

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR NO SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS

THE INFLUENCE OF MANAGER FEATURES IN THE SUCCESS OF PROJECT MANAGEMENT

Greice de Bem Noro

Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones em Posadas, AR
Professora e Coordenadora de Extensão do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
E-mail: gbgreice@gmail.com (Brasil)

Barbara Bronzatti

Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
E-mail: bazinha_b@hotmail.com (Brasil)

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR NO SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO

O gerenciamento de projetos tem se destacado entre os atuais modelos de administração e tem se transformado em um fator para criar vantagem competitiva nas empresas em relação aos seus concorrentes. Entretanto, apesar da grande abordagem em torno do gerenciamento de projetos em si, pouco se explora os gerentes que trabalham com esse tipo de gestão e as suas influências na determinação do sucesso ou fracasso do negócio da empresa. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar qual a influência do gestor de projetos de pequenas e grandes empresas de Santa Maria/RS no sucesso do seu negócio. Tendo em vista os processos metodológicos, a pesquisa classifica-se como quantitativa e descritiva quanto aos seus objetivos, sendo realizada através de um estudo de campo, com base em uma amostra por acessibilidade e pequenas e grandes empresas da cidade de Santa Maria. Como principais resultados evidenciou-se que os gestores das empresas pesquisadas estão em nível de desenvolvimento intermediário no que diz respeito aos pilares para o sucesso dos projetos proposto por Newton (2011), fator que não influencia, de maneira significativa, o sucesso dos projetos gerenciados por eles.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gestor; Sucesso; Estilos.

THE INFLUENCE OF MANAGER FEATURES IN THE SUCCESS OF PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

Project management has emerged among current management models and has become a factor to create a competitive advantage for companies in relation to their competitors. However, despite the increased interest in project management, little has been explored regarding managers who work with this type of management and their influence on determining the success or failure of the business. In this context, the present study aimed to analyze the influence of the project manager for small and large businesses in Santa Maria/RS in relation to the success of the businesses. This research is classified as quantitative and descriptive because it was conducted through a field study based on an accessible sample of small and large businesses in the city of Santa Maria. The main results showed that the managers of the surveyed companies were in the intermediate level of development with regard to the success of the projects as proposed by Newton (2011). This factor, however, does not significantly influence the success of projects managed by them.

Keywords: Project Management; Manager; Success; Styles.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário as organizações percebem a inserção da gestão de projetos como alternativa estratégica para criar vantagem competitiva, auxiliando-as na melhoria de suas estruturas e na gestão e coordenação de suas principais atividades (VERZUH, 2000) e, para tanto, identifica-se que os gerentes de projetos ganham cada vez mais destaque nas organizações, assim como, a quantidade de estudos sobre os mesmos.

Neste sentido, é crescente a utilização da noção de competências gerenciais no ambiente empresarial brasileiro, o que contribui para a renovação constante do interesse acerca desse conceito. Este fato resulta, dentre outros motivos, pela necessidade de gestores qualificados e com perfil adequado para o desempenho dessa função por inúmeras razões que, dentre elas pode-se citar: a redução dos ciclos de vida dos produtos; a globalização, uma vez que as barreiras comerciais que impedem produtos e serviços de atravessarem o globo e concorrerem com produtos internos são cada vez menores; o aumento de complexidades técnicas, forçando os produtos a estarem cada vez mais inovadores e; o aumento do poder do cliente, que se tornou mais exigente e atuante no mercado (PINTO, 2002).

Acerca disto, Banzi Jr et al. (2011) ressaltam que, há alguns anos vários autores estudam o comportamento dos gerentes de projetos, pois foi verificado que os estilos gerenciais apresentam variações de uma situação para outra, tendendo a mudar de acordo com o ambiente, a tarefa e a maturidade da equipe, bem como, tais mudanças podem influenciar consequentemente no sucesso de um projeto. Desta forma, identificar o perfil ideal de um gerente de projetos é considerado, atualmente, como uma vantagem para as empresas se destacarem e obterem os resultados esperados.

É neste contexto em que a presente pesquisa se insere, procurando responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência do gestor de projetos de empresas de grande e pequeno porte de Santa Maria - RS no sucesso de seus projetos? Neste sentido, o objetivo geral do presente estudo foi analisar a influência dos gestores de projetos de empresas de grande e pequeno porte de Santa Maria - RS no sucesso de seus projetos. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: levantar como e se as empresas participantes desta pesquisa estão gerenciando seus projetos; identificar o nível de desenvolvimento das características essenciais para o sucesso na gestão de projetos dos gestores das empresas pesquisadas e; verificar quais os estilos pessoais em gestão de projetos se destacam nos gestores das empresas pesquisadas.

Em razão do crescimento percebido na área de gestão de projetos, torna-se necessária a ampliação dos estudos sobre o tema, objetivando o aprimoramento e a atualização de novas técnicas e teorias que possam contribuir para o sucesso dos projetos. Com base no exposto, estudos que busquem compreender e possibilitar a ampliação de discussões acerca das relações entre o gerente de projetos e a conquista do sucesso são justificados por permitir o levantamento de características essenciais que alinha-se ao perfil adequado para este profissional. Dessa forma, busca-se contribuir para que, através da identificação da importância do gestor de projetos, as organizações possam se estruturar com foco a minimizar os erros e aumentar o sucesso. Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo ampliar os conhecimentos relacionados às características dos gestores, bem como quantificar a influência delas no sucesso dos projetos.

2 GESTÃO DE PROJETOS

Há tempos têm-se realizados projetos, porém, nos últimos anos a área de gestão de projetos tem evoluído e alcançado novos patamares de sofisticação e popularidade (KELLING, 2002). Sendo assim, os projetos contemporâneos apresentam-se em muitas formas e tamanhos, podendo ser de curto prazo, empreendimentos de baixo custo, durando poucos dias e necessitando de poucos recursos, ou de médio e longo prazo, podendo representar empreendimentos ambiciosos, durando anos e exigindo grandes recursos financeiros e materiais, altos níveis de habilidade técnica e científica e estruturas de administração complexas.

Para um aprofundamento, é necessário que se entenda o que é um projeto e, diante disso, os autores Rabechini Jr. e Carvalho (2009) o definem como uma forma de a organização e suas pessoas trabalharem para atingir um propósito e um objetivo específico. Envolve gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser finalizados em data prevista e dentro das expectativas de desempenho. O autor ainda afirma que todos os projetos precisam de objetivos bem alinhados e de recursos suficientes para desenvolverem as tarefas requeridas.

Consalter (2007) divide os projetos em três tipos: projeto de pesquisa, os quais são voltados para solucionar problemas e descobrir respostas; os projetos de financiamento, que são aqueles elaborados para atender a instituições financiadoras; e os projetos de investimento, que têm objetivo, duração e tamanho definido e preestabelecido. Suas decisões, tanto as de aplicação de recursos próprios, como as de recursos de terceiros, são tomadas diariamente.

O *Project Management Body of Knowledge - Pmbok* (2008) define as principais características dos projetos e as classifica em seis pontos: temporários, possuindo um início e um fim definidos; são planejados, executados e controlados; entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos; são desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva; são realizados por pessoas; e com recursos limitados. Os projetos têm por características o fato de possuírem objetivos definidos, não serem repetitivos, poderem ser medidos física e financeiramente, serem limitados no tempo e darem origem a atividades ou concorrerem para a expansão ou aprimoramento de atividade já existente (VALERIANO, 1998).

Neste interim, a gestão de projetos se insere como uma atividade formal desenvolvida para gerenciar projetos, onde vários fatores podem tirar benefícios, como por exemplo: construções de navios, de casas, o desenvolvimento de sistemas de tecnologia de informação (TI), bem como o desenho, a manufatura e até mesmo o lançamento de um produto ou a execução de um exercício de redução de custos (NEWTON, 2011).

Neto, Jamil e Vasconcelos (2009) afirma que a gerência de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. Busca-se identificar os requisitos, estabelecer objetivos claros e viáveis, fazer o balanceamento entre demandas de qualidade, escopo, prazo e custo e adaptar as especificações, planos e abordagens às expectativas e pontos de vistas dos diversos *stakeholders*.

Para tanto, torna-se importante identificar o gerenciamento de maneira mais ampla do que o projeto propriamente dito e, neste sentido, a equipe precisa entender esse contexto de forma a definir as fases do ciclo de vida, assim como os processos, as ferramentas e técnicas adequadas ao projeto (ALENCAR; ALMEIDA e MOTA, 2007).

Outrossim, “a compreensão do ciclo de vida é importante para o sucesso, porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e administrada (KELLING, 2002, p.13)”. O ciclo de vida de um projeto pode ser definido da seguinte maneira: iniciação, onde se estabelecem metas e objetivos, elabora-se o escopo do projeto e são definidas as estratégias; planejamento, o qual é responsável pela diferenciação das atividades, criação de cronogramas, análise de riscos, definição dos recursos; execução, onde o que foi planejado é efetivamente desenvolvido, transformando a ideia em produto ou serviço; monitoramento e controle, o qual acompanha e faz as correções necessárias, buscando mantê-lo alinhado ao planejamento inicial; encerramento, onde, com a conclusão do produto, avalia-se e documenta-se o projeto, gerando aprendizado em relação às falhas e aos acertos do mesmo

(VARGAS, 2005). As etapas desse ciclo interagem entre si e visam balancear diferentes fatores em cada uma dessas interações, de modo a obter equilíbrio entre eles (WOILER & MATHIAS 2008).

Entretanto, o sucesso de um projeto necessita da mensuração de fatores primários e os secundários, sendo que, os primários são aqueles que se preocupam com prazo, em estar dentro do orçamento e no nível desejado de qualidade. Já os secundários são aqueles que visam à aceitação do cliente e a concordância do mesmo em usar seu nome como referência (KERZNER, 2006).

2.1 O PAPEL GERENCIAL

O arranjo da empresa por projetos tornou-se figura emblemática no desenvolvimento das organizações empresariais atuais, partindo-se do pressuposto de que a transformação da organização funcional e estruturada por profissões e funções para uma organização transversal por projetos foi acompanhada do surgimento de uma nova profissão nas empresas: a de gerente de projeto (VIEIRA e LOUFRANI, 2008).

Para Robbins (2006), em uma organização pode-se dividir os membros em duas categorias: gerentes e trabalhadores, sendo os trabalhadores indivíduos que trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade pela supervisão do trabalho de outros funcionários e, os gerentes aqueles que supervisionam atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas reportando-se a elas.

No contexto da gestão de projetos, o gerente de projetos é aquela pessoa que se responsabiliza pela entrega de todos os componentes de um projeto, podendo ser esta função de tempo integral ou uma atribuição em determinada situação. Basicamente, eles são responsáveis por estabelecer o escopo do trabalho, planejá-lo e determinar os recursos exigidos, obter os recursos a serem alocados e então gerenciar a conclusão das tarefas exigidas e garantir a resolução de risco ou problemas, antes que adiem ou interrompam qualquer atividade (NEWTON, 2011).

Entschev (2009), como evidencia-se no quadro 01, caracteriza a evolução da carreira do gerente de projetos através das seguintes fases: gerenciamento de projetos na própria empresa, diversas áreas na mesma empresa, gerenciamento de projetos em diversas empresas, consultoria e empreendedor.

EVOLUÇÃO DA CARREIRA DO GERENTE DE PROJETOS	
CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO
Gerenciamento de projetos na própria empresa	As organizações que possuem a área de gestão de projetos bem estruturada têm a carreira de gestor de projetos bem estruturada. É a maneira que mais se assemelha a uma carreira tradicional.
Diversas áreas na mesma empresa	Mesmo com a escassez de novos projetos, o profissional de projetos pode ser reconhecido e convidado a se integrar a empresa. Nesse caso, o gestor passa a exercer funções não tão ligadas a projetos, sendo mais tradicionais, porém, não deixa de lado a <i>expertise</i> para auxiliar no desenvolvimento da empresa.
Gerenciamento de projetos em diversas empresas	É a típica situação do gerente de projetos, pois, ao término de um projeto o mesmo passa a buscar outra empresa, com outro projeto para realizá-lo. A evolução da carreira não se dá com base em hierarquias, mas sim com base nos desafios que cada novo projeto proporcionará.
Consultoria	Esse tipo de carreira se dá de maneira bem estruturada, tendo em vista que há um plano de carreira para o profissional onde ele pode ir de Consultor Júnior (menor cargo) à <i>owner</i> (tornar-se dono, sócio majoritário).
Empreendedor	Opção em que se cria a própria empresa de consultoria, criando ou prestando serviços em um escritório de projetos.

Quadro 1 - Evolução da Carreira do Gerente de Projetos

Fonte: ENTSCHEV (2009, p. 52-53).

Oliveira (2010) destaca que o gestor de um projeto deve possuir valores individuais compartilhados com os valores organizacionais para atingir os resultados esperados pela empresa, tendo em vista que esses gerentes são cobrados para obter mais com menos recursos, sempre com restrição de tempo e situados em um ambiente em que a única constante é a mudança e, para tanto necessitam possuir competências distintas. Ao se tratar de competências gerenciais o foco se volta às relações entre pessoas, seus saberes e a demanda de suas organizações e, dentro deste enfoque, Hanashiro et al. (2008), defendem que competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir objetivos.

Fernandes (2006) faz uso de um conjunto de elementos para caracterizar a competência como algo complexo, destacando que a competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade, ou seja, a sua formação é caracterizada pelo cruzamento de três eixos: (1) a pessoa: com sua biografia e socialização; (2) sua formação; e (3) sua atuação profissional.

Na visão de Mâsih (2005), tem-se o conceito mais difundido no ambiente empresarial quanto à composição das competências individuais, ou seja, os recursos que vão ser mobilizados para que ela possa ser expressa por uma capacidade de ação, observa-se variadas concepções a esse respeito, pois depende muito do contexto da organização e da atividade a qual a noção de competência é associada. Entretanto, mesmo essa variação não impede que os recursos se concentrem em torno do conhecido CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes).

Certo (2003) ressalta que nenhuma discussão acerca dos recursos de uma empresa estaria completa sem a menção das habilidades administrativas, que talvez sejam o determinante de quão eficazes e eficientes serão os gerentes aponta três habilidades para o desempenho do processo administrativo de sucesso: habilidades técnicas, humanas e conceituais e, para Quin et al (2003, p. 63), “a mensagem é clara não importa o cargo nem se somos ou não intitulados de líderes gerenciais; todos devem aprofundar suas competências como membros do grupo.”.

A partir dos estudos realizados por Schein (1996), criou-se a tipologia de competências gerenciais resultou em uma lista de motivações e aptidões necessária ao bom desempenho gerencial, assim como, estudos realizados por Spencer e Spencer (1993) contribuem com esta lista de competências gerenciais, como pode verificar-se no quadro 02.

SCHEIN (1996)	SPENCER & SPENCER (1993)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação e valores: grau de vontade que a pessoa tem em exercer a atividade gerencial; • Habilidades analíticas: habilidade identificar, analisar e resolver problemas; • Habilidades interpessoais e de grupo: habilidade de influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar as pessoas; • Habilidades emocionais: capacidade de ser estimulado por crises emocionais e interpessoais. 	<p>Impacto e influência: competência para utilizar o impacto e a influência para melhorar o funcionamento da organização;</p> <p>Orientação para resultados: envolvem a <i>performance</i> das pessoas para um bom trabalho;</p> <p>Cooperação e espírito de equipe: intenção de trabalhar cooperativamente com ou outros;</p> <p>Pensamento analítico: entender a situação;</p> <p>Iniciativa: fazer mais do que foi requerido em uma tarefa;</p> <p>Desenvolvimento de pessoas: intenção de desenvolvimento das pessoas;</p> <p>Confiança pessoal: acreditar em si e em sua capacidade;</p> <p>Compreensão interpessoal: habilidade de ouvir e entender os outros.</p>

Quadro 2 - Roll de competência gerenciais
Fonte: Adaptado de Hanashiro et al. (2008)

Conforme Robbins (2006), as habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em um cargo gerencial, sendo que essa abordagem pode ser distinguida através da proficiência em quatro áreas gerais de habilidades gerais e em seguida são distinguidas através de seis conjuntos de comportamentos que explicam mais de 50% da eficácia de um gerente, ligadas as habilidades específicas inerentes à eficácia gerencial, as quais podem ser verificadas no quadro 03.

HABILIDADES GERAIS	HABILIDADES ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades conceituais (aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas); • Habilidades interpessoais (capacidade para trabalhar em equipe entender e motivar as outras pessoas); • Habilidades técnicas (aplicar conhecimento especializado ou experiência) • Habilidades políticas (ampliar sua posição, construir uma base de poder e fazer contatos corretos). 	<p>Controlar o ambiente e os recursos da organização tomando decisões preventivas.</p> <p>Organizar e coordenar em torno de tarefas e relações interdependentes.</p> <p>Tratar as informações identificando problemas para tomar decisões e comunicá-las.</p> <p>Provisão de crescimento e desenvolvimento para si e seus funcionários.</p> <p>Motivação dos funcionários e administração de conflitos no trabalho.</p> <p>Solução de problemas estratégicos por meio da tomada de decisões e do incentivo às decisões por parte dos seus funcionários.</p>

Quadro 3 - Competências gerenciais básicas e específicas
 Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

Para Maximiliano (1997), as habilidades dos gerentes de projetos permitem-nos lidar com as dificuldades de administração de projetos, com vistas a evitar problemas, pois, quando a autoridade formal não funciona, a habilidade de negociação e tomada de decisão assume o papel mais importante. No que tange as atitudes na administração de projetos, essas estão na base do interesse do gerente pelo seu próprio cargo – a motivação intrínseca associada ao desempenho do papel do gerente.

Entretanto, a profissão de gerente de projeto se define não somente pelo que ele sabe (dimensão cognitiva), mas também pelo que ele faz (dimensão relacional) e pelo que ele realmente é (dimensão identidade) (VIEIRA E LOUFRANI, 1998). Ela se caracteriza por *expertises* e conhecimentos e, ao mesmo tempo, é uma comunidade de aprendizagem privilegiada. Os autores ainda afirmam que, por essa singularidade, é uma profissão difícil de ser substituída, principalmente quando se trata de transmitir conhecimentos não formalizados, pois, justamente por essa pouca

formalidade, os gerentes de projetos desempenham importante papel na relação de troca de conhecimentos e experiências e se apóiam na aprendizagem desenvolvida.

2.2 O GESTOR E O SUCESSO DO PROJETO

Ao congecturar sobre a relação entre o papel do gestor e o sucesso na gestão de Projetos, Dinsmore (1993) enfatiza que, apesar da responsabilidade pelo desempenho e realização do projeto ser da equipe, a responsabilidade primária é do gerente de projetos, devendo conhecer e esclarecer as expectativas e os objetivos do projeto a todos os envolvidos, assegurando o atendimento desses objetivos, utilizando o gerenciamento básico nas áreas de escopo, tempo, custo, comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e risco.

Visando esclarecer a relação dos projetos de acordo com o sucesso, Russo, Ruiz e Cunha (2005) dividem os projetos, conforme o quadro 04, em três tipos em relação ao seu sucesso, sendo eles: projeto de sucesso, projeto modificado e projeto fracassado.

DIVISÃO DOS PROJETOS DE ACORDO COM O SUCESSO	
Projeto de Sucesso	Esses projetos cumprem os prazos e orçamentos e contém todas as características e funcionalidades especificadas
Projeto Modificado	Tipo de projeto que é completo e/ou operacional, mas não cumpre orçamento e prazo e/ou possui menos características e funcionalidades que as definidas originalmente.
Projeto Fracassado	Projetos que são cancelados antes ou durante sua implantação.

Quadro 4 – Divisão dos Projetos de acordo com o Sucesso

Fonte: Adaptado RUSSO; RUIZ; CUNHA (2005).

Entretanto, Shenhar, Levy e Dvir (1997) reconhecem que pessoas diferentes têm percepções diferentes de sucesso, ao mesmo tempo em que reafirmam que esta percepção varia no tempo, e propõem uma avaliação em quatro dimensões:

- a) **Eficiência do projeto:** analisa se o projeto terminou dentro do prazo e do orçamento, sendo que algumas instituições podem acrescentar alguns indicadores próprios de seu segmento de mercado, como quantidade de alterações no produto antes de ser disponibilizado para venda;
- b) **Impacto no cliente:** refere-se ao atendimento dos requerimentos e necessidades reais do cliente e/ou usuário final, mas também relativa à satisfação do cliente com o produto e a quanto está propenso a comprar uma extensão do projeto;
- c) **Impacto direto no negócio:** avalia o impacto que o projeto terá na organização, como, i.e., na sua participação dos lucros, ou quantos negócios alavancará, ou ainda se aumentará a participação da empresa no mercado, contanto que os impactos sejam de curto prazo; e
- d) **Preparação para o futuro:** avalia quanto o projeto ajudou na construção da infra-estrutura da organização para o futuro, possibilitando a geração de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia.

Kerzner (2006) identifica como problema a definição do sucesso de um projeto pela concretização do prazo programado, por estarem dentro do orçamento e com o nível de qualidade desejado, pois esses são indicadores que constituem a definição interna do sucesso e, nessa definição, o cliente não possui grau de participação. Neste sentido, a menos que o projeto realizado seja muito simples ou muito bem estabelecido, a mensuração absoluta do seu sucesso pode ser difícil e sempre estará sujeita a ambiguidades e mudanças (NEWTON, 2011). Porém, de maneira geral, todos os tipos de medidas de sucesso podem ser reduzidos às três categorias apresentadas no quadro 05.

MEDIDAS DO SUCESSO DE UM PROJETO	
Fornecer os deliverables	Para projetos simples, o sucesso pode estar ligado a simplesmente realizar os <i>deliverables</i> planejados. Eles têm muitas formas e podem ser compostos de documentos, sistemas de TI, infraestrutura, etc.
Benefícios associados	A organização busca que o projeto lhe traga benefícios, que podem ser redução de custos ou melhor qualidade de um serviço através de um sistema implantado.
Satisfazer o cliente	O gestor deve entender quem são os <i>stakeholders</i> do projeto, pois o grau de sucesso do mesmo dependerá da satisfação dessas pessoas.

Quadro 5 – Medidas do sucesso de um projeto

Fonte: Adaptado de NEWTON (2011).

Crawford e Cabenir-Brewin (2006), ao dar sequencia à evolução da mensuração do sucesso de projetos, englobando os estudos que indicam a necessidade não apenas de se completar o projeto com sucesso, mas também de se escolher o melhor projeto no contexto da estratégia da organização, sendo que tal abordagem ajudou as organizações a desenvolverem e designarem competências apropriadas e específicas para empreender um projeto de maneira bem sucedida, sobretudo ao papel do gestor de projetos (MORRIS; JAMIESON, 2004).

Já o sucesso como gerente de um projeto requer o equilíbrio entre competências, habilidades interpessoais e habilidades conceituais que produzem o resultado pretendido e, para demonstrar essas competências, os gerentes aplicam seus conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas durante as fases do projeto (BRISTOL, YEATTS e CARNEIRO, 2010). Para Basgal et al. (2009) o sucesso do gerenciamento de projetos dependerá de competências tais como: liderança, motivação, capacidade de se comunicar e alinhamento estratégico. Essas competências aliadas às ferramentas e metodologias específicas buscam facilitar a atividade do gerente e da equipe de um projeto.

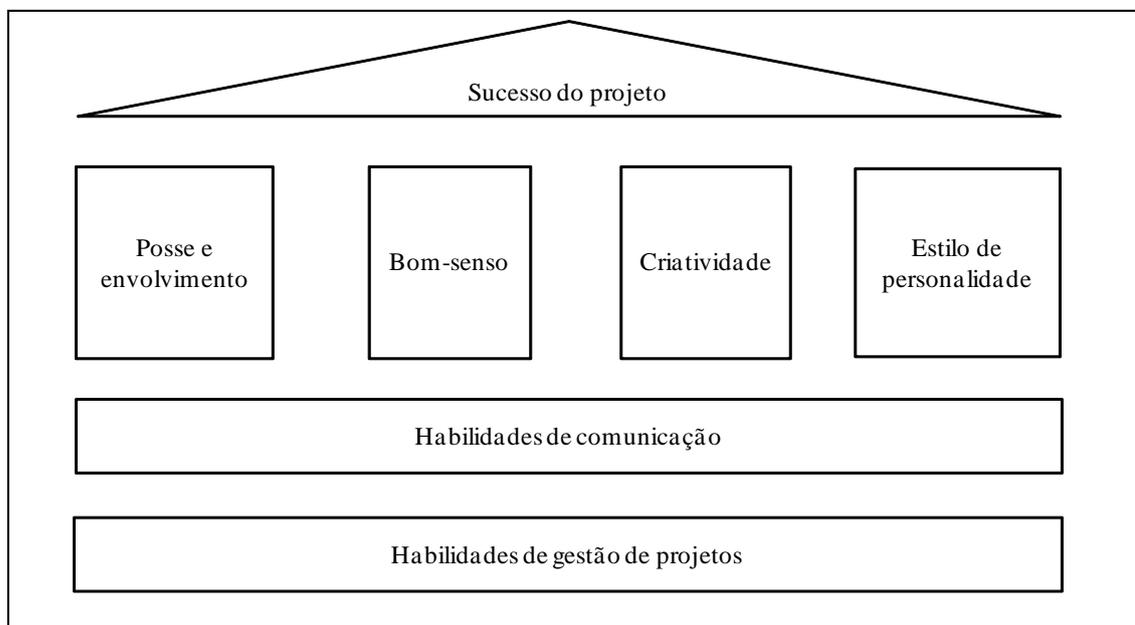
Sendo assim, se o gestor visa o sucesso dos projetos que realiza, ele deverá preocupar-se não somente que esse seja bem sucedido ao seu entendimento, mas sim, no entendimento do cliente. “Felicidade, satisfação ou prazer em favor do cliente é essencial para um gestor de projetos bem sucedido” (NEWTON, 2010, p. 9).

É neste interim que Newton (2011) propõe na figura 01, os pilares para o sucesso do projeto, alicerçado nas principais características que são fundamentais para um gestor de projetos. O autor complementa que, além das adequações básicas para a função, é necessário que se identifique no

profissional, o nível de posse e envolvimento sobre o que faz, o bom senso e o nível de criatividade, além dos estilos de personalidade e habilidade de comunicação e específicas em gestão de projetos, que configuram-se para o autor em elementos essenciais para diferenciar um gestor excelente de um mediano.

O autor explica que o senso de posse e envolvimento, primeiro pilar do sucesso de um projeto, trata de um estado emocional que faz com que as pessoas se importem passionalmente com uma maneira de trabalhar intensa e eficaz. Essa força envolve os colaboradores em uma atividade, fazendo com que se sintam responsáveis por ela, mesmo que não sejam. Excelentes gestores de projetos conseguem criar esse sentimento em suas equipes e nos *stakeholders* do projeto, de modo que, esses gestores, além das habilidades e competências em gestão de projetos, necessitam também de paixão e iniciativa. Quanto ao segundo pilar, do bom senso ou ponderação, o autor esclarece que, para ser bem sucedido, um gestor precisa encontrar um ponto de equilíbrio, adaptando-se aos diferentes projetos, pois é necessário ponderação para que se alie a abordagem do gestor às demandas do projeto.

Figura 1 – Os pilares para o sucesso do projeto



Fonte: NEWTON (2011, p. 71).

Existem muitas partes de um projeto em que não cabe a um gestor utilizar a criatividade, que se configura no terceiro pilar do sucesso deste modelo, por exemplo, uma atitude criativa em

relação aos requisitos do cliente é quase sempre inaceitável. Porém, deve-se trabalhar com criatividade quando surgirem obstáculos que possam atrapalhar o andamento do projeto, pois precisam ser removidos para que se chegue ao sucesso. Em relação aos estilos de liderança, último pilar da construção do sucesso, não existe um modelo que seja considerado o melhor.

Sendo assim, diferentes estilos serão adaptados a diferentes pessoas, organizações, equipes de projetos, tipos de projetos, dentre outros e, Embora uma grande parcela do julgamento das pessoas se relacione ao sucesso da entrega do projeto, parte disso também se deve ao estilo pessoal que um gerente assume. Para tanto, é necessário pensar quais atribuições de estilos pessoais impactam sobre a percepção das pessoas a respeito dos gestores. Diante disso, o autor destaca dez fatores que combinam características de personalidade e competências: empatia com o cliente, habilidade de gestão e liderança, capacidade de lidar com o estresse, respeito pelas pessoas, dinamismo e positivismo, habilidade de formar redes de relacionamento, sensibilidade política, presença, senso de humor, sensibilidade ao ambiente e adaptação de estilo à situação. Além disso, evidenciam-se os estereótipos negativos dos gestores, sendo divididos em quatro: garoto briguento, os planejadores compulsivos, o homem teflon e o gestor aterrorizado (NEWTON, 2011). Esses dois tipos de estilos pessoais são apresentados no quadro 06.

ESTILOS PESSOAIS	
ESTEREÓTIPO	DEFINIÇÃO
Estilos a serem evitados	
Garoto briguento	São aquelas pessoas que gerenciam na base do medo, onde a técnica é fazer com que as pessoas saibam quem é o chefe. Esses gestores se dão bem com pessoas submissas e não desenvolvem a confiança de seus colaboradores, fazendo com que as pessoas temam contar a eles possíveis falhas nos projetos.
Planejadores compulsivos	São aqueles gestores que se preocupam mais com o processo de gestão de projetos do que com o próprio projeto, tornando-se obcecados por um ou outro detalhe, ao invés de se preocupar com o processo geral. Ainda existem aqueles que atualizam constantemente o plano na tentativa de mantê-lo atualizado, focando na tecnologia e tentando entender e ter uma opinião sobre cada aspecto do projeto.
O homem teflon	São os gestores que constantemente se esquivam de comprometer-se com aqueles ao seu redor ou quando alguma parte do projeto não sai como o planejado.
O gestor aterrorizado	Tipo de gestores que costumam entrar em pânico quando alguma coisa sai errada. Alguém descontrolado gasta mais tempo administrando o pânico do que realmente

	fazendo algo construtivo. Gestores que entram em pânico com frequência tendem a perder a confiança da sua equipe.
Estilos a serem encorajados	
Empatia	Gestores que são capazes de refletir sobre o ponto de vista do cliente quando for relevante, pois aqueles que se esforçam para melhor entender seus clientes e responder da maneira mais produtiva são as mais apreciadas. Porém, isso não quer dizer que deva fazer tudo o que o cliente quer.
Capacidade de lidar com estresse	O gestor deverá ter a capacidade de gerenciar o seu estresse não somente para si, mas também cuidar para não externá-lo a sua equipe, pois gestor estressado não demonstra confiança.
Respeito pelas pessoas	É necessário respeitar os colaboradores por dois motivos: eles respeitarão o gerente que o respeitar e por que as pessoas trabalham mais e melhor quando estão motivadas. Ter respeito não significa ser fraco ou medroso, mas sim informar os colaboradores sobre o que ocorre na empresa, fazer-lhes críticas construtivas e elogios, etc.
Dinamismo e positivismo	Bons gestores devem liderar pelo exemplo, apresentar ponto de vista positivo e conduzir o trabalho em um estilo ágil. Energia que é bem administrada e canalizada entregará resultados muitas vezes melhores do que equipes que não a trabalham.
Habilidade de formar redes de relacionamento	Os gestores devem montar suas equipes, serem capazes de conseguir ajuda e outras informações durante o ciclo de vida e proporcionar ambiente favorável ao projeto. Essa rede de relacionamento são diálogos contínuos em torno do negócio, para que se saiba o que está acontecendo e quem pode ajudar.
Sensibilidade política	Gestores devem evitar o jogo político, apesar de ser necessário o conhecimento sobre ele. Um gestor deve evitar se envolver em manipulações, mas também deverá saber gerenciá-las quando houver.
Presença	Nem todos os gestores conseguem ter presença natural e esse não é um problema crítico, no entanto, haverá situações em que será necessário manter a atenção e gerar o respeito de um público.
Senso de humor	A capacidade de gerenciar e apreciar o humor é extremamente positiva aos gestores.
Sensibilidade ao ambiente	Como a gestão de projetos trata principalmente de gerenciar pessoas e estas variam bastante no modo como se comportam e como esperam que os outros se comportem, um gestor deve aprender a ser sensível ao ambiente, adaptando-se a ele.

Quadro 6 – Estilos pessoais

Fonte: Adaptado de NEWTON (2011).

É possível perceber que o autor divide os estilos em “estilos a serem evitados” e “estilos a serem encorajados”, sendo os primeiros àqueles estilos os quais os gestores devem estar mais distantes ou, ao perceberem estar nele, tentar mudar e os segundos, bons estilos de gestão, que devem ser incentivados e melhorados.

Destaca-se ainda a necessidade de seis habilidades para que os gestores de projetos sejam bem sucedidos, propostas por Heldman (2009) e apresentadas no quadro 07.

HABILIDADES DOS GESTORES DE PROJETOS PARA O SUCESSO	
CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO
Pensamento Crítico	Capacidade de combinar os conhecimentos com a experiência e examinar julgamentos para solucionar o assunto em questão.
Gerenciamento de mudança organizacional	Prepara a organização para possíveis mudanças quando o projeto estiver concluído. Ele prevê e proporciona informações sobre processos de negócios que poderão sofrer alterações e inclui treinamentos e comunicação ativa para que os envolvidos se mantenham informados sobre o que, quando, onde, porque e como as mudanças ocorreram.
Solução de conflitos	Deverá manter o foco no problema, e não nas pessoas envolvida. Essa solução não pode ocorrer sem comunicação e não devem ser impostos argumentos ou que cada um faça as coisas como entender que seja o correto.
Habilidade de negociação	É a forma de obter as melhores soluções para o projeto. É preciso que se tenha boa habilidade de negociação já no início do projeto.
Percepção e intuição	Percepção é conseguir observar o que se passa a volta e determinar o que poderia ocorrer como resultado dessa análise. Intuição é o sentimento, o <i>feeling</i> .
Habilidade de colaboração	As pessoas devem ser capazes de perceber quais são as opiniões e desejos dos outros, de negociar e de resolver possíveis conflitos.
Equipe	Os gerentes não conseguirão implementar grandes projetos sozinhos, para isso, se faz necessário uma equipe e junto com ela surgem as divergências quanto às necessidades e opiniões. Bons líderes e gerentes de projetos dominam as características descritas acima.

Quadro 7 - Habilidades dos Gestores de Projetos para o Sucesso

Fonte: Adaptado HELDMAN (2009).

Heldman (2009, p.80) finaliza ressaltando que, “bons líderes e bons gerentes dominam desde cedo em suas carreiras tais habilidades”. Nesse sentido, “a destreza em utilizar efetivamente essas habilidades flexíveis junto com treinamento e experiência em gerenciamento de projetos vai ajudar ao gerente e ao seu time diretamente em várias conclusões de projetos bem sucedidos”.

3 METODOLOGIA

Metodologia consiste em um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que serão executadas e que investigam os fenômenos naturais a fim de obter conhecimentos (JUNG, 2004). Silva (2001), afirma que o objetivo da metodologia é mostrar como prosseguir em uma pesquisa, ajudar a refletir e também a instigar um novo olhar sobre o mundo: curioso, indagador e criativo. Para elaborar e desenvolver um projeto de pesquisa é necessário que se tenha embasamento teórico, planejamento, conceitos sólidos e alguns conhecimentos de algo que já foi pesquisado na área.

A presente pesquisa adotou como procedimentos metodológicos a pesquisa é quantitativa. Segundo Marconi, Lakatos (2003), pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que se utiliza de técnicas estatísticas. Implica na elaboração de questionários que permitam mensurar opiniões, hábitos e atitudes no universo pesquisado. Malhotra (2005) complementa que a pesquisa quantitativa tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras, para que seja recomendada a ação final. Esse tipo de pesquisa possui numerosos casos representativos, utiliza-se de coleta de dados estruturada e os analisa estatisticamente.

No que tange aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Severino (2007) define que a pesquisa do tipo exploratória busca levantar informações sobre determinado assunto, demarcando assim um campo de trabalho e mapeando as condições do mesmo. Já para Cervo e Bervian (2002), esse tipo de pesquisa realiza descrições precisas e corretas da situação e deseja descobrir as relações que existem entre os seus elementos. Churchill e Petter (2000) também definem que as pesquisas exploratórias, chamadas por eles de *desk research*, são usadas para gerar hipóteses ou explicações prováveis e para identificar áreas para estudo aprofundado sobre a natureza de um problema. Já a pesquisa descritiva, segundo Bacha (1998), possui objetivos bem definidos e formulados, obedece a procedimentos formais, estruturados e dirimidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de rumos de ação.

Quanto aos procedimentos técnicos essa pesquisa se qualifica como estudo de campo (teoria). Tal pesquisa partiu da população de 136 empresas ligadas à Associação de Jovens

Empreendedores de Santa Maria (AJESM), tendo em vista sua representatividade no contexto local, dentre as quais optou-se por pesquisar as pequenas empresas ligadas à diretoria da associação em um total de nove empresas, resultando em uma amostra por acessibilidade. Já a definição da amostragem das empresas de grande porte participantes desta pesquisa deu-se por acessibilidade às mesmas, totalizando quatro empresas.

Para o plano de coleta de dados foi realizada inicialmente uma revisão de literatura baseada em pesquisa bibliográfica. Segundo Severino (2007), esse tipo de pesquisa se realiza a partir do registro disponível decorrente de pesquisas anteriores e documentação impressa, como livros, artigos e teses. Sequencialmente, desenvolveu-se um questionário estruturado, dividido em três partes, sendo oito perguntas abertas relacionadas ao perfil das empresas pesquisadas e aos aspectos ligados a área de projetos. A segunda parte possui dezoito questões fechadas em escala *likert* de cinco pontos de grau de desenvolvimento (1 – não desenvolvido a 5 – totalmente desenvolvido) relacionado aos pilares do sucesso em gestão de projetos e, a terceira parte possui dezoito questões fechadas em escala *likert* de cinco pontos de grau de identificação (1 – não me identifico a 5 – identifico-me totalmente) relacionada aos estilos pessoais dos gestores de projetos.

Para análise dos dados, após a aplicação os dados foram primeiramente tabulados com auxílio do *software* SPSS 16.0 e, posteriormente interpretados e analisados sob a ótica qualitativa, buscando o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Parte-se do pressuposto de que a gestão de projetos é a forma como se organizam pessoas e como se gerenciam atividades, as quais possuem ponto definido no tempo e consideram-se completas quando o resultado é alcançado. Neste sentido, partindo do objetivo identificar qual a influência dos gestores das empresas no sucesso do seu negócio através do Gerenciamento de Projetos, aplicou-se um formulário estruturado a treze empresas da cidade de Santa Maria - RS, sendo nove delas de pequeno porte (EPP) e quatro delas são empresas de grande porte (EGP), onde se analisou cada pilar para o sucesso dos projetos por meio de comparação entre as empresas de grande e de pequeno porte, bem como a identificação da influência das características dos gestores no sucesso dos projetos.

Nas tabelas 01 a 03 pode-se verificar o perfil das empresas participantes da pesquisa, sendo que na tabela 01 observa-se no setor de atuação das mesmas.

Tabela 1 - Setor de atuação

SETOR DE ATUAÇÃO	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Indústria	0	0	1	8,3
Indústria de alimentos	2	16,7	0	0
Atacado alimentício	1	8,3	0	0
Comércio	0	0	2	16,4
Serviços	1	8,3	4	33,3
Escola de formação profissional	0	0	1	8,3
Escola de idiomas	0	0	1	8,3
Total	4	100	9	100

A tabela 01 mostra que os setores de atuação das empresas pesquisadas abrangem vários ramos do mercado da cidade, sendo que possui 01 empresa ligada à prestação de serviços de transporte, 02 indústrias de alimentos e 01 empresa ligada ao atacado alimentício, formando o grupo das 04 empresas de grande porte participantes; Já as 09 organizações de pequeno porte são representadas por empresas do ramo do comércio, serviços, escolas de formação profissional e escola de idiomas. A tabela 02 apresenta o tempo de vida dessas empresas no mercado.

Tabela 2 - Tempo de empresa no mercado

TEMPO DE EMPRESA NO MERCADO	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	0	0	2	22,2
De 1 a 3 anos	0	0	0	0
De 3 a 5 anos	0	0	3	33,3
De 5 a 10 anos	1	25,0	3	33,3
Mais de 10 anos	3	75,0	1	11,1
Total	4	100	9	100

Como pode ser verificado na tabela 02, as empresas pesquisadas variam em relação ao tempo de mercado, sendo que 66.67% das empresas de pequeno porte pesquisadas possuem de três a dez anos de mercado. Já 100% das empresas de grande porte possuem entre 5 e mais de 10 de mercado. Na tabela 03, apresentam-se o número de colaboradores ligados a cada uma dessas organizações.

Tabela 3 - Número de colaboradores

NÚMERO DE COLABORADORES	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Até 5 colaboradores	0	0	4	22,2
De 5 a 10 colaboradores	0	0	0	0
De 10 a 20 colaboradores	0	0	3	33,3
De 20 a 50 colaboradores	1	25,0	1	33,3
Acima de 50 colaboradores	3	75,0	1	11,1
Total	4	100	9	100

Quanto ao número de colaboradores que trabalham nas empresas pesquisadas, conforme apresentado na tabela 03, para 100% das empresas de grande porte o número de funcionários varia entre 20 a mais de 50 funcionários, enquanto 66.67% das empresas de pequeno porte possuem de 10 a 50 funcionários.

Na sequência da pesquisa, como pode ser verificado no quadro 10, buscou-se levantar como e se as empresas participantes estão gerenciando seus projetos. De acordo com os pesquisados, verificou-se que, para as empresas de grande porte os gestores apresentam conhecimentos em gestão de projetos, porém apenas um deles buscou aprofundamento, fazendo cursos. Já nas empresas de pequeno porte, os gestores demonstram maior conhecimento através da prática, porém nenhum deles possui certificação. Apenas duas das empresas pesquisadas não realizam projetos próprios por serem franquias, sendo que as outras onze empresas realizam projetos de maneira informal. Destaca-se que as empresas de pequeno porte estão mais estruturadas nesse sentido.

QUESTÕES	EMPRESAS GRANDE PORTE	EMPRESAS PEQUENO PORTE
1. Conhecimentos em gestão de projetos.	Entre gestores das EGP, 100% apresentaram ter conhecimentos em gestão de projetos, destacando um deles que possui curso em gestão de projetos.	Entre os GPP, 55,6% deles possuem conhecimentos em gestão de projetos, alguns tendo feito cursos e outros por utilizarem como técnicas do PMI
2. Desenvolvimento de projetos na empresa.	Em 75% das EGP os projetos são desenvolvidos de maneira informal, apenas uma dela realiza alguns de seus projetos formalmente.	Em 77,8% das EPP são realizados projetos de maneira mais organizada do que os das EGP, porém ainda assim são informais. Apenas duas empresas não realizam.
3. Existência de planejamento formal para os projetos/ atividades realizados pela empresa.	75% das EGP não fazem o planejamento formal de seus projetos. Em 25% a realização ou não de um planejamento fica a critério de cada gestor.	33,3% das empresas pesquisadas realizam um planejamento formal dos projetos ou atividades realizados por elas. 33,3% não realizam planejamento dos projetos e as demais realizam de maneira informal.
4. Realização do controle das atividades dos projetos	100% dos gestores das EGP fazem o controle de seus projetos. Esse controle é feito através de dados, prazos e avaliações internas. Apenas 25% utiliza <i>software</i> (PS8) para auxílio do controle.	66,7% das EGP realiza o controle dos projetos que possui, sendo que três delas possuem ferramentas próprias para isso. Em uma das empresas pesquisadas existe premiação para os projetos.
5. Uso de ferramentas de avaliação ao final de projetos.	100% das empresas pesquisadas não usam ferramentas de avaliação ao final dos projetos, sendo que em 75% delas os projetos são avaliados informalmente através de <i>feedback</i> .	22,2% das empresas não utilizam ferramentas de avaliação, enquanto 88,8 utilizam. Dessas que utilizam, apenas uma faz através de sistema, as outras avaliam através de <i>feedback</i>

Quadro 8 - A gestão de projetos nas empresas pesquisadas

Quanto a realização de planejamento formal para os projetos ou atividades realizados pelas empresas, em 75% das EGP ele ocorre informalmente e em 25% delas fica a critério dos gestores decidirem se haverá ou não planejamento e como ocorrerá. Já nas EPP, 33,3% delas realizam seus projetos de maneira formal, através de modelos próprios, enquanto outros 33% de empresas que também fazem esses planejamentos, os realizam de maneira informal. As demais empresas não fazem planejamentos dos seus projetos ou atividades.

Em relação à realização do controle das atividades e do uso de ferramenta para avaliação final, 100% dos gestores das EGP fazem o controle das suas atividades através de dados, prazos e avaliações internas, sendo que em uma das empresas é disponibilizado *software* para isso (PS8). Também 100% dessas empresas não usam ferramenta formais para avaliar o projeto na sua finalização, porém 75% delas os fazem através de *feedback*.

Já em relação às EPP, em 66,7% delas os projetos são controlados, sendo que em três foram adquiridas ferramentas para isso. Uma dessas empresas, ainda, criou um meio de premiação para os projetos no final deles. Em relação ao uso de ferramentas para avaliação final, 22,2% delas não se utilizam de ferramentas para avaliação no final dos projetos, enquanto 88,8% delas utilizam meios formais ou informais para avaliar, sendo que uma delas faz essa avaliação através de sistemas e as demais avaliam através de *feedback* e de documentos disponibilizados pelos gestores.

Na tabela 04 verificam-se as médias obtidas de acordo com o grau de desenvolvimento, no que tange a as características fundamentais relacionadas aos pilares essenciais para o sucesso na gestão de projetos, com base na escala (1 – não desenvolvido, 2 – pouco desenvolvido, 3 – indiferente, 4 – parcialmente desenvolvido e 5 – totalmente desenvolvido).

No que diz respeito ao primeiro pilar proposto por Newton (2011), pode se perceber que, tanto empresas de grande porte, quanto empresas de pequeno porte, apresentam bom desenvolvimento do senso de envolvimento com os projetos realizados pelas suas empresas, sendo que os gestores das empresas de grande porte obtiveram média de desenvolvimento geral de 4,1875 e os das empresas de pequeno porte média de 4,1667, o que significa que o senso de envolvimento está parcialmente desenvolvido pelos gestores dessas organizações.

Tabela 4 - Pilares do sucesso de um projeto – Posse e Envolvimento

PILARES DO SUCESSO DE UM PROJETO 1º PILAR: POSSE E ENVOLVIMENTO	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	N	Média	N	Média
1. Envolver-me diretamente nos projetos/atividades realizados pela minha empresa.	4	4.0000	9	4.5556
2. Mantenho senso de posse no projeto e no resultado para que o gerenciamento seja bem sucedido.	4	4.2500	9	3.8889
3. Ajo para rever a situação de projetos, mesmo que desapontado ou insatisfeito quando, por motivos que fugiram do meu controle, não tenham sido alcançadas as metas.	4	4.5000	9	4.2222
4. Mantenho prazos estabelecidos para o projeto e gerencio os atrasos, mesmo que esses atrasos sejam justificáveis.	4	4.0000	9	4.0000
MÉDIA POSSE E ENVOLVIMENTO	4	4,1875	9	4,1667

Destaca-se que apenas as empresas de pequeno porte apresentaram média de 3.8900, quando perguntado se os gestores mantinham senso de posse no projeto e no resultado para que o gerenciamento seja bem sucedido. Entende-se que os gestores das menores empresas demonstram ter menor posse e envolvimento com os projetos da empresa, fato que também foi percebido no segundo pilar para o sucesso de um projeto, da tabela 05, onde esses gestores atingem média 4.111 na questão sobre facilidade em delegar atividades, tendo em vista que, para delegar, é necessário ter total envolvimento e conhecimento do negócio e dos projetos.

Tabela 5 - Pilares do sucesso de um projeto – Bom-senso/Ponderação

PILARES DO SUCESSO DE UM PROJETO 2º PILAR: BOM-SENSO/PONDERAÇÃO	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	N	Média	N	Média
5. Procuo criar estruturas que agreguem valor ao projeto para o cliente final.	4	4.2500	9	4.4444
6. Alcanço os objetivos dos projetos que gerencio com os recursos, habilidades e tempo previstos.	4	4.0000	9	4.3333
7. Delego com facilidade as atividades dos projetos para outros colaboradores.	4	2.5000	9	4.1111
8. Costumo contornar possíveis erros, reduzindo-os através de planos de contingência.	4	4.0000	9	4.0000
9. Costumo contornar possíveis erros atenuando a sua ocorrência.	4	4.0000	9	4.1111
MÉDIA BOM-SENSO/PONDERAÇÃO	4	3,7500	9	4,1999

No pilar que se refere ao bom-senso e ponderação, que se configura no segundo fator de sucesso proposto por Newton (2011), percebe-se uma grande dificuldade dos gestores das empresas de grande porte em delegar atividades dos projetos para outros colaboradores, atingindo uma média de 2.5000, mostrando-se inferente ao grau de desenvolvimento neste pilar. Já empresas de pequeno porte, conforme citado, atingiram média 4.1111, podendo afirmar que seus gestores estão parcialmente desenvolvidos nesse requisito. Destaca-se também que os gestores de ambas as empresas, de grande e pequeno porte, estão parcialmente desenvolvidos quanto à utilização de recursos, habilidades e cumprimento de prazos.

Por fim, percebe-se na média geral, uma diferença de aproximadamente 0,5 entre a o grau de desenvolvimento dos gestores das empresas de pequeno porte (média 4.1999 – parcialmente desenvolvido) e dos gestores das empresas de grande porte (média 3.7500 – parcialmente desenvolvido). Diante disso, sugere-se que as grandes empresas busquem meios de trabalhar com seus gestores esse pilar, pois para um projeto ser bem sucedido é necessário manter senso de posse

total do projeto e dos seus resultados, além de se acreditar na importância da delegação das atividades de um projeto, demonstrando confiança à equipe e mantendo-os motivados.

Tabela 6 - Pilares do sucesso de um projeto – Criatividade

PILARES DO SUCESSO DE UM PROJETO 3º PILAR: CRIATIVIDADE	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	N	Média	N	Média
10. Quando percebo que as ideias do meu cliente poderão criar riscos para o projeto, procuro mostrar para ele que não é isso o que ele realmente deseja.	4	3.7500	9	3.3333
11. Quando percebo que as ideias do meu cliente poderão criar riscos para o projeto, procuro mostrar, com base na minha experiência, os prós e contras dessa ideia.	4	4.7500	9	4.0000
12. Realizo questionamentos, ao final de cada projeto, para descobrir as melhores maneiras de alcançar os objetivos.	4	3.2500	9	3.4444
13. Não costumo mexer na minha equipe quando percebo, durante um projeto, que ela apresenta mais pontos fracos do que fortes.	4	3.5000	9	2.3333
14. Procuro meios de incentivar meus colaboradores quando noto que eles não estão desenvolvendo um bom papel na função designada.	4	4.2500	9	4.3333
15. Reorganizo minha equipe de projetos quando percebo que ela apresenta mais pontos fracos do que fortes.	4	4.5000	9	4.1111
16. Uso a criatividade para solucionar eventuais problemas ou obstáculos nos projetos.	4	4.2500	9	4.6667
17. Considero que riscos em projetos são fatos consumados.	4	3.5000	9	3.7778
18. Elaboro planos de contingência para reduzir riscos ou para não aumentar os custos de um projeto.	4	3.7500	9	3.5556
MÉDIA CRIATIVIDADE	4	3,9444	9	3,7284

De acordo com Newton (2011), necessita-se muito cuidado em relação ao terceiro pilar para o sucesso de um projeto, a criatividade, pois esta variável pode trazer tanto uma solução para o projeto, quanto um problema. Neste sentido, observa-se que, os gestores das empresas de grande e pequeno porte, de modo geral, variam entre pouco desenvolvido e totalmente desenvolvido neste quesito. Outro ponto de destaque refere-se a constatação de que quando questionados se costumam mexer nas equipes quando percebem, durante um projeto, que ela apresenta mais pontos fracos do que fortes, os gestores de empresas de grande porte demonstraram ter maior facilidade em relação aos gestores das pequenas em fazer essas mudanças, atingindo média 3.5000 (parcialmente desenvolvida), enquanto os gestores de pequenas empresas apresentam maior dificuldade para realizar mudanças nas equipes, obtendo média 2.3333, a qual indica que esta característica demonstra-se pouco desenvolvida entre os gestores.

Percebe-se também que ambos os grupos de empresas não costumam realizar questionamentos ao final de cada projeto para descobrir as melhores maneiras para alcance dos objetivos, sendo que, tanto as empresas de grande porte, quanto as empresas de pequeno porte caracterizaram-se indiferentes a essa prática de gestão. Nota-se, entretanto, que apesar de mostrarem-se indiferentes ao quesito, as empresas de pequeno porte beiram a margem do parcialmente desenvolvido, com 3.4444 de média. Além disso, os gestores das empresas estão parcialmente desenvolvidos também no que se refere a considerar riscos como fatos consumados, fator este que é negativo para os projetos, pois, segundo Newton (2011), raramente nada poderá ser feito a respeito de algo. Sendo assim, torna-se evidente a necessidade da busca dos gestores pesquisados de meios para fomentar a criatividade entre eles e com sua equipe, bem como, a necessidade de buscarem técnicas específicas que auxiliem na reversão de situações negativas quando surgirem riscos para o projeto.

Destaca-se ainda que, os gestores das empresas de grande porte tem tendência a interferir mais quando acreditam que as ideias dos clientes podem gerar risco para o projeto, com uma média de 3.7500 (parcialmente desenvolvido), priorizando a escolha do gestor sobre a escolha do cliente. Em contrapartida, esses mesmos gestores, demonstraram através de uma média 4.7500 (totalmente desenvolvido) que, para interferir junto às ideias dos clientes, costumam demonstrar aos interessados, por meio da experiência, os prós e os contras de um projeto, o que pode amenizar os efeitos negativos deste processo. No entanto, torna-se necessário que os gestores desenvolvam habilidades políticas na gestão de seus stakeholders, principalmente o clientes, evitando a imposição de ideias aos clientes, focando mais na abordagem através de sua *expertise*, adotando uma postura de consultor.

De modo geral, o nível de desenvolvimento do terceiro pilar entre os gestores de ambos os grupos de empresas, apresentam-se parcialmente desenvolvidos, sendo que os gestores das empresas de grande porte mostram-se mais desenvolvidos (média 3.9444) do que os das empresas de pequeno porte (média 3.7284).

Na tabela 07 e 08 verificam-se as médias obtidas no que se refere ao quarto pilar proposto por Newton (2011) que aborda quatro estereótipos de gestor de projetos a serem evitados (tabela 07) e dez atributos de gestores de projetos a serem incentivados (tabela 08), com base na escala de grau de identificação (1 – Não me identifico, 2 – Pouco me identifico, 3 – Indiferente, 4 – Identifico-me parcialmente e 5 – Identifico-me totalmente).

Tabela 7 - Estilos pessoais em gestão de projetos

ESTERÍOTIPOS: ESTILOS PESSOAIS EM GP NÃO INCENTIVADOS 4º PILAR	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	N	Média	N	Média
1. GAROTO BRIGUENTO: Gosto de trabalhar com pessoas submissas, prezo sempre pela hierarquia organizacional, acredito que as pessoas devem estar alocadas em seus lugares e costumo falar muito sobre respeito.	4	1.7500	9	1.0000
2. MALUCO POR PROCESSOS: Gosto de organizar o processo em cada detalhe, de focar na constante atualização do plano do projeto e me preocupar com cada aspecto do projeto, tentando compreendê-lo.	4	4.5000	9	3.2222
3. HOMEM TEFLON: No papel de gestor, não costumo assumir toda a responsabilidade para mim quando um projeto fracassa.	4	2.0000	9	2.4444
4. GESTOR ATERRORIZADO: Não costumo agir com frieza e calma, colocando as ideias no lugar, quando algo começa a dar errado em um projeto que gerencio.	4	2.2500	9	2.5556
MÉDIA GERAL	4	2.6250	9	2.3055

De modo geral, tanto os gestores das empresas de pequeno porte, quanto os das empresas de grande porte, pouco se identificam com os estilos pessoas a não serem incentivados, sendo que as médias foram 2.3055 e 2.6250, respectivamente. Entretanto, vale-se destacar a forte aderência dos

gestores das grandes empresas a se identificarem com o estereótipo dos gestores malucos por processos, sendo que esses gestores costumam perder muito tempo em detalhes ou atualizando planilhas, ao invés de se preocupar com o projeto de forma holística. Em comparação, nessa mesma questão, os gestores das pequenas empresas se mostraram indiferentes, com média 3.2222, a qual foi a maior média obtida por esses gestores entre os estilos a não serem incentivados. A tabela 08 apresenta os estilos pessoais a serem incentivados, com base nos atributos relacionados aos estilos pessoas de gestores de projetos a serem incentivados.

Os gestores das empresas de grande porte, de modo geral, identificam-se parcialmente com os estilos pessoais incentivados, sendo que a média geral deles foi de 4.0535, com notável destaque ao atributo relacionado à empatia com o cliente, onde esses gestores estão totalmente identificados (média 4.7500). Isto representa que os gestores das empresas de grande porte vêm se preocupando em colocar-se na situação do cliente no momento do requerimento de um pedido, além de se preocuparem em como o cliente entende os processos e quais são as prioridades, o que se configura em uma característica importante, pois lida diretamente com os principais interessados nos projetos, sendo eles um dos fatores determinantes do sucesso.

Tabela 8 - Estilos pessoais em gestão de projetos

ATRIBUTOS: ESTILOS PESSOAIS EM GP INCENTIVADOS 4º PILAR	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	N	Média	N	Média
1. EMPATIA COM O CLIENTE: Coloco-me na situação do cliente quando estou conhecendo suas necessidades e os requisitos iniciais de seu pedido.	4	4.7500	9	4.1111
2. EMPATIA COM O CLIENTE: Em processos de comunicação organizacional, procuro me preocupar em como o cliente entende, o que é importante para ele e como ele gostaria de ser comunicado.	4	4.7500	9	4.4444
3. GESTÃO EM LIDERANÇA: Como líder, costumo trabalhar pelo exemplo, dando espaço para que meus colaboradores realizem suas atividades.	4	4.0000	9	4.3333
4. CAPACIDADE DE LIDAR COM ESTRESSE: Reajo tranquilamente quando surgem mudanças ou quando as coisas não saem conforme havia sido programado.	4	3.5000	9	3.5556

5. RESPEITO PELAS PESSOAS: Comunico minha equipe sobre as notícias boas e ruins relacionadas à empresa.	4	4.5000	9	4.0000
6. RESPEITO PELAS PESSOAS: Realizo <i>feedbacks</i> , através de críticas construtivas e de elogios, com os meus colaboradores.	4	3.2500	9	4.0000
7. RESPEITO PELAS PESSOAS: Costumo pedir aos meus colaboradores que realizem as tarefas ao invés de esperar que eles façam.	4	4.0000	9	4.0000
8. DINAMISMO E POSITIVISMO: Na maior parte do tempo sou um líder dinâmico e positivo.	4	4.0000	9	4.2222
9. FORMADOR DE REDES DE RELACIONAMENTO: Mantenho diálogo contínuo em torno do meu negócio para saber o que está acontecendo e quem pode me ajudar a resolver possíveis problemas.	4	4.2500	9	4.2222
10. PRESENÇA: No papel de líder, me vejo de maneira extrovertida, com presença, comunicando-me facilmente em qualquer situação.	4	4.2500	9	4.3333
11. SENSIBILIDADE POLÍTICA: Como líder, acredito que a sensibilidade política agrega valor ao negócio.	4	3.5000	9	4.2222
12. SENSO DE HUMOR: Consigo manter equilibrado o nível estresse, considerando-me, na maior parte do tempo, bem humorado.	4	4.0000	9	4.0000
13. SER SENSÍVEL AO AMBIENTE: Costumo considerar o ambiente de trabalho diante de aspectos como: País em que me encontro, tipo de organização e cultura da organização.	4	4.0000	9	4.2222
14. SER SENSÍVEL AO AMBIENTE: Consigo adaptar meu estilo pessoal de gestão conforme a situação exigir.	4	4.0000	9	4.3333
MÉDIA GERAL	4	4.0536	9	4.1414

Percebe-se ainda que, os gestores das EGP não possuem tanta facilidade em lidar com o estresse, ponto que pode ser prejudicial ao projeto, pois gestores estressados tendem a não passar confiança aos colaboradores, deixando-os inseguros. Sugere-se que as empresas invistam em meios para administrar o estresse gerado, para que este não se torne prejudicial ao resultado dos projetos.

Outro ponto a ser destacado refere-se ao fato dos gestores da EGP possuírem dificuldade na realização do *feedback* aos seus colaboradores, que se relaciona ao atributo respeito pelas pessoas, com média de 3.2500, o que demonstra indiferença dos pesquisados a esse processo. Destaca-se que o *feedback* é uma importante ferramenta que resulta no reconhecimento e valorização das pessoas, assim como, na identificação de possíveis gargalos ao processo que necessitam de correções que podem evitar falhas durante o processo.

Já em relação às empresas de pequeno porte, nota-se que a maior dificuldade de seus gestores é em relação aos pesquisados agirem tranquilamente quando surgem mudanças nos projetos, que se relaciona do atributo capacidade de lidar com o estresse, atingindo média 3.5556. Destaca-se novamente que, tal fator necessita ser administrado pelos motivos já citados, pois a insegurança gerada pelo estresse dos gestores pode afetar negativamente no desempenho de sua equipe. Newton (2011) afirma que por instinto, as pessoas não gostam de mudança e uma resposta frequente a isso é o sentimento de estresse.

De uma maneira geral, destaca-se que os gestores das EPP têm maior facilidade para adaptar seu estilo de gestão à situação e ao ambiente, em relação aos gestores de EGP, atingindo média 4.3333, que significa que eles se identificam parcialmente com tal atributo. Verifica-se a necessidade de os gestores se adaptarem a diferentes ambientes e situações, visto que, segundo Newton (2011), a gestão de projetos também se refere ao gerenciamento de pessoas, e pessoas variam na maneira como se comportam e como esperam que os demais se comportem e, como gestor, você necessitará aprender a ser sensível ao ambiente em que se encontra. No quadro 11 podem-se verificar a média geral alcançada para cada um dos pilares que influenciam no sucesso em projetos.

PILAR	GRANDE PORTE		PEQUENO PORTE	
	N	Média	N	Média
(+) Posse e envolvimento	4	4.1875	9	4.1667
(+) Bom senso e ponderação	4	3.7500	9	4.1999
(+) Criatividade	4	3.9444	9	3.7284
(-) Estilos pessoais evitados	4	2.6250	9	2.3055
(+) Estilos pessoais incentivados	4	4.0536	9	4.1428
MÉDIA GERAL	4	3.3276	9	3.4830

Quadro 9 - Resumo geral dos pilares que influenciam no sucesso da gestão dos projetos

Verifica-se no quadro 11 que as empresas de grande porte obtiveram uma média geral de 3.3276, assim como as empresas de pequeno porte que, mesmo com a média geral um pouco mais elevada de 3.4830, ambas apresentam-se em um nível intermediário (razoável) de desenvolvimento dos pilares essenciais ao sucesso de um projeto. No que tange as EPP, destaca-se que as maiores médias alcançadas relacionaram-se aos pilares de posse e envolvimento, bom senso e ponderação e estilos pessoais a serem incentivados com destaque como pontos positivos aos atributos relacionados à empatia com o cliente no que tange a comunicação organizacional, sensibilidade ao ambiente, presença e gestão da liderança. Já os atributos que necessitam atenção referem-se à capacidade de lidar com o estresse.

Vale ressaltar que as EPP possuem características específicas que influenciam diretamente na gestão de projetos relacionadas ao ambiente ao qual estão inseridas, pois é notável que essas organizações possuem menor quadro funcional, além de que seus projetos costumam ser menos complexos do que projetos realizados por empresas de grande porte, como, por exemplo, as indústrias participantes desta pesquisa. Esses fatores são beneficiários para essas organizações, pois facilitam a gestão e controle dos projetos realizados por elas, sendo que os gestores das mesmas costumam trabalhar mais próximos de seus colaboradores e dos processos dos projetos da empresa, podendo perceber quando algo foge do controle e, assim, tomar ações corretivas durante o processo.

Já nas empresas de grande porte, destaca-se que as maiores médias alcançadas se relacionaram aos pilares de posse e envolvimento e aos estilos pessoais a serem incentivados, destacando, também, como ponto positivo os atributos relacionados à empatia com o cliente no que tange a comunicação organizacional e o atributo ligado ao respeito pelas pessoas, no que se refere à comunicação entre os gestores e as suas equipes sobre notícias (boas e ruins) relacionadas à empresa. Quanto aos atributos que necessitam precaução, estes se referem à capacidade de lidar com o estresse, sensibilidade política e também ao atributo relacionado ao respeito pelas pessoas, porém este atributo necessita de atenção quanto à realização de *feedback* por esses gestores.

Destaca-se que, apesar das EGP terem obtido resultado menor em relação às EPP, conforme já abordado, o número de variáveis ambientais com as quais as EGP trabalham, costuma ser maior do que as variáveis das EPP, além de que os processos realizados pelas EPP costumam ser menores em relação aos processos das EGP, onde seus gestores geralmente não possuem contato direto com aqueles que realizam as atividades, mas sim com os coordenadores delas, fator que pode dificultar a comunicação organizacional e que pode afetar negativamente o projeto.

Percebe-se ainda que, tanto para as EPP, quanto para as EGP, o terceiro pilar relacionado ao sucesso de um projeto, que é a criatividade, necessita de maior atenção e precisa de desenvolvimento, visto que no que se refere a capacidade de mudança dentro de uma equipe durante um projeto, os gestores das EPP mostram dificuldade para fazê-las, com uma média de 2.3333 (pouco desenvolvido), enquanto os gestores de EGP apresentam dificuldade na realização de questionamentos para descobrir melhores práticas de realização dos projetos na finalização dos mesmos.

5 CONCLUSÃO

A gestão de projetos vem tomando papel importante entre as estruturas organizacionais com notável destaque, pois é uma forma organizada de as pessoas trabalharem para o alcance de metas, tendo em vista que projetos são alinhados e definidos através de objetivos, prazos e cronogramas de atividades e responsabilidades. Valeriano (1998) destaca que os projetos têm por características o fato de possuírem objetivos definidos, não serem repetitivos, poderem ser medidos física e financeiramente, serem limitados no tempo e darem origem a atividades ou concorrerem para a expansão ou aprimoramento de atividade já existente.

Com o crescimento dessa ferramenta de gestão, percebe-se a necessidade de conhecimento sobre as pessoas que gerenciam esses projetos e a influencia delas no sucesso dos mesmos, visto que a gestão de projetos surge como modo de ganhar competitividade em relação aos concorrentes, além de estar se tornando uma ferramenta crucial para a sobrevivência das empresas. Neste contexto, a presente pesquisa partiu do objetivo de analisar a influência do gestor de projetos de empresas de grande e pequeno porte de Santa Maria - RS no sucesso de seus projetos.

Ao levantar como e se as empresas participantes estão gerenciando seus projetos, observou-se que as empresas pesquisadas realizam essa gestão informalmente, sendo que as pequenas empresas estão mais estruturadas quanto a essa gestão, visto que mesmo que não ocorra formalmente em todas elas, pois os gestores demonstraram se preocupar mais com prazos, limites e com a formalidade de alguns processos, como por exemplo, o planejamento e controle das atividades e a avaliação final. Acredita-se que as empresas de pequeno porte estão mais envolvidas em seus projetos por os mesmos serem, geralmente, menores e mais fáceis de controlar do que os projetos de empresas de grande porte, além de que em empresas de pequeno porte os gestores conseguem estar mais a par dos acontecimentos, enquanto gestores de EGP não tem essa mesma facilidade.

No que tange ao nível de desenvolvimento dos gestores das empresas pesquisadas referente às características fundamentais relacionadas aos pilares essenciais para o sucesso na gestão de projetos os gestores encontram-se em nível avançado de desenvolvimento no primeiro pilar, de posse e envolvimento. Já em relação ao segundo pilar, de bom-senso e ponderação, os gestores das EPP encontram-se em nível avançado de desenvolvimento, enquanto os gestores das EGP estão menos desenvolvidos nesse requisito. No terceiro pilar proposto por Newton (2011), os gestores das empresas pesquisadas encontram-se em nível intermediário de desenvolvimento.

O último passo desta pesquisa foi verificar quais os estilos pessoais em gestão de projetos se destacam nos gestores das empresas pesquisadas e, de acordo com os dados levantados tanto as EGP quanto as EPP não se enquadram nos estereótipos dos estilos pessoais a serem evitados, destacando separadamente que os gestores das EGP encontram-se em nível avançado de identificação com um dos estereótipos propostos por Newton (2011), que é o de “malucos por processos”. Quanto aos estilos a serem incentivados, os gestores estão em nível avançado de identificação, ressaltando-se que, entre os gestores das EGP os atributos que se destacaram foram os relacionados à empatia com o cliente (comunicação organizacional), ao respeito pelas pessoas (comunicação entre os gestores e as suas equipes sobre notícias relacionadas à empresa). Destaca-se que, esses gestores necessitam focar no desenvolvimento dos atributos ligados à capacidade de lidar

com o estresse, sensibilidade política e também no atributo relacionado ao respeito pelas pessoas, porém no que se refere à realização de *feedback*.

Já nas EPP os gestores estão em nível avançado de identificação, destacando-se que os atributos com destaque foram a empatia com o cliente (comunicação organizacional), sensibilidade ao ambiente, presença e gestão da liderança. Já os atributos que necessitam atenção referem-se à capacidade de lidar com o estresse.

Conclui-se que, de modo geral, as características percebidas nos gestores pesquisados não influenciam negativamente de maneira significativa o sucesso dos projetos controlados por eles, pois os gestores apresentaram nível intermediário de desenvolvimento. Nota-se que, mesmo com diferença mínima, os gestores das EPP estão mais desenvolvidos, fato que também foi percebido no primeiro objetivo desse trabalho, onde foi pesquisado como e se as empresas participantes estão gerenciando seus projetos, onde os gestores dessas EPP mostraram possuir maiores conhecimentos formais em gestão de projetos, além de utilizar sistemas para controle, apesar de os gestores das EGP já estarem buscando especializações e cursos sobre essa ferramenta de gestão. Percebeu-se ainda que algumas características específicas de alguns gestores podem dificultar o projeto durante o processo, como, por exemplo, a capacidade de lidar com o estresse, a dificuldade de realização de *feedback*, entre outras.

Neste sentido, sugere-se para as empresas participantes desta pesquisa a formalização da gestão de seus projetos, realizando planejamento e controle formal dos mesmos, além de preocuparem-se mais com as pessoas que estão responsáveis pelo gerenciamento, procurando formas de administrar os aspectos negativos encontrados e minimizar o estresse no ambiente de trabalho, pois este é causador de insegurança entre os colaboradores. Já para futuras pesquisas a partir desta, sugere-se um estudo através da quantificação da influência do gestor no projeto, por meio da avaliação dos projetos realizados pelas empresas, além de uma pesquisa com os chefes desses gestores e com seus subordinados, para avaliar como as características encontradas refletem naqueles que trabalham com eles.

REFERÊNCIAS

- Alencar, I. M.; Almeida, A. T.; Mota, C. M. de M. Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos. *Gestão Produção*. São Carlos, v. 14, n. 3, p. 477-487, set/dez. 2007.
- Andrade, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Bacha, M. de L. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: CenaUn, 1998.
- Banzi Jr. Ailton Luiz Banzi; Pacagnella Jr., Antonio Carlos; Vezzoni, Guilherme; Silva, Sergio Luis da; Duarte, Alexandre de Castro Moura. O perfil do gerente de projetos: uma análise das características de influência na obtenção do sucesso. *Anais. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Belo Horizonte, 2011.
- Basgal, D. O. et al. Sob a Perspectiva do Diamond Framework. *Revista Mundo Project Management*. [S.l.], n. 25, p. 37-43, fev/mar. 2009.
- Bristol, P.; Yeatts, G.; Carneiro, M. F. S. Fale a linguagem da liderança. *Revista Mundo Project Management*. [S.l.], n. 35, p. 62-69, out/nov. 2010.
- Certo, Samuel C. Administração moderna. São Paulo: Pearson, 2003.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. Metodologia científica. São Paulo: Person Prentice Hall, 2002.
- Consalter, M. A. S. Elaboração de projetos: da introdução a conclusão. 6. ed. Curitiba: Ibplex, 2007.
- Churchill Jr., G. A.; Peter, J. P. Marketing criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Crawford, J. K.; Cabanis-Brewin, J. Optimizing human capital with a strategic project office: select, train, measure, and reward people for organization success. Boca Raton: Auerbach, 2006.
- Demo, P. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.
- Dinsmore, P. C. (ed.). The AMA handbook of project management. New York: Amacon, 1993.
-

- Entschev, B. A evolução da carreira em gerenciamento de projetos. *Revista Mundo Project Management*. [S.l.], n. 29, p. 52-53, out/nov. 2009.
- Fachin, O. *Fundamentos de Metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Ferreira, C. H. *Metodologia de Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. s.n. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.
- Flick, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre, 2009.
- Hanashiro, et al. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Heldman, K. *Soft Skill em Gerenciamento de Projetos*. *Revista Mundo Project Management*. [S.l.], n. 26, p. 77-80, abril/maio. 2009.
- Jung, C. F. *Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento: Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- Kelling, R. *Gestão de Projetos: Uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- Kerzner, H. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Malhotra, N. K. et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Marconi, M.A.; Lakatos, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo, SP, 2003.
- Mâsih, Rogério T. *Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do *Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- Maximiano, A. C. A. *Administração de projetos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Morris, P.; Jamieson, A. *Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management*. Local: PMI, 2004. Disponível em: <http://pmi.books24x7.com/viewer.asp?bookid=9343&chunkid=0639557_031>. Acesso em: 5 nov. 2006.
- Neto, C. F. R.; Jamil, G. L.; Vasconcelos, M. C. R. L. de. *Influências Culturais na Adoção da Gestão de Projetos: Um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI*. *Revista de Gestão de Tecnologia e Sistema de Informação; Journal of Information Systems and Technology*. v.6, n.2, p.143-172, 2009.

- Newton, R. O Gestor de Projetos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Oliveira, M. A. de. Inteligência emocional para gerentes de projetos. Revista Mundo Project Management. [S.l.], n. 35, p. 51-55, out/nov. 2010.
- Oliveira, S. L. Tratado de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Pinto, J. K. Project Management 2002. Research-Technology Management, 45 (2), pp. 22-37, 2002.
- PMBOK. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 4. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.
- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson M.; Mcgrath, M. Competências gerenciais, princípios e aplicações. 3º ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- Rabechini JR., R.; Carvalho, M. M. de. Gerenciamento de Projetos na Prática. São Paulo: Altas, 2009.
- Robbins, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2006.
- Russo, R. de F. S. M.; Ruiz, J. M.; CUnha, R. P. da. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. Revista Produção. [S.l.], v. 15, n. 3, p. 362-375, set/dez. 2005.
- Severino, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- Shenhar, A. J.; Levy, O.; Dvir, D. Mapping the Dimensions of Project Success. Project Management Journal, v. 28, n. 2, p. 5-13, jun. 1997.
- Silva, E. L. Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- Valeriano, D. L. Gerência em Projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo : Makron Books, 1998.
- Vargas, R.; V. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2005.
- Vergara, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Verzuh, E. MBA compacto, gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Vieira, D. R.; Loufrani, S. A Gestão da Profissão do Chefe de Projeto: Case IBM. Revista Mundo Project Management. [S.l.], n. 23, p. 34-39, out/nov. 2008.

Woiler, S.; Mathias, W. F. Projetos: planejamento, elaboração, análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Data do recebimento do artigo: 14/01/2013

Data do aceite de publicação: 02/03/2013