

Protagonismo do Gerente de Projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica

Protagonism of the Project Manager in institutional demands characterized by high technological innovation

Lincoln Sposito¹

Isabel Cristina Scafuto²

Resumo

Um dos fatores mais importantes quanto ao sucesso dos projetos é a atuação do gerente de projetos. O objetivo deste artigo é verificar se o protagonismo de um gerente de projetos, em atividades com um ambiente de alta complexidade, em função da inovação tecnológica e da pressão gerada por ser uma demanda institucional legal, é um fator chave de sucesso do projeto. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa. Os dados foram obtidos através de entrevistas com gerentes de projetos e integrantes das equipes. Para essa análise, utilizou-se o *software* MAXQDA. O principal resultado obtido, entre outros, foi a relevância do papel desempenhado pelo gerente de projetos e a forte relação com o sucesso do projeto e com outras habilidades gerenciais.

Palavras-chave: Gerente de Projetos, Protagonismo, Sucesso do Projeto.

Abstract

One of the most important factors in the success of projects is the performance of the project manager. The objective of this paper is to verify if the protagonism of a project manager in activities with a highly complex environment, due to the technological innovation and pressure generated by being a legal institutional demand, is a key success factor of the project. To achieve the proposed goal a qualitative research was carried out. The data were obtained through interviews with project managers and team members. For this analysis, the MAXQDA software was used. The main result obtained, among others, was the relevance of the role played by the project manager and the strong relationship with the success of the project and with other managerial skills.

Keywords: *Project Manager, Protagonism, project success.*

1 Universidade Nove de Julho; Brasil.
Mestrando em Gestão de Projetos pela UNINOVE, formado em Administração de Empresas e Análise de Sistemas pela FASP e MBA em Tecnologia da Informação voltada para a Nova Economia pela FGV.
lincolnsposito@gmail.com

2 Universidade Nove de Julho – UNINOVE; Brasil. Professora do Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos - MPA-GP da UNINOVE.
isabelscafuto@gmail.com

1 Introdução

Um dos fatores mais importantes quanto ao sucesso de projetos é a atuação do gerente de projetos (Berg & Karlsen, 2015; Rabechini Jr, 2007; Bredin & Soderlund, 2013; Geoghegan & Dulewicz, 2008). A visão de protagonismo deste profissional está em destaque pela questão de liderança (Brun, 2015), considerando suas competências humanas mais do que as técnicas (Berg & Karlsen, 2015). O protagonismo do gerente de projetos merece ser estudado e entendido perante suas competências de negócio, de gestão e de projetos (Rabechini Jr, 2007).

A expectativa com este artigo é a de responder a questão quanto à relevância do protagonismo de um gerente de projetos moderno para o sucesso de projetos que promovam inovação tecnológica em decorrência de demandas institucionais. Considerando que as regulações geradas por instituições pressionam as organizações em prazo, custo e qualidade, além de implicar em quebra de paradigmas processuais e culturais, a atuação do profissional de gestão de projetos torna-se mais crítica. O gerente de projetos moderno deve possuir habilidades, conhecimentos e domínio em ferramentas suficientes para conduzir a equipe do projeto e interagir com os vários níveis de *stakeholders* de forma a atingir o sucesso do empreendimento (Masiello, 2009).

A espontaneidade, a criatividade, a capacidade de influenciar (Moreno, 1940), a resiliência (Libório & Ungar, 2013) e a empatia (Zillman & Cantor, 1977) são habilidades necessárias para a condução de projetos e são pertinentes ao protagonismo. O gerente de projetos moderno (Masiello, 2009) e seu protagonismo tem relação direta com os resultados do empreendimento (Berg & Karlsen, 2015), portanto, com o sucesso ou fracasso do projeto. Este gerente moderno tem capacidade de assumir vários papéis e de desempenhá-los satisfatoriamente em um ambiente de pressão e muitas vezes multicultural e de alta complexidade (Masiello, 2009), onde é necessário lidar com várias questões diferentes das quais não é especialista necessariamente (Berg & Karlsen, 2015).

Outros fatores para o sucesso do projeto, relacionados às competências do gerente de projetos, são as habilidades de liderança (Pinto & Slevin, 1987) e de inteligência emocional (Davis, 2011). As competências dos líderes foram examinadas e estão positivamente relacionadas com o sucesso dos programas (Shao, 2018). As competências de relacionamento humano estão assumindo uma importância maior perante as habilidades técnicas, sendo isto uma tendência (Berg & Karlsen, 2015). O gerente de projetos moderno (Masiello, 2009), além do protagonismo (Moreno, 1940), necessita, ou pode ser um líder (Davis, 2011), deve atuar sob pressão e usar de criatividade e paciência quanto às questões da ambiguidade (Bredin & Soderlund, 2013) e da diversidade cultural (Masiello, 2009).

O objetivo deste artigo é o de verificar se o protagonismo de um gerente de projetos moderno, em projetos com um ambiente de alta complexidade em função da inovação tecnológica e pela pressão gerada por ser uma demanda institucional legal, é um fator chave de sucesso do projeto. O resultado esperado para este artigo é a verificação do sucesso e sua relação com o protagonismo no âmbito organizacional.

A estruturação deste documento está da seguinte forma: a seção inicial é composta por esta introdução; a segunda seção traz as referências teóricas necessárias para a fundamentação do artigo; a terceira seção, os aspectos de metodologia para a elaboração deste artigo; a quarta seção aprofunda a situação problema, abordando a organização onde se passou o evento, e as características do projeto selecionado para a análise; a quinta seção trará o parecer técnico quanto ao diagnóstico da situação problema; a sexta seção irá expor os resultados e as contribuições obtidas; e a sétima seção, a conclusão.

2 Referencial teórico

A competência do gerente de projetos pode ser vista como uma combinação de conhecimentos, habilidades e principais características de personalidade (Geoghegan & Dulewicz, 2008). Os gerentes de projetos usam os seus conhecimentos e habilidades técnicas como fator chave para a gestão de projetos, no entanto, há uma tendência para que questões organizacionais e humanas tenham maior ênfase (Berg & Karlsen, 2015). As habilidades necessárias para um gerente de projetos são técnicas, administrativas e de liderança (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

Há uma dupla responsabilidade do gestor de projetos em gerir (a) artefatos técnicos e (b) pessoas, no sentido de motivá-las a atuarem para alcançarem as metas e objetivos do projeto (Berg & Karlsen, 2015). O gerente de projetos atua sob a pressão de concluir as atividades do projeto considerando o respeito às limitações de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente (Berg & Karlsen, 2015).

Algumas características do gerente de projetos eficaz podem ser vistas como sendo a credibilidade, a solução criativa de problemas, a tolerância à ambiguidade, o gerenciamento flexível e a comunicação eficaz (Geoghegan & Dulewicz, 2008). Desempenham um papel que combina a gestão de recursos humanos, recursos naturais e recursos tecnológicos (Berg & Karlsen, 2015).

A atuação do gerente de projetos protagonista é relevante e seus resultados são melhores se concentrados nas quatro áreas de desenvolvimento (Berg & Karlsen, 2015), sendo estas: (a) a de padrões de pensamento, onde a aquisição de mapas mentais que facilitem o entendimento e a interpretação de situações reais com mais facilidade. (b) A de padrões comportamentais, de forma a usar métodos e ferramentas corretos nas situações corretas para o

uso destas. (c) A de padrões de aprendizado, de forma a utilizar melhor as técnicas de aprendizado e maximizar resultados. Por último, (d) a de padrões emocionais, de forma a obter abertura, confiança, respeito, reconhecimento, otimismo, esperança e alegria.

2.1 Sucesso em projetos

A crescente tendência do uso do gerenciamento de projetos nas empresas dá uma maior importância à atuação do gerente de projetos (Davis, 2011). A relação com altas taxas de insucesso e habilidades ineficazes quanto à mudança devem ser observadas com cuidado quanto ao sucesso de um projeto (Davis, 2011).

O sucesso em projetos foi retratado indicando que o gerente de projetos assume papel relevante na condução de projetos em função de conflitos que ocorrem entre os *stakeholders* (Rabechini Jr., 2007). Os gerentes de projetos assumem papel essencial, tornando-se uma nova categoria de gestores nas organizações e compondo grande parte da capacidade de liderança (Bredin & Soderlund, 2013).

As habilidades interpessoais são o fator comum quando se consideram modelos de desempenho dos gerentes de projetos (Davis, 2011). O sucesso em projetos tem uma relação maior com fatores humanos do que com os fatores técnicos (Berg & Karlsen, 2015). Dependendo do nível de complexidade, de risco e de capacidade de inovação em um projeto, os fatores humanos têm maior relevância (Berg & Karlsen, 2015). Apesar do uso frequente de habilidades técnicas para a execução de projetos, a mudança no sentido de maior ênfase nos aspectos organizacionais e humanos é real (Berg & Karlsen, 2015). Assim, a importância da seleção de um gerente de projetos competente e qualificado para o sucesso do projeto e membros da equipe com recursos apropriados para a gestão de ambiguidades pode implicar em melhores capacidades para atingir o sucesso em projetos (Brun, 2015; Pinto & Slevin, 1987).

A compreensão das competências do gerente de projetos é responsabilidade das organizações que utilizam este profissional ao considerarem altos níveis de desempenho e sucesso em projetos (Davis, 2011). Por isso, as competências vistas como relevantes do gerente de projetos dentro deste cenário de complexidade são a liderança, a comunicação e as habilidades em rede, destacando uma relação direta com a atuação do gerente e os resultados do projeto, confirmando-se o papel crítico da liderança (Berg & Karlsen, 2015).

2.2 Protagonismo

O papel do protagonista pode ser percebido na noção da empatia que estabelece um vínculo com espectadores, implicando em dizer que uma pessoa assume o estado emocional observado em uma segunda pessoa (Zillman & Cantor, 1977). A pessoa pode responder positivamente ou negativamente quando observa o

protagonista sendo afetado de forma justa ou injusta. A empatia com o protagonista influencia as respostas dos que o observam, considerando as ações do protagonista (Zillman & Cantor, 1977).

Outros estudos abordam sobre o padrão de protagonismo quanto à resiliência e a busca pelo bem-estar (Libório & Ungar, 2013). A resiliência é definida como uma qualidade que se obtém a partir dos fatores ambiente e cultural, pelos quais o protagonista foi impactado, entendendo-se que a capacidade de superar problemas é base para se estabelecer a resiliência (Libório & Ungar, 2013).

A espontaneidade e relações interpessoais também são conceitos abordados no tema protagonismo. Por exemplo, podem ser utilizadas por um indivíduo protagonista quando pressionado por situações que não lhe são comuns (Moreno, 1941). A espontaneidade de um indivíduo não depende de sua inteligência. Isso porque a unidade criativa é encontrada em vários estágios de desenvolvimento e nos estados de espontaneidade. Estes atos criativos, no tempo, tem um significado diferente daquele que tem no teatro convencional ou na vida (Moreno, 1941).

As habilidades necessárias ao perfil do gerente de projetos moderno são as de aprender fazendo, profunda familiaridade, imersão total, espírito de pesquisa, diálogo, debate e paciência. O gerente de projetos ideal tem a capacidade de atuar em vários papéis (Masiello, 2009). O gerente de projetos moderno tem a capacidade de atuar profundamente no projeto de forma a motivar e utilizar todo o potencial do time do projeto. A criatividade torna-se então uma característica importante do gerenciamento de projetos e um gerente com essa habilidade é capaz de gerir projetos complexos de forma bem-sucedida (Masiello, 2009).

2.3 Liderança

O gerente de projetos, no desempenho de sua atividade profissional, deve estar preparado para lidar com uma série de questões de negócios e técnicas das quais normalmente não são especialistas, mas que implicam em algum impacto ao andamento do projeto (Berg & Karlsen, 2015). Estes pontos de atuação não podem tirar o foco principal que é o de integrar e liderar os participantes do projeto, implicando em domínio na competência de liderança (Shenhar, 2004; Müller et al., 2012).

A liderança de projetos é vista como característica destaque para a inovação, além de outras funções críticas (Brun, 2015). Estas funções são desempenhadas pelos participantes no processo de desenvolvimento dentro do processo de inovação. A liderança é assumida a partir do papel do líder de projetos e tem por objetivo de coordenar as atividades dos participantes em busca do sucesso do projeto. O bom líder é seguido por sua equipe de forma espontânea para que o projeto tenha um bom desempenho (Sah et al., 2013; Van Zant & Moore, 2013).

O traço do líder (Young & Dulewicz, 2008), o comportamento, a contingência, o visionário, a inteligência emocional (Mayer, 2004) e escolas de competência são considerados as seis escolas primárias e estas têm relação significativa com as competências de liderança do gerente de projetos e o sucesso do projeto (Geoghegan & Dulewicz, 2008). A personalidade do líder (Bass, 1985) também é apontada como uma determinante de eficácia, pois se acredita que as habilidades são construídas sobre características de personalidade (Van Zant & Moore, 2013). Ao invés das competências, que são aprendidas e desenvolvidas, as características de personalidade são mais duradouras, identificando quatro tipos de competências que determinam o desempenho da liderança, sendo estas as cognitivas, emocionais, comportamentais e motivacionais (Geoghegan & Dulewicz, 2008). Os estilos de liderança também são examinados, por meio da percepção dos participantes dos projetos, relacionando-se positivamente com a inteligência emocional (Zhang, Cao & Wang, 2017).

A liderança tem destaque entre os fatores de competência do gerente de projetos (Shenhar, 2004), no entanto, não tem destaque quanto aos fatores que definem o sucesso do projeto. A literatura não fazia uma conexão direta entre as competências de liderança do gerente de projetos e o sucesso do projeto, e que até então, era enfatizado o planejamento em oposição à liderança como um fator-chave para maximizar o sucesso (Geoghegan & Dulewicz, 2008). A defesa da liderança como fator chave de sucesso (Sumner, Bock, & Giamartino, 2006), foi encontrada estabelecendo potencial uso de modelos de melhoria de projetos com enfoque na elevação das taxas de entrega de projetos com sucesso (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

2.4 Inteligência emocional

A inteligência emocional se relaciona com a capacidade do indivíduo em lidar com as suas emoções e mostrá-la de forma aberta e clara. Isso pode proporcionar impactos positivos para o clima da equipe, como também, principalmente, para a imagem do líder junto aos seus seguidores (Gratton & Erickson, 2007; Mayer, 2004; Young & Dulewicz, 2008).

É possível verificar a inteligência emocional dos gerentes de projeto com competência interpessoal, constatando-se que há relações significativas quando estas são relacionadas (Davis, 2011). Os conceitos e as ferramentas pertinentes à inteligência emocional são utilizados nas organizações e, segundo essa teoria, o desempenho dos gerentes de projetos estabelece o seu nível de inteligência emocional. Como também a inteligência emocional se relaciona positivamente com o desempenho do projeto (Rezvani; Khosravi & Ashkanasy, 2018). Assim, o equilíbrio emocional é tido como base para a tomada de decisão e solução

de problemas. É também a base para exercer as capacidades sociais de forma efetiva (Dvir et al., 2002; Lyubomirsky et al., 2005; Seligman, 2002). A inteligência emocional começou a ser vista como um fator de sucesso no trabalho, tirando o foco somente no quociente de inteligência (Goleman, 2006). As pesquisas demonstram que a inteligência emocional é mais importante para o sucesso do que o quociente de inteligência (Brackett & Mayer, 2003).

Os gerentes de projeto ao assumirem papéis de liderança em um projeto terão, a partir da inteligência emocional, uma previsibilidade do seu desempenho (Davis, 2011). Relações com a capacidade de lidar com estresse, aumento do desempenho e eficácia, maior segurança e confiança no ambiente de trabalho ou produtividade a partir de relações construídas com este fim são comprovadas em estudos onde o uso de ferramentas de inteligência emocional foi aplicado (Davis, 2011).

Os maiores desafios quando da criação de um projeto são relacionados às pessoas, sendo estes, os de mudança de mentalidade, de motivação dos participantes, de comunicação correta, de compromisso e de navegação na cultura corporativa, onde a relação da inteligência emocional e competências interpessoais do gerente de projetos são relevantes (Davis, 2011). A motivação é definida pela inteligência emocional como sendo uma paixão que vai além de qualquer recompensa financeira ou status (Goleman, 1998).

3 Metodologia

Será adotada uma abordagem qualitativa para este artigo. O foco será na atuação dos gerentes de projetos, considerando o estudo de dois projetos provenientes de demanda institucional que promoveram inovação tecnológica. Este estudo considerará a implantação do (a) sistema de pagamentos brasileiros (SPB) que ocorreu em 22/04/2002 e, devido à sua amplitude em nível nacional, mas restrito à atuação dos gerentes de projetos em um grande banco multinacional; e (b) da adequação das aplicações de uma grande seguradora do mercado para atender aos requisitos exigidos pela regulação do Marco Civil da Internet (MCI). A experiência do autor deste documento será utilizada e complementada com a experiência de outros gerentes atuantes à época em cada projeto, de forma a demonstrar as habilidades, conhecimentos e ferramentas que foram empregadas.

O objetivo deste artigo é o de verificar se o protagonismo (Libório & Ungar, 2013) de um gerente de projetos moderno (Masiello, 2009), em projetos com um ambiente de alta complexidade em função da inovação tecnológica e pela pressão gerada por ser uma demanda institucional legal, é um fator chave de sucesso do projeto (Berg & Karlsen, 2015; Rabechini Jr, 2007; Bredin & Soderlund, 2013; Geoghegan & Dulewicz, 2008). Esta síntese será

realizada com base no uso de dados primários, obtidos através de questionários, preenchidos e devolvidos por e-mail, e também por meio de entrevistas com gerentes e membros de cada time de projeto, além da análise de documentos (dados secundários). A partir das respostas e informações obtidas será realizada a triangulação dos dados (Yin, 2001) para a análise do estudo.

Foram realizados 25 convites para participação deste estudo, dos quais foram enviados nove convites para participantes do projeto MCI e dezesseis convites para participantes do projeto SPB, sendo que somente uma pessoa se dispôs a responder pessoalmente, uma aceitou participar via vídeo conferência, e o restante, por falta de disponibilidade, solicitaram que o questionário fosse encaminhado por e-mail. Das nove pessoas que foram convidadas para responderem as questões pelo projeto MCI, tivemos uma pessoa que declinou, e uma pessoa que não retornou, sendo desconsiderada, e sete que retornaram com as respostas às questões realizadas (ver Tabela 1). Das dezesseis pessoas que foram convidadas para responderem as questões pelo projeto SPB, cinco declinaram, quatro não retornaram, cinco retornaram com as respostas às questões realizadas por e-mail, um respondeu pessoalmente e um respondeu via Skype (ver Tabela 1).

A coleta de dados objetivou informações que comprovem o protagonismo (Libório & Ungar, 2013) do gerente de projetos e as habilidades de espontaneidade, relações interpessoais, criatividade (Moreno, 1941), empatia, influência (Zillman & Cantor, 1977) e resiliência (Libório & Ungar, 2013). Os dados obtidos foram transcritos e codificados conforme a teoria usada no referencial teórico deste estudo. As 28 páginas de entrevistas foram analisadas com a ajuda da ferramenta MAXQDA e o entendimento obtido pode responder ao objetivo do estudo: se o gerente de projetos foi protagonista ou não em seus respectivos projetos. As habilidades do protagonista serão avaliadas de forma aberta para entendimento do nível de relevância de cada habilidade e se tem relação direta com o sucesso do projeto. Todas as entrevistas foram analisadas conforme os códigos extraídos da literatura (sucesso do projeto; inteligência emocional; liderança; protagonismo; criatividade; empatia; influência; espontaneidade; resiliência e relacionamento interpessoal). Cada extrato de entrevista condizente com cada código era selecionado para posterior análise dentro do *software*. Esse procedimento possibilitou realizar com mais precisão as relações apontadas pelo pesquisador no momento da codificação. Posteriormente, o MAXQDA possibilita a correlacionar as entrevistas e gerar um mapa de relações (Figura 1).

A seguir, podemos verificar a Tabela 1, que apresenta a relação de entrevistas que deram base para as análises realizadas.

Tabela 1: Entrevistados por projeto, cargo e perfil

#Entrevista	Projeto	Cargo	Perfil
1	MCI	Gerente de Projetos	Gerente do Projeto
2	MCI	Arquiteto	Time do Projeto
3	MCI	Analista de Infra	Time do Projeto
4	MCI	Gerente de Projetos	Gerente do Projeto
5	MCI	Analista de Infra	Time do Projeto
6	MCI	Arquiteto	Time do Projeto
7	MCI	Desenvolvedor	Time do Projeto
8	SPB	Gerente de Projetos	Gerente do Projeto
9	SPB	Backoffice	Time do Projeto
10	SPB	Backoffice	Time do Projeto
11	SPB	Gerente de Projetos	Gerente do Projeto
12	SPB	Backoffice	Time do Projeto
13	SPB	Gerente de Projetos	Gerente do Projeto
14	SPB	Backoffice	Time do Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nessa tabela podemos verificar a relação das 14 entrevistas realizadas nos dois projetos com 5 gerentes de projetos e 9 integrantes dos times de cada projeto.

4 Resultados

A seleção dos projetos foi feita considerando suas características regulatórias e de inovação tecnológica. Ambos os projetos trazem a necessidade de promoção de integração de equipes e de resolução de conflitos, devido às questões de expectativas de seus *stakeholders*, pressionados pela necessidade obrigatória de entrega das soluções solicitadas pelas instituições reguladoras. Pretende-se com estes casos dar os subsídios necessários para que, neste artigo, ocorra uma avaliação da atuação protagonista do gerente de projetos e a sua relação com o sucesso de cada projeto.

4.1 Novo Sistema de pagamentos brasileiro (SPB)

O sistema de pagamentos brasileiro foi reestruturado pelo Banco Central do Brasil (BACEN) no início dos anos 2000, sendo implantado em 22/04/2002. Foi uma iniciativa para trazer mais agilidade e segurança às transações bancárias, com a promessa de que mudaria a vida financeira das empresas e das pessoas. Com a conclusão deste projeto o Brasil se colocou entre os melhores e mais seguros sistemas de pagamentos do mundo, com a redução

significativa do risco sistêmico e a irrevocabilidade e incondicionalidade dos pagamentos (BACEN, 2002).

As mudanças proporcionadas foram inúmeras, destacando-se a criação do mecanismo de transferência eletrônica disponível (TED), a alteração de regras para investimentos em fundos, o uso de cheque especial e a obtenção de empréstimos. Para a relação entre as instituições que compõe o mercado financeiro nacional as mudanças foram estruturais, pelo ponto de vista tecnológico e processual, implicando na criação de novos mecanismos de integração que migraram os processos para uma plataforma *real time* e *online*. Dentre as mudanças se destacam a criação do conceito de mensageria interbancária e a criação de casas de liquidação, ou *clearings* (BACEN, 2002).

O projeto do SPB se deu em todas as instituições financeiras e agentes, mas para este artigo, serão abordadas as experiências vividas pelos gerentes de projetos e de participantes das equipes que atuaram em um grande banco multinacional, privado. Internamente, diversas ações foram realizadas para a adequação às necessidades do novo SPB e estas ações implicaram em mudanças no dia a dia operacional e processual deste banco.

O projeto para o banco considerou os impactos de infraestrutura com a aquisição de novos servidores, tecnologia de comunicação, *softwares* de mensageria e a adoção de sites *backups*, para atender às premissas de continuidade de negócios em caso de desastres (política de *disaster recovery*) impostas pelo BACEN. Esta era uma frente do projeto, mas que não será abordada neste artigo. Outra frente importante era a adequação da linha operacional e sistêmica de cada produto comercializado pelo banco, considerando as premissas estabelecidas pelo BACEN:

- Transações em tempo real;
- Utilização das *clearings* de pagamentos (interbancários, de ativos, de derivativos e de câmbio);
- Monitoramento e controle da conta reserva do banco junto ao BACEN;
- Revisão do plano de continuidade de negócios.

Estas premissas e a necessidade de adequação operacional de seus produtos gerou uma série de projetos, internos, em vários setores do banco. Os entrevistados aqui atuaram nos projetos que visavam o novo sistema de controle da conta reserva, e da adequação dos produtos de Renda Fixa, Derivativos, Bolsa de Valores e de Câmbio às premissas estabelecidas. Os gerentes de projetos atuantes em cada uma destas frentes tinham o papel de transitarem entre os responsáveis de cada produto, a área de tecnologia do banco, e os fornecedores de soluções.

4.2 Marco Civil da Internet (MCI)

O projeto foi conduzido pela área de tecnologia de uma grande seguradora privada brasileira entre os

anos de 2016 e 2018. Os objetivos do projeto visavam, especificamente, adequar os sistemas, que tenham interação com clientes da empresa, para atender a Lei Federal nº 12965 (Planalto, 2014) e o Decreto Federal nº 8771 (Planalto, 2016), que determinam as ações para proteção do Marco Civil da Internet. O projeto tinha como premissa o armazenamento de dados comprobatórios do acesso do cliente às aplicações da empresa, sendo estes o CPF ou CNPJ do cliente, o endereço IP (*internet protocol*) de origem do acesso e a data e hora do acesso, por um período de 180 dias.

A condução do projeto foi feita por dois gerentes de projetos especializados em projetos estruturais de tecnologia, o que, para a área de tecnologia da empresa, significava um impacto generalizado, ou em uma parcela significativa, dos sistemas que atendiam o negócio. O projeto foi matriculado no escritório de projetos de tecnologia da informação, e o gerente de projetos foi alocado em novembro de 2016. Os trâmites iniciais ocorreram ainda naquele mês com o agendamento de reuniões de alinhamento de expectativas com os analistas envolvidos no mapeamento inicial da necessidade junto ao cliente do projeto.

Após delineamento do documento balizador do escopo, o projeto foi levado aos integrantes do time, onde ocorreu um questionamento que implicaria em desdobramentos para todo o projeto. A questão crucial era a de que não havia processo tecnológico que gerasse a tramitação natural do IP de origem das requisições de clientes da empresa ao acessarem as aplicações de negócios. Esta deficiência tecnológica implicava em uma necessidade de incorporar ao projeto um requisito, o de se desenvolver a tecnologia de tramitação de dados para coleta e armazenamento, já que a solução inicialmente avaliada, não atenderia.

O desdobramento desta questão técnica relevante implicou na necessidade de seleção de soluções possíveis, o que gerou uma atuação bastante árdua do gerente de projetos, para a seleção de fornecedores e de pessoal interno para rodadas de discussão e de delineamento do que seria interessante para o projeto e para a empresa. As soluções possíveis eram conflitantes pelo ponto de vista de interesses entre os representantes dos times de redes, de desenvolvimento de sistemas e de arquitetura tecnológica. Este “impasse” persistiu por todo o projeto apesar da validação, através de três *proof of concept* (POC), de uma solução adequada para o projeto.

O gerente de projetos, diante da indefinição da solução técnica a ser adotada para a tramitação de dados, devido ao impasse, solicitou o envolvimento dos gestores responsáveis de cada área de tecnologia para a resolução das questões em aberto e definição da solução técnica, e, caso não ocorresse, seria levada a situação à diretoria de tecnologia da empresa por se tratar de uma demanda institucional. A solução mais adequada na visão dos arquitetos de desenvolvimento de sistemas, porém não aceita pelo

time de redes, era a única que se comprovou eficiente para atender às premissas de qualidade e segurança. Diante do cenário de impasse, os gestores responsáveis solicitaram mais uma validação de solução diferente com o compromisso de, caso não funcionasse, adotar de forma imediata e irrestrita a solução já validada.

Esta decisão implicou em mais 45 dias de testes e validações, concluindo-se que a nova solução técnica testada, apesar de funcionar ponta a ponta, não cobria 100% dos cenários. Com o retorno desta validação, o projeto teve prosseguimento com o planejamento da execução pelo gerente de projetos, considerando a solução previamente validada, e os trâmites de contratação de fornecedores para as tecnologias de redes e de armazenamento de dados foram iniciadas, bem como a de adequação das aplicações pelos times internos de tecnologia de desenvolvimento de sistemas.

4.3 Mecanismos adotados

Os casos selecionados retratam cenários de estresses para as empresas que foram impactadas. A pressão gerada pela força da regulação e do órgão regulador implica em movimentação que foge do natural de cada organização no que tange aos seus processos internos. O não atendimento das regulações teriam implicações graves, sendo que para o caso do SPB, inviabilizaria a operação do banco no mercado financeiro nacional, e provável encerramento de suas atividades. No caso da seguradora, a aplicação de multas ou proibição de comercialização temporária de produtos poderia trazer prejuízo financeiro.

Os gerentes de projetos, atuantes em cada uma das demandas, teriam que conduzir os projetos com enfoque em resultado. A competência de protagonismo foi fundamental para que as ações necessárias fossem tomadas a tempo de atender aos objetivos de cada projeto, estando esta atuação relacionada com o sucesso de cada um dos projetos.

5 Análises

As descobertas a partir da análise dos dados coletados, após a avaliação com o apoio do *software* MAXQDA, são contribuições interessantes no sentido de apresentarem relações importantes entre o protagonismo (Zillman & Cantor, 1977) do gerente de projetos moderno (Masiello, 2009) e o sucesso do projeto (Berg e Karlsen, 2015; Davis, 2011, Rabechini, 2007), ou entre as outras duas competências do gerente de projetos moderno que são a liderança (Pinto & Slevin, 1987) e a inteligência emocional (Davis, 2011). Estas relações demonstram a importância do protagonismo e as habilidades que formam esta competência do gerente de projetos moderno (Masiello, 2009). Considerando estas descobertas, percebe-se que o protagonismo transita entre a liderança, a inteligência emocional e as habilidades mais

relevantes são as de relacionamento interpessoal, resiliência, espontaneidade, influência e empatia.

Constata-se que o protagonismo do gerente de projetos moderno (Masiello, 2009) está relacionado diretamente com o sucesso do projeto (Rabechini, 2007). A visão dos entrevistados indica que a atuação protagonista do gerente de projetos foi relevante, como pode-se perceber no caso do entrevistado #7 relatando que “O Gerente de projeto teve que negociar três POCs com o cliente, validar as soluções com o time técnico e mostrar os resultados positivos de cada uma. Também teve que defender uma solução e liderar um time com integrantes de várias áreas diferentes. Por estes motivos sim teve protagonismo”. Da mesma forma, o gerente de projetos, entrevistado #4, alegou que “O gerente de projetos, teve de tomar à iniciativa e convidar os gestores de ambas as equipes e sua própria gestão do PMO para a resolução do conflito”. A relação do protagonismo com o sucesso do projeto se apresenta de forma relevante, conforme vemos na Figura 1, sendo esta uma primeira contribuição deste artigo.

O sucesso do projeto e sua relação com o protagonismo do gerente de projetos moderno (Masiello, 2009) é mais evidente do que as relações do sucesso do projeto com a liderança e com a inteligência emocional. Isto contribui com a suposição de que o protagonismo do gerente de projetos é mais relevante do que a liderança e a inteligência emocional, quando da sua atuação em projetos com as características propostas neste artigo. Tanto a liderança quanto a inteligência emocional possuem relação com o protagonismo, levando-nos, supostamente, a considerar que ações de liderança e de inteligência emocional são movidas por habilidades pertinentes ao protagonismo do gerente de projetos.

Esta suposição se torna mais evidente quando verificamos trechos de entrevistas coletadas com integrantes dos times de cada projeto, SPB e MCI. O entrevistado #14 relata que a questão de inteligência emocional do gerente de projetos foi relevante devido ao bom relacionamento com a equipe “Sim, equipe sempre colaborou com ele, independentemente do momento que estávamos, porque era bem relacionado com todos e dominava o processo”, estabelecendo um vínculo com as habilidades de empatia e relacionamento interpessoal, pertinentes ao protagonismo. O entrevistado #7 relata sobre o uso da liderança do gerente de projetos, “Nas implantações do projeto principalmente, tivemos muitas equipes envolvidas, conflitos de áreas onde o mesmo conseguiu unir todo o time para a conclusão das atividades”, trazendo um vínculo com a habilidade de resiliência, pertinente ao protagonismo. A relevância do protagonismo em atitudes de liderança e inteligência emocional do gerente de projetos, conforme relatado, seria, então, parte motivadora destas duas competências em projetos com estas características.

A seguir, pode-se verificar a Figura 1 que apresenta o resultado obtido com o auxílio do *software* MAXQDA.

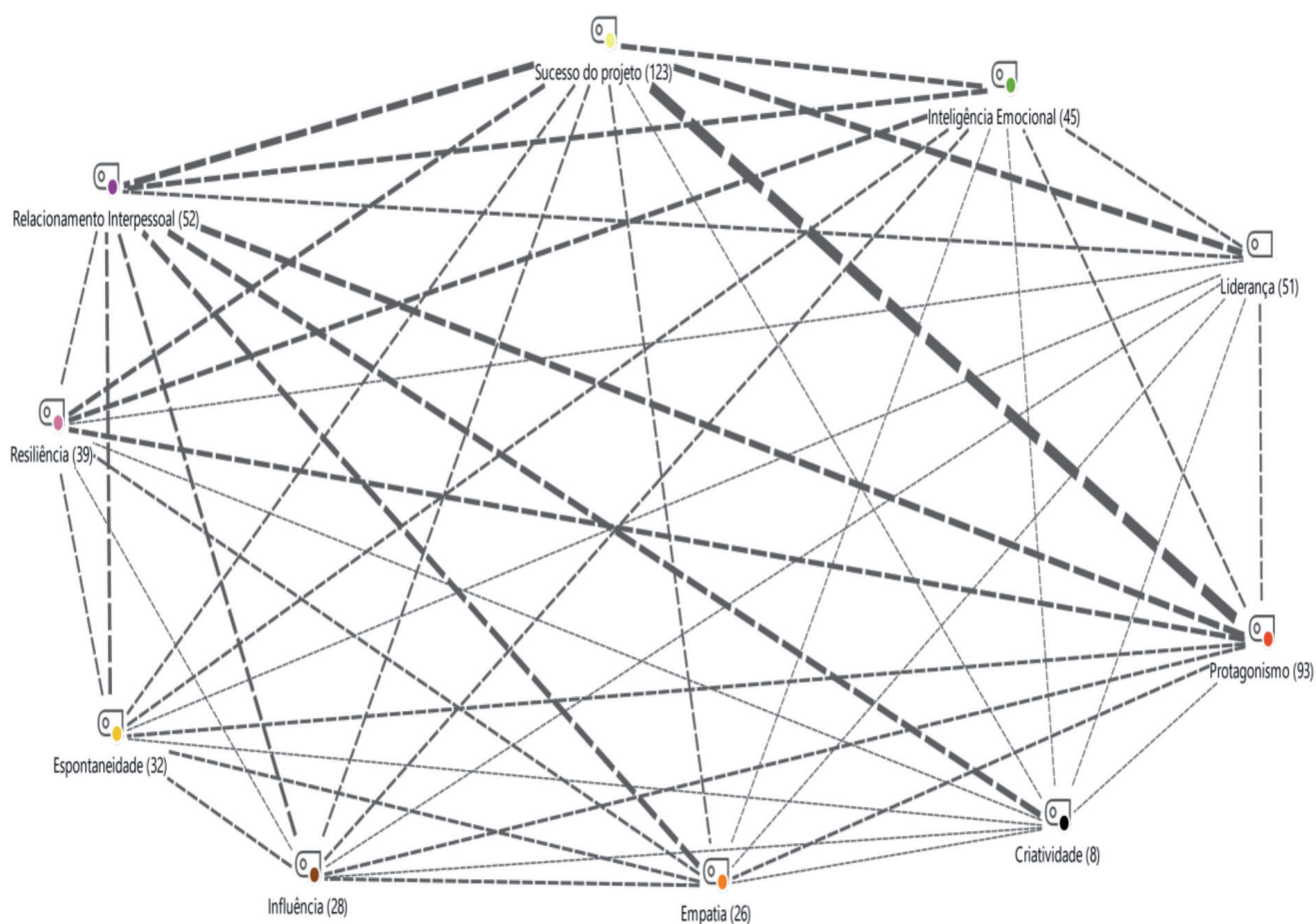


Figura 1: Mapa de relação de códigos extraído do MAXQDA

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 1 apresenta a relação entre o protagonismo e suas habilidades com o sucesso do projeto, com a liderança e com a inteligência emocional. Vale ressaltar que a espessura de cada linha demonstra a relação entre cada palavra, sendo que as mais espessas demonstram uma relação mais forte e as menos espessas uma relação mais fraca.

Como contribuição deste artigo, faz-se necessário trazer as constatações obtidas de forma indutiva quanto às habilidades relacionadas ao protagonismo. As habilidades de espontaneidade, relações interpessoais, criatividade (Moreno, 1941), empatia, influência (Zillman & Cantor, 1977) e resiliência (Libório & Ungar, 2013) tem relação com o sucesso do projeto, evidenciando a relevância do protagonismo.

O relacionamento interpessoal (Moreno, 1941), demonstrou ser a relação mais aderente ao protagonismo. O relacionamento interpessoal se relaciona com todas as demais habilidades, estando fortemente ligada às habilidades de criatividade (Moreno, 1941) e empatia (Zillman & Cantor, 1977), mas também com destaque na relação com a habilidade de espontaneidade (Moreno, 1941), influência (Zillman & Cantor, 1977) e resiliência

(Libório & Ungar, 2013). Destacam-se ainda sua forte relação com o sucesso do projeto e a relação importante com a inteligência emocional e, normal, com a liderança, deixando em destaque o protagonismo como motivador destas duas competências.

A resiliência (Libório & Ungar, 2013), neste estudo, demonstrou ter uma relação importante com o protagonismo. A resiliência se relaciona com todas as demais habilidades não de forma tão destacada. Seu maior destaque se encontra na sua relação com o sucesso do projeto, e da mesma forma que o relacionamento interpessoal, com um destaque mais acentuado com a inteligência emocional e normal com a liderança.

A espontaneidade (Moreno, 1941) nos remete mais fortemente à essência do protagonismo, no entanto, não se comprovou neste estudo que esta seja a principal habilidade quando se observa a relação. A espontaneidade se relaciona com outras habilidades, conforme Figura 1, estabelecendo um vínculo relevante com o relacionamento interpessoal. Destacam-se ainda suas relações com o sucesso do projeto, com a inteligência emocional e com a liderança, deixando novamente em destaque o protagonismo como motivador destas duas competências.

A influência (Zillman & Cantor, 1977), demonstrou ter uma relação importante com o protagonismo, relacionando-se com todas as demais habilidades e de forma tão destacada com o relacionamento interpessoal. Destaque normal na relação com o sucesso do projeto e com a inteligência emocional, baixo com a liderança.

A empatia (Zillman & Cantor, 1977), demonstrou ter uma relação importante com o protagonismo, relacionando-se com todas as demais habilidades e de forma destacada e relevante com o relacionamento interpessoal. Destaque normal na relação com o sucesso do projeto e com a inteligência emocional, baixo com a liderança.

A criatividade (Moreno, 1941), demonstrou ter uma relação com o protagonismo, relacionando-se com todas as demais habilidades e de forma destacada e relevante com o relacionamento interpessoal. Destaque baixo na relação com o sucesso do projeto, com a inteligência emocional e com a liderança.

Considerando as descobertas e contribuições iniciais, verificamos os pontos de sinergia com o referencial teórico descrito neste documento. Podemos verificar na Tabela 2, uma síntese destes pontos. Idealmente estaremos revisando nos próximos parágrafos.

O gerente de projetos assume papel relevante na condução de projetos em função de conflitos que ocorrem entre os *stakeholders* (Rabechini Jr., 2007). Esta afirmação está em linha com a constatação de que o gerente de projetos teve protagonismo na resolução de conflitos, sendo evidenciado pelos entrevistados #4 “O gerente de projetos, teve de tomar a iniciativa, convidar os gestores de ambas as equipes e sua própria gestão do PMO para a resolução do conflito” e #7 “Nas implantações do projeto principalmente, tivemos muitas equipes envolvidas, conflitos de áreas onde o mesmo conseguiu unir todo o time para a conclusão das atividades”.

O protagonista influenciando seus expectadores através da empatia (Zillman & Cantor, 1977) corrobora com o relato do entrevistado #12: “Empatia foi o maior destaque se valendo do relacionamento interpessoal, espontaneidade e flexibilidade”. O entrevistado #6 elenca as principais habilidades relacionadas ao protagonismo colocando a empatia como a primeira. Como contribuição, fica demonstrado neste estudo que a empatia foi um fator relevante para o sucesso do projeto.

A resiliência é importante para a busca pelo bem-estar, entendendo-se que a capacidade de superar problemas é base para se estabelecer a resiliência (Libório & Ungar, 2013). Assim, este estudo demonstra que o protagonismo do gerente de projetos e o uso da resiliência foram relevantes para a busca das melhores soluções para o projeto. O entrevistado #7 alega que “resiliência e relacionamento foram os pontos focais em meu ver. Este projeto exigiu muito saber se adaptar aos problemas, momentos encontrados e saber lidar com pessoas”, o entrevistado #6 observou que “Ele era bastante calmo e soube separar bem os momentos de stress para não passar para a equipe” e o entrevistado #5 destaca “Me recordo em alguns momentos que não tínhamos recurso suficiente para aquisição de uma solução completa e definitiva e o time de Redes estava inflexível em permitir uma solução temporária, mas a resiliência e paciência do GP foram primordiais para convencer os Analistas de rede e aplicar a solução temporária e assim conseguir atingir as datas limites com qualidade e efetividade no projeto”.

O gerente de projetos moderno atua profundamente no projeto de forma a motivar e utilizar todo o potencial do time do projeto, tornando a criatividade importante no gerenciamento de projetos e para o sucesso de projetos (Masiello, 2009). Este estudo não evidenciou uma relação forte da habilidade de criatividade do gerente de projetos dentro do contexto de protagonismo e nem com a sua relação com o sucesso do projeto.

A seguir, verificamos a Tabela 2 com os resumos das contribuições citadas neste estudo.

Tabela 2: Resumo dos pontos de sinergia entre a literatura e contribuições

Autor(es)	Teoria	Descoberta/Contribuição
Rabechini Jr (2007)	Atuação relevante do gerente de projetos na resolução de conflitos;	O protagonismo foi utilizado para a resolução de conflitos;
Berg e Karlsen (2015)	Os fatores humanos na gestão de projetos são mais relevantes, dependendo do nível de complexidade, de risco e de capacidade de inovação em um projeto;	A relação de protagonismo, e das habilidades com o sucesso do projeto;
Zillman e Cantor (1977)	O papel do protagonista e o uso da empatia para estabelecer um vínculo com os <i>stakeholders</i> ; A empatia com o protagonista influencia as respostas dos que o observam, considerando as ações do protagonista;	A relação do protagonista com o time do projeto e o uso da empatia tem relação com o sucesso do projeto
Libório e Ungar (2013)	Padrão de protagonismo quanto à resiliência e a busca pelo bem-estar;	O protagonismo e a habilidade de resiliência do gerente de projetos na busca pelo melhor do projeto;
Masiello (2009)	O uso da criatividade como característica relevante para o gerenciamento de projetos	A criatividade não foi apontada como relevante na atuação protagonista e nem para o sucesso dos projetos selecionados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nela são apresentadas, de forma sumarizada, as principais teorias utilizadas neste documento e as respectivas constatações deste estudo.

6 Discussões e considerações finais

O objetivo deste artigo foi o de verificar se o protagonismo de um gerente de projetos moderno (Masiello, 2009) é um fator chave para o sucesso de projetos (Berg e Karlsen, 2015; Rabechini Jr, 2007; Bredin e Soderlund, 2013; Geoghegan E Dulewicz, 2008) que propõe inovação tecnológica em decorrência de demandas institucionais. Consta-se que a relação do protagonismo do gerente de projetos moderno e a relação com o sucesso do projeto é relevante para projetos com as características que foram propostas para este estudo, sendo esta uma contribuição deste artigo.

As constatações obtidas neste estudo contribuem para estabelecer a relação do protagonismo do gerente de projetos moderno e o sucesso em projetos. O protagonismo se apresentou com uma relação importante com as competências do gerente de projetos de liderança e inteligência emocional, implicando na possibilidade de que as ações pertinentes à liderança e inteligência emocional são geradas a partir de habilidades pertinentes ao protagonismo. A relação mais importante entre as habilidades estudadas neste artigo é pertinente ao relacionamento interpessoal, sendo este, a partir da análise dos dados obtidos, a habilidade mais relevante do protagonismo.

A literatura indica que a atuação relevante do gerente de projetos na resolução de conflitos é importante (Rabechini Jr., 2007) e este estudo evidencia que o protagonismo foi utilizado para este fim. Este estudo demonstra a relação de protagonismo do gerente de projetos e suas habilidades com o sucesso do projeto. Os fatores humanos na gestão de projetos são mais relevantes, dependendo do nível de complexidade, de risco e de capacidade de inovação em um projeto (Berg & Karlsen, 2015).

Este estudo contribui demonstrando que a relação do protagonista com o time do projeto e o uso da empatia tem relação com o sucesso do projeto. Autores defendem o papel do protagonista, além do uso da habilidade da empatia para estabelecer um vínculo com os *stakeholders*, entendendo que a empatia do protagonista influencia as respostas dos que o observam (Zillman & Cantor, 1977).

Este estudo contribui demonstrando que o protagonismo e a habilidade de resiliência do gerente de projetos são importantes para a busca pelas melhores soluções para o melhor do projeto. A literatura traz que o padrão de protagonismo para a resiliência influencia a busca pelo bem-estar (Libório & Ungar, 2013).

Apesar de ser encontrado na literatura que o uso da criatividade é uma característica relevante para o gerenciamento de projetos e a busca pelo sucesso do projeto (Masiello, 2009), este estudo não evidencia uma forte relação da criatividade na atuação protagonista do gerente

de projetos e tão pouco para o sucesso dos projetos selecionados.

Um das limitações deste estudo diz respeito ao pequeno universo de entrevistas, o retorno sumarizado dos que optaram por responder por e-mail. Cabe um estudo mais aprofundado com mais entrevistas presenciais para a busca de resultados mais concisos e claros quanto à teoria do protagonismo como fator de sucesso em projetos de ordem institucional e de inovação tecnológica. Outro ponto interessante consiste na falta de referências na literatura sobre a relação do gerente de projetos como protagonista, o que reafirma a possibilidade de um estudo mais aprofundado quanto ao protagonismo do gerente de projetos.

Como resultado final, este artigo tecnológico também contribui para a prática, indicando para as empresas e gestores de projetos as experiências de execução de dois projetos de adequação sistêmica em ambientes empresariais e institucionais distintos e como o protagonismo do gestor de projetos foi fundamental para alcançar o sucesso do projeto.

Referências

- BACEN (2002), Novo SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiros. Brasília: O novo SPB. https://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/O_Novo_SPB.pdf.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (1st edition). London: Collier Macmillan.
- Berg, M., E., & Karlsen, J., T. (2007). Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-13
- Biancolino, A., C., Kniess, C., T., Maccari, E. A., Rabechini Jr., R. (2012). *Revista de Gestão de Projetos - GeP*, 3(2), 294-307.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147-1158.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.
- Brun, E., C. (2015). On Ambiguity Tolerance (at) and Roles in NPD Teams: Towards a Nuanced Understanding of at. *International Journal of Innovation Management*, 19(5), 1550046-1-1550046-22.
- Bryde, D. (2005). Methods for Managing Different Perspectives of Project Success. *British Journal of Management*, 16, 119-131.
- Davis, S., A. (2011). Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37-57.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eslerod, P. (2010). Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 352-360.
- Geoghegan, L. & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*: Random House Digital, Inc.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). 8 ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 100.
- Libório, R., M., C. & Ungar, M. (2013). Resilience as protagonism: interpersonal relationships, cultural practices, and personal agency among working adolescents in Brazil. *Journal of Youth Studies*, 17(5), 682-696.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- Mayer, J. D. (2004). Leading by feel. *Harvard Business Review*, 82(1), 27.
- Masiello, I. (2009). Learning to succeed in European joint projects: The role of the modern project manager – the flow-keeper. *Journal of Interprofessional Care*, 23(5): 498-507.
- Moreno, J., L. (1940). Mental Catharsis and the Psychodrama. *Sociometry*, 3(3), 209-244.
- Moreno, J., L. (1941). The Philosophy of the Moment and the Spontaneity Theatre. *Sociometry*, 4(2), 205-226.
- Müller, R., Gerdali, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.
- Pinto, J., K. & Slevin, D.P (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1).
- Planalto (2014). LEI Nº 12.965, DE 23 DE ABRIL DE 2014. Brasília: L12965.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12965.htm.
- Planalto (2016). DECRETO Nº 8.771, DE 11 DE MAIO DE 2016. Brasília: Decreto nº 8771.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8771.htm.
- PMI – Project Management Institute. (2018). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. 6ª Ed.
- Rabechini Jr., R. (2007). *O Gerente de Projetos na Empresa* (2ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Rezvani, A.; Khosravi, P. & Ashkanasy, N. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management*, 38(8), 1034-1046.
- Sah, S., Moore, D. A., & MacCoun, R. J. (2013). Cheap talk and credibility: The consequences of confidence and accuracy on advisor credibility and persuasiveness. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 121(2), 246-255.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*: Simon and Schuster.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569-578.
- Shao, J. (2018). The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success. *International Journal of Project Management*, 36(1), 108-120.
- Sumner, M., Bock, D. & Giamartino, G. (2006). Exploring the Linkage Between the Characteristics of Project Leaders and Project Success. *Information Systems Management*, 23(4), 43-49.
- Van Zant, A. B., & Moore, D. A. (2013). Avoiding the Pitfalls of Overconfidence while Benefiting from the Advantages of Confidence. *California Management Review*, 55(2), 5-23.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).
- Young, M., & Dulewicz, V. (2008). Similarities and differences between leadership and management: high-performance competencies in the british royal navy. *British Journal of Management*, 19(1), 17-32.
- Zhang, L.; Cao, T. & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 32(2), 317-330.
- ZILLMANN, D. & CANTOR, J., R. (1977). Affective Responses to the Emotions of a Protagonist. *Journal of Experimental*.

