupação com Ordem, Qualidade e Precisão
Pró-Atividade	B.1.3 Iniciativa
Transparência	-

Quadro 21 (5) – Comparação entre o modelo proposto e o PMCD

Fonte: autor

5.1 Limitações

Nessa seção, serão apresentadas as principais limitações observadas pelo pesquisador na realização dessa pesquisa.

Um primeiro aspecto a ser observado é a natureza qualitativa da pesquisa, que está suscetível a vieses do pesquisador (CRESWELL, 1994). Como o autor tem formação técnica na área de tecnologia e possuía conhecimento prévio em gestão de projetos, seus valores, credos e preceitos influenciam atividades da pesquisa. Apesar disso, precauções foram tomadas para evitar tal influência quando possível, como nas entrevistas.

Um segundo aspecto a ser observado é abordagem metodológica de estudo de caso. Mesmo tendo sido feita opção por um estudo de caso instrumental, que proporciona ao pesquisador conhecimento acerca de determinado fenômeno através de casos e não se ocupa de um caso específico (STAKE, 1995), tal decisão não permite generalizações como as possibilitadas por estudos quantitativos. Desse modo, os resultados encontrados dizem respeito à realidade da Organização 1, empreendimento de desenvolvimento de software vinculado a uma universidade pública, cujo cliente é uma multinacional, beneficiária da Lei de Informática. Apesar disso, há muitas organizações no Brasil que possuem similaridades com sua estrutura organizacional, cultura, perfil do cliente e as contingências ocorridas no decorrer dos projetos, sendo beneficiadas pela mesma lei e movimentado milhões de reais em pesquisa e desenvolvimento.

Um terceiro ponto a ser ressaltado diz respeito ao referencial teórico da pesquisa. Mesmo com todos os cuidados para a realização de um bom levantamento bibliográfico acerca das temáticas envolvidas no estudo, é praticamente impossível esgotar todas as fontes de informações disponíveis, de modo que as conclusões apresentadas na seção anterior estão delimitadas pelo arcabouço teórico definido.

Por fim, podem ser apontadas limitações referentes à coleta de dados. O processo baseou-se em entrevistas, que apresentam algumas desvantagens, conforme apontado na seção 3.4. Além disso, houve exclusividade dessa técnica de coleta, de modo que o autor não pôde realizar triangulação de técnicas, com observação ou documentos. Apesar disso, diferentes indivíduos participaram das entrevistas, cujos roteiros de diferentes perfis apresentavam perguntas semelhantes. Isso permitiu a triangulação de fontes, importante para validar as informações obtidas, mesmo sem a participação dos clientes, que agregaria valor ao processo.

5.2 Trabalhos futuros

Ao término desta pesquisa, podem ser apontadas várias sugestões de trabalho para o futuro. As propostas visam à complementação deste estudo, validação dos resultados encontrados ou superação de suas limitações.

Uma primeira sugestão é o fortalecimento do modelo, a partir da realização de mais pesquisas exploratórias. Tais estudos poderiam ser realizados nos moldes deste, com pesquisas multi-casos com outras organizações, que maximizem os resultados, apresentando diferenças conhecidas a serem exploradas.

Em um estágio futuro, podem ser criados modelos estatísticos que relacionem as características dos gerentes de projetos com os antecedentes de sucesso. Para tanto, é necessário criar um instrumento de coleta que permita avaliar quantitativamente as características dos gestores. Uma opção pode ser fazer uma associação entre tais características e algum modelo já existente, como Belbin (1981). Baseado em perfis de indivíduos, o estudo é utilizado por diversos pesquisadores da comunidade científica.

Outra sugestão é o refinamento do modelo proposto, que pode ser realizado de diversas formas. Poderiam ser definidos condicionantes (aspectos que influenciam cada uma das relações), identificadas relações dos antecedentes entre si, entre eles e tais condicionantes

ou a influência dos antecedentes de sucesso nas características dos gerentes. Esses resultados poderiam ser obtidos através de estudos qualitativos, realizados através de novas iterações de entrevistas na Organização 1.

Da mesma forma, a relação entre os antecedentes de sucesso e indicadores de desempenho pode ser analisada, definindo quais antecedentes contribuem com que indicadores. Para tanto, seria interessante, inicialmente, uma abordagem qualitativa, seguida de uma quantitativa.

Por fim, podem ser criados modelos para o desenvolvimento ou seleção de gerentes, com base em suas competências identificadas e nas características de cada projeto ou organização de atuação do profissional. Todas as sugestões podem ser realizadas com cortes por determinados aspectos, como a estrutura organizacional, tipo de projeto, estágio em que o projeto se encontra ou maturidade da empresa.

Referências

ABES. Mercado Brasileiro de Software – Panorama e Tendências, 2006. Disponível em: <<http://www.s2.com.br>>. Acesso em: 25/03/2007.

_____. _____. 2007. Disponível em: <<http://www.s2.com.br>>. Acesso em: 25/03/2007.

BACCARINI, D. The Logical Framework Method for Defining Project Success. **Project Management Journal**, v. 30, n. 4, 1999.

BELBIN, R. M. **Management teams**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1981.

BRADLEY, J. H.; HEBERT, F. J. The effect of personality type on team performance. **Journal of Management Development**, v. 16, n. 5, 1997.

BUZIN, P. F. W. K. O perfil do gerente de projeto que faz a diferença. **PMI-RS Journal**, n. 5, Maio, 2003.

CAMBRIDGE. **Cambridge Advanced Learner's Dictionary**, dicionário digital, v. 1.0. Cambridge University Press, 2003.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, 2002.

COMPUTERWORLD. Tecnologia é aliada para desenvolvimento regional, 2007. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.br>>. Acesso em: 29/03/2007.

CRAWFORD, L. H. Profiling the Competent Project Manager. In: **Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of PMI Research Conference**, 2000, Paris. Sylva, NC: Project Management Institute, 2000.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

DOLFI, J.; ANDREWS, E. J. The subliminal characteristics of project managers: An exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment, **International Journal of Project Management**, v. 25, 2007.

DOOLEY, K.; SUBRA, A.; ANDERSON, J. Maturity and its impact on new product development project performance. **Research in Engineering Design**, v. 13, n. 1, 2001.

DVIR, D.; LIPOVETSKY, S.; SHENHAR, A.; TISHLER, A. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. **Research Policy**, v. 27, 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, AL (Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

FLANNES, S. Effective People Skills for the Project Manager: A Requirement for Project Success and Career Advancement. In: SUGI, 29, 2004, Montreal. Anais eletrônicos, 2004. Disponível em: < <http://www2.sas.com/proceedings/sugi29/toc.html>>. Último acesso: 29/03/2007.

GADDIS, P. O. The Project Manager. **Harvard Business Review**, Mai/Jun, 1959.

GOLEMAN, D. Leadership that gets result. **Harvard Business Review**, Mar/Abr, 2000.

_____. What makes a leader? **Harvard Business Review**, Jan, 2004.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOVERNO DE PERNAMBUCO. Dados de Pernambuco, 2007. Disponível em: <www.pe.gov.br>. Acesso em: 29/03/2007.

HENRY, S. M.; STEVENS, K. T. Using Belbin's Leadership Role to Improve Team Effectiveness: An Empirical Investigation. **Journal of Systems and Software**, v. 44, n. 3, 1999.

HOUAISS. Dicionário online Houaiss. Disponível em <http://dic.busca.uol.com.br>. Acesso em: 28/02/2008.

IDC. IDC Brasil: Setor de TI vai gerar 630 mil novos postos de trabalho em toda a América Latina nos próximos quatro anos, 2006. Disponível em: <<http://www.idclatin.com>>. Acesso em: 25/03/2007.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. **Project Management Journal**, v. 36, 2005.

KERZNER, H. **Project Management: a system approach to planning, scheduling and controlling**, 6ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – as melhores práticas**, 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

KUO, V. *A study on the types of managerial behaviors, styles and practices that lead to project success*. Monografia (Bacharelado em Engenharia Mecânica). Massachusetts Institute of Technology, 2006.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, 2001.

LEBAN, W.; ZULAUF, C. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. **The Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 7, 2004.

LIM, C. S.; MOHAMED, M. Z. Criteria of project success: an exploratory reexamination. **International Journal or Project Management**, v. 17, n. 4, 1999.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the Enterprise: The alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, 1993.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada, 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MASI FILHO, J. P. *Influência dos Fatores Organizacionais nas Dimensões de Sucesso de Projetos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MASON, R. O.; MITROFF, I. I. Complexity - The nature of real world problem. In: DEWIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR, S. J. **Project Management**: a managerial approach, 3ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MICHAELIS, **Dic Michaelis UOL**, dicionário digital, 2001.

MICHAELIS, Dicionário online Michaelis. Disponível em <http://dic.busca.uol.com.br>. Acesso em: 28/02/2008.

MORAES, R. O. *Condicionantes de desempenho dos projetos de software e a influência da maturidade em gestão de projetos*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

MÜLLER, R.; TURNER, J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v. 25, 2007.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 2, 1996.

PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PARRY, S. B. Just what is a competency? (And why should you care?). **Training Magazine**, Junho, 1998.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**, 3ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PESLAK, A. R. The Impact of Personality on Information Technology Team Projects. SIGMIS-CPR. Claremont, 2006.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project success: definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**, v. 19, n. 1, 1988.

PMI MG. **Project Management Body of Knowledge (PMBok)**. Tradução PMI MG. Belo Horizonte: PMI MG, 2000. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br/ebooks/delemos/>>. Acesso em: 02/07/2006.

PMI. **Project manager competency development (PMCD) framework**. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2002.

PORTO DIGITAL. Apresentação Institucional, 2006. Disponível em: <www.portodigital.org>. Acesso em: 16/12/2006.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento. Os elementos constitutivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUSSO, R. F. S. M.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P. Liderança e Influência nas Fases da Gestão de Projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, 2005.

SANDBACKA, J. Be Sure, The importance of confidence in project management, NORDNET 2004. Helsinki, 2004.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project Success: a Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**, v. 34, 2001.

SHTUB, A.; BARD, J. F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

SOUSA, V. J. *Percepção dos Gerentes de Projetos quanto às Habilidades Necessárias para o Exercício da Profissão*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Taubaté: Universidade de Taubaté, 2003.

SOUSA, V. J.; CAMARINI, G.; CHAMON, E. M. Q. O. Análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho nas organizações. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 1, 2007.

SPENCER, L. M., JR.; SPENCER, S. M. **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

THE FREE DICTIONARY. Disponível em: <<http://www.thefreedictionary.com>>. Acesso em: 28/02/2008.

THE STANDISH GROUP. The Chaos Report (1994), 1995. Disponível em:
<http://standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php>. Acesso em: 25/03/2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Glossário

Checklist: lista de itens que devem ser lembrados em terminada atividade.

Coluna: componente de uma tabela de banco de dados referente aos campos armazenados.

Guideline: diretriz, norma de procedimento padrão.

Linha: componente de uma tabela de banco de dados referente aos registros armazenados.

Player: indivíduo que está envolvido em uma determinada atividade ou situação.

SGBD: Sistema Gerenciador de Banco de Dados, *software* responsável pelo armazenamento e manipulação de um banco de dados em um computador.

SQL: *Structured Query Language*, linguagem padrão para manipulação de informação em bancos de dados.

Stakeholder:

Tabela: estrutura na qual se armazenam os dados em um banco de dados.

Triangulação de fontes: processo no qual dados provenientes de diversas fontes são comparados, para validá-los.

Triangulação de método (ou técnica): processo no qual dados coletados por diferentes métodos ou técnicas (como entrevistas, observações e documentos) são comparados, para validá-los.

Turnover: saída ou substituição de indivíduos de uma equipe.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Gerente de Projetos

Data da Entrevista:

Gerente:

Projeto:

Gênero:

1. Qual a sua data de nascimento?
2. Faça um breve histórico de sua carreira acadêmica e profissional
 - 2.1. Abordar cursos de graduação e pós-graduação, cursos específicos, com período de realização.
 - 2.2. Abordar estágios e empregos. Empresas, funções e período em que desempenhou cada função.
3. Você possui cursos específicos relacionados à área de gestão de projetos?
4. Como você tende a se relacionar com pessoas que acabou de conhecer?
5. Como você tende a se relacionar com pessoas com quem já possui intimidade?
6. O que mais o satisfaz no trabalho?
7. Quais suas principais dificuldades para trabalho em grupo?
8. Quais as suas atribuições e atividades?
9. Em sua opinião, quais suas principais habilidades e pontos fortes como gerente de projetos?
10. Em sua opinião, quais suas principais limitações como gerente de projetos?
11. Há indicadores de desempenho em sua atividade?
 - 11.1. Em caso afirmativo, quais?
 - 11.2. Em caso negativo, não há como identificar o grau de desempenho em suas tarefas?
12. Por que você acha que foi escolhido para gerenciar esse projeto?
13. Fale um pouco sobre o produto do projeto. De que se trata?
 - 13.1. Você já possuía experiência com projetos dessa natureza?
14. Como foi a montagem da equipe do projeto?
 - 14.1. Você já conhecia os membros antes do projeto?
 - 14.2. Qual era a composição de sua equipe?
 - 14.3. Quais as principais dificuldades?

- 14.4. A equipe já possuía experiência com projetos dessa natureza?
15. Como foi o início do projeto?
 - 15.1. Quais as principais dificuldades?
16. Como foi o processo de desenvolvimento do projeto?
 - 16.1. Quais as principais dificuldades?
 - 16.2. Houve *turnover* na equipe?
17. O produto obtido ao fim do projeto estava de acordo com o especificado inicialmente?
 - 17.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 17.2. Em caso negativo, qual o motivo?
18. Quanto ao cronograma, o projeto seguiu de acordo com o planejado inicialmente?
 - 18.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 18.2. Em caso negativo, qual o motivo?
19. Quanto ao custo, o projeto seguiu de acordo com o planejado inicialmente?
 - 19.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 19.2. Em caso negativo, qual o motivo?
20. Como foi a sua relação com os demais componentes da equipe?
 - 20.1. Em caso de conflitos, qual o motivo?
 - 20.2. Em caso de conflitos, isso ocorreu também em outros projetos?
21. Em sua opinião, qual a visão que sua equipe tem de você?
22. Como se dava a interação com o cliente (com que frequência e através de que meios)?
23. Qual a importância desse projeto para você?
24. Qual a importância desse projeto para sua empresa?
25. Qual a importância desse projeto para o cliente?
26. Em sua opinião, o cliente ficou satisfeito ao término do projeto?
 - 26.1. Em caso afirmativo, há algo que poderia ter sido feito para melhorar sua satisfação?
 - 26.2. Em caso negativo, qual o motivo?
27. Em sua opinião, quais suas principais contribuições para o projeto?
28. E quais as principais falhas para o projeto?
29. Se você pudesse voltar no tempo, o que teria feito de feito de diferente nesse projeto?
Qual o motivo?
30. Há algum aspecto que você considera importante que não foi abordado na entrevista?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas – Equipe

Data da Entrevista:

Nome:

Projeto:

Gênero:

1. Qual a sua data de nascimento?
2. Qual a sua função no projeto?
3. Qual a sua formação?
Cursos de graduação e pós-graduação, cursos específicos, período de realização.
4. Descreva suas atribuições e atividades no projeto
5. O que você acha importante para desempenhar bem suas atividades?
6. Há indicadores de desempenho em sua atividade?
 - 6.1. Em caso afirmativo, quais?
 - 6.2. Em caso negativo, não há como identificar o grau de desempenho em suas tarefas?
7. Fale um pouco sobre o produto do projeto. De que se trata?
 - 7.1. Você já possuía experiência com projetos dessa natureza? E sua equipe?
8. O produto obtido ao fim do projeto estava de acordo com o especificado inicialmente?
 - 8.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 8.2. Em caso negativo, qual o motivo?
9. Quanto ao cronograma, o projeto seguiu de acordo com o planejado inicialmente?
 - 9.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 9.2. Em caso negativo, qual o motivo?
10. Você já conhecia o gerente de projetos antes do projeto? Como foi a sua relação com ele?
 - 10.1. Em caso de conflitos, qual o motivo?
 - 10.2. Em caso de conflitos, isso ocorreu também em outros projetos?
 - 10.3. Gostaria de trabalhar com ele em outros projetos?
11. Qual a sua relação com os outros membros?
12. Em sua opinião, quais as principais habilidades do gerente para o projeto?
13. Em sua opinião, quais as principais limitações do gerente de seu projeto?
14. Houve turnover na equipe?
15. Você tinha contato com o cliente? Como se dava essa interação (com que frequência e através de que meios)?

16. Em sua opinião, o cliente ficou satisfeito ao término do projeto?
 - 16.1. Em caso afirmativo, há algo que poderia ter sido feito para melhorar sua satisfação?
 - 16.2. Em caso negativo, qual o motivo?
17. Se você pudesse voltar no tempo, o que teria feito de feito de diferente nesse projeto?
Qual o motivo?
18. Em sua opinião, o gerente do projeto ficou satisfeito com suas atividades?
19. Em sua opinião, quais as principais contribuições do gerente para o projeto?
20. Em sua opinião, quais as principais falhas do gerente para o projeto?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas – Cliente

Data da Entrevista:

Nome:

Projeto:

Gênero:

1. Qual a sua data de nascimento?
2. Qual a sua função?
3. Qual a sua formação?
Cursos de graduação e pós-graduação, cursos específicos, período de realização.
4. Fale um pouco sobre o produto do projeto. De que se trata?
5. O produto obtido ao fim do projeto estava de acordo com o especificado inicialmente?
 - 5.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 5.2. Em caso negativo, qual o motivo?
6. Quanto ao cronograma, o projeto seguiu de acordo com o planejado inicialmente?
 - 6.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 6.2. Em caso negativo, qual o motivo?
7. Quanto ao custo, o projeto seguiu de acordo com o planejado inicialmente?
 - 7.1. Em caso afirmativo, houve algum empecilho para tal?
 - 7.2. Em caso negativo, qual o motivo?
8. Você já conhecia o gerente antes do projeto? Como foi a sua relação com ele?
 - 8.1. Em caso de conflitos, qual o motivo?
 - 8.2. Em caso de conflitos, isso ocorreu também em outros projetos?
9. Como se dava sua interação com o gerente (com que frequência e através de que meios)?
10. Qual a importância desse projeto para a sua empresa?
11. Você ficou satisfeito ao término do projeto?
 - 11.1. Em caso afirmativo, há algo que poderia ter sido feito para melhorar sua satisfação?
 - 11.2. Em caso negativo, qual o motivo?
12. Você já havia realizado algum outro projeto com a empresa?
13. Você já havia realizado algum projeto similar a esse com outra empresa?
 - 13.1. Em caso afirmativo, por qual motivo não o fez novamente?
 - 13.2. Em caso afirmativo, qual o resultado?

14. Em caso de novas necessidades, você contrataria novamente a empresa para atendê-lo?
15. Se você pudesse voltar no tempo, o que teria feito de feito de diferente nesse projeto?
Qual o motivo?
16. Em sua opinião, quais as principais contribuições do gerente para o projeto?
17. Em sua opinião, quais as principais falhas do gerente para o projeto?

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevistas – Superior do Gerente

Data da Entrevista:

Nome:

Função:

Gênero:

1. Qual a sua data de nascimento?
2. Qual a sua formação?
Cursos de graduação e pós-graduação, cursos específicos, período de realização.
3. Acerca de cada projeto, coletar informações sobre:
 - 3.1. Atendimento do Escopo
 - 3.2. Cronograma
 - 3.3. Custo
 - 3.4. Satisfação do cliente
 - 3.5. Razão da escolha do gerente
 - 3.6. Importância do projeto para o cliente
 - 3.7. Importância do projeto para a empresa
 - 3.8. Satisfação ao término do projeto
 - 3.9. Se pudesse voltar no tempo, o que teria feito de feito de diferente?
4. Acerca de cada gerente
 - 4.1. O conhece a tempo?
 - 4.2. Quais os principais pontos fortes e fracos?
 - 4.3. Onde o gerente melhor se aplica?

APÊNDICE F – Roteiro de Entrevistas – Etapa II

Data da Entrevista:

Nome:

Função:

Gênero:

1. Qual a sua formação?
2. Gostaria que falasse um pouco sobre o Projeto A. Como e quando foi gerado? Quais as dificuldades encontradas?
3. Idem, para os Projetos B, C, etc.
4. Como é que foram os processos de mudança de gerentes?
5. Qual sua opinião acerca do Gerente 1? Quais os seus pontos positivos e negativos?
6. Idem, para o Gerente 2 e 3.
7. Em sua opinião, qual a importância do Gerente 1 para o Projeto 1?
8. Idem, para os outros gerentes e projetos.

APÊNDICE G – Código de geração das tabelas do banco de dados

```
CREATE TABLE Categoria (  
    idCategoria smallint(5) unsigned NOT NULL auto_increment,  
    idEntrevista tinyint(3) unsigned NOT NULL default '0',  
    classificacao varchar(20) NOT NULL default '',  
    descricao varchar(255) NOT NULL default '',  
    numeroComentario smallint(5) unsigned NOT NULL default '0',  
    classe varchar(100) default NULL,  
    tipoClasse varchar(50) default NULL,  
    PRIMARY KEY (idCategoria)  
) TYPE=MyISAM;
```

```
CREATE TABLE Classificacao (  
    codigo varchar(20) NOT NULL default '',  
    descricao varchar(100) default NULL,  
    PRIMARY KEY (codigo)  
) TYPE=MyISAM;
```

```
CREATE TABLE Entrevista (  
    idEntrevista tinyint(3) unsigned NOT NULL auto_increment,  
    entrevistado varchar(100) NOT NULL default '',  
    data date NOT NULL default '0000-00-00',  
    pseudonimo varchar(40) default NULL,  
    PRIMARY KEY (idEntrevista)  
) TYPE=MyISAM;
```

APÊNDICE H – Script para importação dos comentários

```
<?
$entrevistaInicial = 1;
$entrevistaFinal = 4;

if(mysql_connect("localhost","usuario","senha")) {

    if(mysql_select_db("PesquisaPropad")) {

        for($idEntrevista=$entrevistaInicial;
            $idEntrevista<=$entrevistaFinal;
            $idEntrevista++) {

            $f = fopen("legenda{$idEntrevista}.txt","r");
            $numeroComentario = 1;

            while($linha = fgets($f)) {

                $temp = explode(" ", $linha);
                $classificacao = $temp[0];
                $descricao = trim(substr($linha, strlen($classificacao)));

                $strInsert = "INSERT INTO Categoria
                            (idEntrevista, classificacao,
                             descricao, numeroComentario)
                            VALUES
                            ($idEntrevista, '$classificacao',
                             '$descricao', $numeroComentario)";

                if(!mysql_query($strInsert)) {
                    echo "Falha ao inserir registro. Erro: " . mysql_error();
                    die();
                }

                $numeroComentario++;

            }
        }
    }
    else {
        echo "Falha ao selecionar BD.";
    }
}
else {
    echo "Falha ao conectar-se ao banco de dados.";
}
?>
```

ANEXO A – Forma Tabular das Dimensões de Competências Pessoais do PMCD

B.1 Unidade de Competência – Realização e Ação	
B.1.1 Grupo de Competência: Orientação à Realização	
Orientação à Realização é uma preocupação em trabalhar bem ou seguir um padrão de excelência.	
Elemento	Crítérios de Desempenho
B.1.1.1 Opera com intensidade para alcançar as metas do projeto	.1 Foca em tarefas e padrões de excelência definidos por <i>stakeholders</i> relevantes .2 Procura fazer um bom trabalho, alcançando as metas definidas pelos <i>stakeholders</i> .3 Controla os riscos do projeto proativamente .4 Define altos padrões de desempenho para si, como um modelo para a equipe
B.1.1.2 Motiva os <i>stakeholders</i> do projeto de modo positivo	.1 Procura garantir que as expectativas de todos os <i>stakeholders</i> sejam atingidas .2 Direciona a efetividade da equipe do projeto e a forma com que ela atua
B.1.1.3 Provê novas soluções no planejamento e entrega dos projetos	.1 Desempenha ações inovadoras para melhorar o desempenho da equipe do projeto
B.1.1.4 Opera com integridade individual e profissionalismo pessoal	.1 Adere a todos os requisitos legais .2 Trabalha com um conjunto conhecido de padrões éticos .3 Revela a todos os <i>stakeholders</i> qualquer possível conflito de interesse .4 Não oferece nem aceita pagamentos impróprios ou qualquer outra forma de ganho pessoal .5 Mantém e respeita a confidencialidade de informações delicadas

Fonte: PMI (2002, tradução nossa)

Pereira, Felipe Augusto

A relação entre as características pessoais do gerente de projetos e o desempenho de projetos de desenvolvimento de software : proposição de um modelo / Felipe Augusto Pereira. – Recife : O autor, 2008.

164 folhas : fig. , tab. , quadro e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Comportamento organizacional. 2. Gerência de projetos. 3. Projetos de sistemas 4. Projetos – avaliação. 5. Capital humano. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2008-046