UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

FATORES COMPORTAMENTAIS FACILITADORES DA GESTÃO DE PROJETOS.

Autor: Paulo César Mei

Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

PAULO CÉSAR MEI

FATORES COMPORTAMENTAIS FACILITADORES DA GESTÃO DE PROJETO.

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Administração no Programa Mestrado Profissional em Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Versão Corrigida

(Versão original disponível na biblioteca da Faculdade Economia, Administração, Contabilidade e Economia)

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mei, Paulo César

Fatores comportamentais facilitadores da gestão de projetos / Paulo
César Mei. – São Paulo, 2017.

87 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano.

1. Administração de projetos 2. Administração de recursos humanos
3. Administração de conflitos 4. Comportamento organizacional 5. Cultura
organizacional 6. Liderança I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.504

Dedico esse trabalho à minha esposa Eliane Souza Mei e aos meus filhos Júlia Mei e Pedro Mei, pelo apoio e compreensão, incentivando constantemente minha busca incessante pelo aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

AGRADECIMENTOS

Muito obrigado a todos que colaboraram direta ou indiretamente com minha formação no Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP e por todos que ajudaram na elaboração desta dissertação.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano, pelos direcionamentos e pela paciência e dedicação durante o desenvolvimento deste trabalho. Há alguns anos o reconheço como um excelente colega, no ambiente profissional de Gerenciamento de Projetos, e pude ter o prazer de conhecê-lo agora também como o excelente professor que é, e como o dedicado orientador que se mostrou. Essa aproximação colaborou ainda mais pelo meu reconhecimento e respeito por seu profissionalismo e ampliou o relacionamento também para o campo pessoal.

Meu muito obrigado também ao professor Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, coordenador do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) por seu esforço contínuo pelo aprimoramento do curso, e aos demais professores que ao longo de 2015 e 2016 tanto se dedicaram pelo ensino e orientações sobre os diversos temas abordados.

Meu reconhecimento especial a Sra. Fabiana de Cassia Caseiro, sempre prestativa no apoio a todos os alunos e professores.

Agradeço ainda a todos os colegas que participaram de minha turma, pelas discussões em classe, pelo convívio agradável e pela troca incessante de informações e dicas, contribuindo para o elevado nível do curso. Além disso, quero estender esse agradecimento aos colegas das demais turmas pela convivência e troca de experiências.

Muito obrigado aos professores participantes das bancas de qualificação e de defesa da dissertação.

Por fim, e não menos importante, muito obrigado a todos os que foram privados parcialmente de minha companhia, meu irmão, cunhada, cunhado, sobrinhos, familiares e amigos, que nunca me negaram apoio nessa longa caminhada.

“O comportamento é um espelho em que cada um vê sua própria imagem. “

Johann Wolfgang von Goethe

RESUMO

Essa dissertação de mestrado busca analisar os aspectos comportamentais que possam contribuir ou facilitar a gestão de projetos e como a ausência desses fatores podem comprometer o sucesso e a realização das estratégias. O objetivo principal deste trabalho é identificar os principais fatores comportamentais facilitadores para a gestão de projetos e propor sugestões para o aprimoramento dos fatores comportamentais mais relevantes. O trabalho contou inicialmente com uma revisão bibliográfica e consulta a especialistas, levando a uma relação não estruturada de fatores comportamentais listados nos principais trabalhos teóricos, mas também vivenciados na prática pelos profissionais entrevistados. A lista final foi submetida a uma avaliação por três grupos: Profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos e instrutores e professores em gestão de projetos. O objetivo foi resgatar os principais elementos comportamentais contributivos para a boa gestão na ótica destes três tipos de profissionais. Para os profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, os 2 fatores mais importantes detectados foram a comunicação com 45,6% da preferência e o trabalho em Equipe com 34% da preferência. Os profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos elegeram também a comunicação e o trabalho em equipe, mas para ampliar a contribuição este trabalho avaliou para esse grupo o 3º e 4º fatores mais citados que foram o gerenciamento de Conflitos com 25,7% da preferência e a liderança com 22,9% da preferência. Já para os profissionais do ensino da gestão de projetos os 2 fatores mais importantes também já haviam sido mencionados e avaliados nos dois grupos anteriores e por isso este trabalho mais uma vez avaliou o 3º e 4º fatores mais citados que foram a moralidade e Ética e a visão holística, que empataram com 27,3% da preferência. Por fim, com base nesses principais fatores, foram mapeadas possíveis soluções para corrigir a carência desses fatores visando o sucesso dos projetos. Os resultados das pesquisas foram compilados em forma de sugestões de aprimoramento visando preparar os envolvidos na gestão de projetos quanto aos fatores comportamentais mais importantes detectados ao longo do trabalho.

Palavras chave: Administração de projetos, Administração de recursos humanos, Administração de conflitos, Comportamento organizacional, Cultura organizacional, Liderança.

ABSTRACT

This dissertation seeks to analyze the behavioral aspects that can contribute or facilitate the project management and how the absence of these factors can compromise the success and achievement of the strategies. The main objective is to identify the main facilitating behavioral factors for the management of projects and to propose suggestions for the improvement of the most relevant behavioral factors. The work initially counted on a bibliographical revision and consultation to specialists, leading to an unstructured list of behavioral factors listed in the main theoretical works, but also experienced in practice by the professionals interviewed. The final list was submitted to an evaluation by three groups: Professionals directly linked to project management, professionals indirectly or sporadically linked to project management and instructors or teachers in project management. The objective was to understand the main behavioral elements that contribute to a good management from the perspective of these three types of professionals. For professionals directly involved in project management, the 2 most important factors detected were communication with 45.6% of the preference and Team work with 34% of preference. The professionals indirectly or sporadically linked to the project management also chose communication and teamwork as the most important factors in project management, but to increase the contribution, this work evaluated for this group the 3rd and 4th most cited factors that were Conflicts management with 25.7% of the preference and leadership with 22.9% preference. For the project management teacher group, the 2 most important factors had already been mentioned and evaluated in the two previous groups and so this work once again evaluated the 3rd and 4th most cited factors that were morality and Ethics and holistic view, which tied with 27.3% of preference. Finally, based on these main factors, possible solutions were mapped to correct the lack of these factors aiming the success of the projects. The results of the research were compiled in the form of suggestions for improvement in order to prepare those involved in project management on the most important behavioral factors detected throughout the work.

Keywords: Project Management, Human Resource Management, Conflict Management, Organizational Behavior, Organizational Culture, Leadership.

SUMÁRIO

1. Introdução	15
2. Problema	17
2.1. Questão	17
2.2. Objetivos	17
2.3. Limitações	17
2.4. Estrutura do Trabalho	18
3. Referencial Teórico	19
3.1. A Gestão de Portfólios	19
3.2. A Gestão de Projetos	19
3.3. O ambiente de gerenciamento de projetos no mundo	21
3.4. O ambiente de gerenciamento de projetos no Brasil	22
3.5. Comportamento Organizacional	23
3.6. Comportamento Social	28
3.7. Fatores comportamentais na gestão de projetos	28
4. Metodologia	33
4.1. Esquema das pesquisas:	34
4.2. Caracterização das pesquisas	35
4.3. Matriz de Amarração metodológica	36
5. As Pesquisas	39
5.1. Pesquisa 1	39
5.2. Pesquisa 2	42
6. Resultados	45
7. Síntese e Conclusão	55
7.1. Limitação da pesquisa	60
7.2. Contribuições acadêmicas	60
7.3. Sugestão de estudos futuros	61
8. Contribuição Profissional	63
Referências	69
Apêndices	71

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 DISTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS NOS NÍVEIS DE MATURIDADE	23
FIGURA 2 IDEIA CENTRAL DA CIÊNCIA DO COMPORTAMENTO HUMANO.....	24
FIGURA 3 MODELO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	27
FIGURA 4 VARIÁVEIS BÁSICAS, COMPORTAMENTAIS, INTERMEDIÁRIAS E RESULTADOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	28
FIGURA 5 DO PRÁTICO PARA O ACADÊMICO	33
FIGURA 6 ESQUEMA ILUSTRATIVO DAS PESQUISAS	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA	37
TABELA 2 CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ...	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 TIPO DE PROFISSIONAL	45
GRÁFICO 2 NÍVEL DO PROFISSIONAL	46
GRÁFICO 3 PORTE DA EMPRESA	46
GRÁFICO 4 USO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 NECESSIDADES DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO AOS FATORES COMPORTAMENTAIS E EXPECTATIVA DE DESEMPENHO	64
QUADRO 2 EXEMPLO DE NECESSIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO QUANTO AOS FATORES COMPORTAMENTAIS E EXPECTATIVA DE DESEMPENHO	65
QUADRO 3 EXEMPLO DE PRIORIZAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO DE UMA ORGANIZAÇÃO	66

1. INTRODUÇÃO

A história da humanidade é repleta de fatos que remetem a projetos. Sempre que o homem precisou erguer uma cidade ou construir uma ponte ou uma pirâmide, os rudimentos da gestão de projetos já estavam presentes, mesmo que de forma intuitiva e sem a plena consciência. Recursos precisavam ser obtidos e orientados, um plano precisava ser feito, um cronograma deveria ser seguido, riscos deveriam ser controlados, materiais precisavam ser transportados e disponibilizados na obra, e tudo isso com restrições maiores ou menores de orçamento, dependendo da situação. Mas foi a partir do século XVIII com a revolução industrial que a necessidade de se gerenciar esses fatores ficou mais evidente, iniciando com a necessidade de superar os competidores locais na disputa pelos clientes, e se tornaram indispensáveis com o advento da globalização com as organizações disputando mercado em níveis mundiais. Um crescente número de empresas disponibilizando novos produtos e serviços começaram a inundar um mercado com consumidores cada vez mais ávidos e numerosos devido ao aumento da riqueza mundial e melhorias na distribuição de renda.

Segundo Prado (2008), o mundo hoje depende de projetos e, para muitas organizações, são eles que garantem o dia de amanhã e permite-lhes sobreviver e crescer. Eles podem ser vistos na construção de uma nova fábrica, no lançamento de um novo produto, na reestruturação de uma empresa recém-adquirida, no desenvolvimento e implantação de um aplicativo informatizado etc.

O gerenciamento de projetos evoluiu de uma filosofia de gestão restrita a poucas áreas funcionais, lembrada como algo interessante de se ter, para um sistema empresarial de gerenciamento de projetos que afeta cada unidade funcional da empresa. (KERZNER; 2011; p.vii).

Avaliando-se resultados de pesquisas em nível nacional e mundial, pode-se notar que casos de insucesso na execução de projetos possuem uma indesejada presença nesta face da gestão (PRADO, 2008). Os avanços mais observados giram em torno do desenvolvimento de ferramentas de gestão de projetos e na evolução dos padrões de gerenciamento como o conjunto de melhores práticas do PMI® - *Project Management Institute*¹ e o Prince2® - *Projects in Controlled Environments*². Mesmo o crescente número de profissionais certificados não impede que muitos projetos ainda apresentem uma baixa eficiência, demandando mais investimento em dinheiro, tempo, recursos humanos e outros recursos escassos, do que precisariam se fossem mais bem conduzidos. Darci Prado (2015) em sua pesquisa recentemente divulgada aponta para um desperdício de custo da ordem de 17% para o nível médio de maturidade, sendo que para uma parcela significativa (57%) dos pesquisados esse desperdício é ainda maior.

Devido à relevância do tema e ao elevado desperdício de recursos que pode estar sendo gerado pela ineficiência na condução dos projetos, como veremos mais adiante no item 4.3 e 4.4 com os resultados de pesquisas internacionais e nacionais, pretende-se nesse trabalho pesquisar um dos aspectos que mais vem se destacando nesse ambiente que são os fatores comportamentais.

¹ Organização Norte Americana sem fins lucrativos, dedicada à gestão de projetos.

² Método não proprietário para gerenciamento de projetos lançado pelo governo britânico em 1996.

Projetos são executados por pessoas e para pessoa. Portanto os fatores comportamentais e de relacionamento entre essas pessoas são fundamentais para o sucesso.

Desde 1988 o autor deste trabalho esteve inserido em ambientes de projetos, inicialmente como recurso técnico em projetos, depois como gerente de projetos e na sequência implantou e gerenciou escritórios corporativos de projetos para diferentes organizações tendo contato com as demandas operacionais, táticas e estratégicas na condução dos investimentos de capital. Em 2005 foi aprovado no exame do PMI® recebendo a certificação PMP® - *Project Management Professional*. A partir de 2012 passou a exercer a atividade de consultor e instrutor em Gestão de Projetos e Portfólio tendo atuado em empresas de vários segmentos e portes, na melhoria dos processos, procedimentos e metodologias. Escreveu dois livros sobre o assunto, sendo o primeiro dedicado a um dos aspectos metodológicos considerados dos mais importantes que é a integração na gestão de projetos. No segundo livro lançou um modelo visual incorporando aspectos de negócio e todos os principais elementos da gestão de projetos segundo o conjunto de melhores práticas do PMI® e outras práticas e metodologias de mercado. O autor vem exercendo também a atividade de professor convidado em instituições de ensino onde ministra aulas para cursos de Pós-Graduação e MBA's em variados temas da gestão de projetos abrangendo todo o conjunto de melhores práticas do PMI® abordadas no Guia PMBOK® - *Project Management Book of knowledge* e outras referências de mercado.

Durante os vários anos em que esteve inserido no ambiente de projetos, o autor foi exposto aos mais variados fatores comportamentais e seus impactos no dia a dia da gestão de projetos, podendo observar na prática como a habilidade em lidar com a diversidade encontrada neste ambiente é fundamental para a boa gestão e para a obtenção dos resultados desejados.

Essa experiência, embora não possa ser tomada como referência, será utilizada nesse trabalho para direcionar a literatura a ser estudada, para relacionar os profissionais a serem consultados e na análise dos dados levantados nas respostas dos profissionais participantes da pesquisa.

2. PROBLEMA

Os aspectos técnicos e metodológicos não são suficientes para a gestão de projetos no que tange o relacionamento com as partes envolvidas, principalmente com os colaboradores e recursos (PRADO; 2008). Assim, a identificação e o desenvolvimento dos aspectos comportamentais e de relacionamentos humanos inerentes à gestão são especialmente importantes nessa atividade onde a gestão matricial desprovida de estrutura hierárquica pode carecer de outros aspectos motivacionais para a eficiência na condução dos projetos e para a eficácia na entrega não apenas de produtos ou serviços, mas de resultados de negócio para as organizações. Dado o problema apresentado esse trabalho busca responder à seguinte questão:

2.1. Questão

Quais são os principais fatores comportamentais que podem facilitar a gestão de projetos ou que pela ausência possam comprometer o seu sucesso e quais os meios para desenvolvê-los?

2.2. Objetivos

Principal:

- Identificar os principais fatores comportamentais facilitadores para a gestão de projetos;
- Propor sugestões para o aprimoramento dos fatores comportamentais mais relevantes.

Secundários:

- Listar os principais fatores comportamentais envolvidos na gestão de projetos conforme as observações práticas, as principais literaturas sobre o tema e especialistas em gestão de projetos;
- Avaliar a ordem de importância desses fatores pela ótica de profissionais diretamente ou indiretamente ligados à gestão de projetos além de instrutores e professores; e
- Propor ações direcionadas ao desenvolvimento dos aspectos comportamentais nos principais interessados, gestores e equipe de projetos.

2.3. Limitações

O estudo visa exclusivamente levantar quais aspectos comportamentais são mais relevantes para a gestão de projetos e de que modo os principais aspectos poderiam ser desenvolvidos pelo ponto de vista de especialistas em gestão de projetos. Portanto, este trabalho não irá se aprofundar no estudo do comportamento humano nem em detalhes de cada comportamento avaliado, limitando-se a lista-los, descrevê-los sucintamente conforme literatura disponível e a partir daí entender seus efeitos diretamente no ambiente de gerenciamento de projetos e propor soluções de melhorias para os fatores mais relevantes.

2.4. Estrutura do Trabalho

Devido às linhas propositivas da proposta deste trabalho, o método de pesquisa profissional foi escolhido por se adequar melhor à demanda, buscando examinar um fenômeno contemporâneo, o comportamento humano, dentro de seu contexto, o da gestão de projetos, conforme mencionado em sala de aula pelo Professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. Segundo ele, a base desse método é o levantamento de informações extraídas da experiência profissional vivenciada pelo autor, e também a comparação dessas informações com a teoria, identificando possíveis pontos de melhoria e tornando possível ao mundo acadêmico contribuir com propostas de soluções para o mundo corporativo.

Esse trabalho se inicia com o relato da experiência situando o autor no ambiente organizacional de projetos através das atividades desenvolvidas ao longo dos últimos anos de sua carreira, e com a definição da Gestão de Portfólio e a da Gestão de Projetos, indispensáveis para o entendimento do contexto deste trabalho. Em seguida foi feita uma análise dos fatores de sucesso reconhecidos pelas organizações resultado na definição moderna de sucesso na gestão de projetos. Com base no ambiente de gestão de projetos e na definição de sucesso foram levantados os principais fatores para a condução dos projetos. Dentre todos os fatores, os comportamentais serão estudados pela sua contribuição na gestão de projetos e pelos reflexos nos resultados caso eles não estejam presentes.

Orientando-se pelo levantamento bibliográfico dos aspectos comportamentais mais influentes na gestão de projetos, uma pesquisa exploratória foi conduzida junto a especialistas reconhecidos na comunidade de gerenciamento de projetos para a validação desses aspectos e inclusão de outros não detectados na literatura consultada. Uma nova pesquisa foi executada para avaliar em que grau cada um dos aspectos levantados contribui para o sucesso na gestão de projetos do ponto de vista organizacional e quais seriam as formas de se desenvolver esses fatores nos profissionais envolvidos com o gerenciamento de projetos. Com base nessas informações, e cruzando-se as respostas obtidas na segunda pesquisa que relacionou os principais fatores comportamentais aos métodos sugeridos para seu desenvolvimento, foram propostas iniciativas para a capacitação dos recursos ligados diretamente ou indiretamente na gestão de projetos bem como os profissionais de ensino dessa matéria nos mais diferentes cursos e treinamentos, com o objetivo de se detectar as ações necessárias para corrigir, melhorar ou aprimorar os fatores comportamentais mais influentes. Finalmente foi apresentada a conclusão com base no resultado das pesquisas objetivando responder à questão fundamental e foram dadas sugestões para maximizar os fatores comportamentais facilitadores da gestão de projetos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. A Gestão de Portfólios

Segundo o PMI (2013b, p. 3), portfólio é uma coleção de projetos, programas ou operações gerenciadas como um grupo para alcançar objetivos estratégicos. Seu gerenciamento inclui identificar e alinhar as prioridades organizacionais, determinar governança e estrutura de gestão de desempenho, medir a relação custo e benefício, decidir sobre o Investimento e a gestão de risco, comunicação e recursos.

Prado (2008) afirma que o portfólio representa o elo entre a carteira de projetos e a estratégia da organização propiciando que se executem corretamente os projetos corretos, garantindo que os benefícios esperados pela formulação estratégica sejam entregues.

Ainda segundo o PMI (2013b, p. 5), Todos os componentes de um portfólio de projetos deveriam apresentar certas características comuns, como representar os investimentos realizados ou planejados pela organização, estar alinhados com as metas e objetivos estratégicos da organização, possuir características comuns que permitam a organização agrupá-los para uma gestão eficaz, ser quantificável e, conseqüentemente, poder ser medido, classificado e priorizado e compartilhar e competir por recursos organizacionais.

Gerenciamento de portfólio de projetos é a gestão coordenada para alcançar estratégias e objetivos organizacionais. Inclui os processos pelo qual uma organização avalia, seleciona, prioriza e aloca seus limitados recursos internos para melhor realizar as estratégias organizacionais de forma coerentes com sua visão, missão e valores. A Gestão de Portfólio engloba os processos de Identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização de projetos e programas para cada portfólio, além de processos para revisão, monitoramento e comunicação de possíveis ajustes durante o período de execução.

3.2. A Gestão de Projetos

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013a).

Gerenciamento de Projeto é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de se atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação apropriada e da integração de processos de gerenciamento de projetos logicamente agrupados em cinco grupos de processos que são: Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. (PMI; 2013a, p. 5),

A Gestão de Projetos na atualidade é marcada com a presença em todas as áreas, seja na indústria, serviço, informática, saúde, governo e etc. A aplicação das boas práticas, no entanto, ainda está aquém da necessária para propiciar o bom desempenho e sucesso necessários para obtenção do máximo de benefícios que qualquer investimento pode almejar.

Prado (2008) define sucesso e fracasso da seguinte forma:

- Sucesso total: Um projeto bem-sucedido é aquele que atingiu a meta, ou seja, foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso, mas não obrigatoriamente, espera-se que tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas).
- Sucesso parcial ou comprometido: o projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente excedidas.
- Fracasso: existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram excedidas de forma absolutamente inaceitável.

Segundo Prado (2008) os fatores relativos à maturidade na gestão de projetos e que em maior ou menor grau determinam os resultados quanto ao sucesso e fracasso dos empreendimentos são as competências técnicas e contextuais, a utilização de metodologias, a informatização, o alinhamento estratégico na escolha dos projetos, a estrutura organizacional e as adaptações realizadas em prol das novas necessidades para a gestão de projeto e as competências comportamentais.

O sucesso do projeto pode ser analisado separadamente do sucesso do produto do projeto (SHENHAR; WIDEMAN, 2002). Para o sucesso do projeto pode-se assumir a clássica resposta de ser finalizado no prazo, no orçamento e atender aos requisitos. Já para o sucesso do produto, um projeto é claramente aquele que o cliente fica satisfeito ao seu término. Ainda segundo os autores, o sucesso de um projeto é efêmero, uma vez concluído seus resultados são meramente históricos. Já o sucesso do produto permanecerá durante toda sua vida útil. Nesse sentido o sucesso do produto do projeto transcende o sucesso dos processos de gerenciamento de projetos.

Ainda seguindo essa separação entre projeto e produto, Pinto e Slevin (1988) concluíram em sua pesquisa que o sucesso em projetos é complexo e normalmente ilusório, embora seja de máxima importância para a efetiva implantação do projeto. Eles sugerem que o sucesso nos projetos possui dois componentes principais: as questões em torno do projeto, propriamente dito, e as questões em torno do cliente.

A visão mais moderna de sucesso em gerenciamento de projetos, no entanto, se assemelha mais ao que foi exposto no estudo de Shenhar, Dvir e Levy (1997) que analisa o sucesso de um projeto através de um quadro multidimensional e universal. Nessa ótica o sucesso do projeto é visto como um conceito de gerenciamento estratégico no qual os esforços devem estar alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização para a qual o projeto está sendo realizado.

3.3. O ambiente de gerenciamento de projetos no mundo

O PMI (*Project Management Institute*) realiza anualmente uma importante pesquisa global denominada “*Pulse of the Profession*” (PMI, 2017), com gestores de projetos, programas e portfólios do mundo todo. Essa pesquisa é realizada desde 2006 captando as principais tendências do gerenciamento de projetos e na edição de 2017 contou com 3.234 profissionais de gerenciamento de projetos, 200 executivos e 510 diretores de PMO em várias indústrias e segmentos, abrangendo a América do Norte, Ásia, Europa, Oriente Médio e África, América Latina e Caribe.

Nos últimos anos era desanimador ver o quanto as organizações estavam estagnadas, paralisadas em um nível de maturidade e de resultados em gestão de projetos muito aquém do que deveriam e poderiam estar. Fato que vinha provocando perdas significativas de recursos. Desta vez, no entanto, pela primeira vez em 5 anos, mais projetos estão alcançando seus objetivos originais e sendo completados no orçamento. As organizações estão fazendo progresso significativo obtendo mais sucesso na implantação de suas estratégias.

Historicamente, as organizações que investem em comprovadas práticas de gerenciamento de projetos desperdiçam menos recursos financeiros porque a maioria das iniciativas estratégicas é finalizada com sucesso. Isso está relacionado diretamente ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos das organizações. Na pesquisa recém-divulgada a taxa de sucesso dos projetos está melhorando. O nível atual de desperdício, ainda é elevado, na ordem de US\$97 milhões para cada US\$1 bilhão investido (9,7%), mas representa uma melhora de 20% em relação ao resultado da pesquisa do ano passado.

Se por um lado as pesquisas continuam demonstrando como as comprovadas práticas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios levam ao sucesso dos projetos, por outro os resultados estão levando a uma evolução na própria definição de sucesso. Ficou claro que as tradicionais medidas de escopo, tempo e custo não são mais suficientes. Os projetos precisam entregar aquilo para o qual eles foram criados e aprovados, os benefícios esperados. Na atual pesquisa *Pulse of the Profession* (PMI, 2017) pela primeira vez o critério de maturidade na realização de benefícios foi adotado para se determinar o sucesso dos projetos, ao lado das medições tradicionais.

Pelos resultados com os projetos a pesquisa identificou dois diferentes níveis de desempenho entre as organizações que responderam à pesquisa:

- Alto Desempenho: Organizações com 80% ou mais dos projetos sendo concluídos dentro do prazo e do orçamento e atingindo as metas originais e intenção de negócios, com alta maturidade na realização de benefícios.
- Baixo Desempenho: Organizações com 60% ou menos dos projetos concluídos dentro do prazo e no orçamento e atingindo as metas originais e intenção de negócios, com baixa maturidade na realização de benefícios.

Na verdade, as organizações com alto desempenho possuem 92% de sucesso em seus projetos enquanto as de baixo desempenho apenas 33%. Além disso, elas desperdiçam muito menos dinheiro, o que leva a crer que elas estão se tornando mais maduras nas práticas de gerenciamento de projetos. A pesquisa ainda aponta que o desenvolvimento dos recursos humanos, tanto nos conhecimentos técnicos quanto nas habilidades de liderança, é um dos fatores diferenciais na conquista do alto desempenho, ao lado de uma boa gestão dos benefícios dos projetos, ter um PMO corporativo que promova o alinhamento estratégico do portfólio, possuir patrocinadores de alto nível na hierarquia, ativamente engajados com os interesses dos projetos e finalmente a utilização de técnicas híbridas para atender às diferentes demandas.

Infelizmente, segundo a mesma pesquisa, a percentagem de organizações que oferecem formação e desenvolvimento permaneceu estável nos últimos cinco anos. Das organizações pesquisadas 60% proporcionam treinamento nas técnicas e ferramenta de gestão de projetos, mas menos da metade possui um programa formal para desenvolvimento das competências, com um plano de carreira definido para os gerentes de projetos. Os números, no entanto, revelam que as organizações com alto desempenho são as que mais investem na capacitação de seus colaboradores, privilegiando o desenvolvimento das técnicas em gestão de projetos, liderança e gestão estratégica de negócios.

3.4. O ambiente de gerenciamento de projetos no Brasil

No Brasil, o Professor Darci Prado e sua equipe realizam desde 2015 uma pesquisa bianual, que teve sua última edição em 2014. No ano passado, quando uma nova pesquisa deveria ter sido conduzida, devido ao mau desempenho das organizações, o excesso de projetos cancelados e a grande quantidade de PMO's desmantelados e gerentes de projetos demitidos, infelizmente não foi possível obter dados em quantidade necessária para a representação estatística que a confiabilidade da pesquisa precisa.

A pesquisa MPCM (Prado, 2014) revelou um nível muito baixo nos investimentos em desenvolvimento das qualificações dos gerentes de projetos, nas mudanças culturais e na implantação de escritórios de projetos, influenciando negativamente os resultados de negócio das organizações. A pesquisa comprova que quanto maior a maturidade, maior o índice de sucesso, sendo que as organizações com excelência em gestão de projetos atingem o sucesso total em mais de 80% das vezes enquanto que para as menos maduras essa taxa não passa dos 40%, e na maioria das vezes por pura sorte ou por ações isoladas dos profissionais. Sucesso total é quando o projeto produz os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficam plenamente satisfeitos, mesmo que pequenas diferenças de prazo, custo, escopo e qualidade sejam observadas.

Um dos resultados mais impressionantes observado na pesquisa é o estouro médio de custos de 17% representando R\$ 25 bilhões de desperdício entre as 415 organizações participantes da pesquisa.

Contribuindo para esse desperdício, e também muito marcante, é o atraso médio constatado que foi de 27%.

Esses resultados são baseados nos índices médios de maturidade, que ficou em 2,64 (em uma escala de 1 a 5), entre as organizações que participaram da pesquisa. É importante notar que mais de 65% das organizações pesquisadas estão abaixo desse índice, possuindo, então, estouros de custo e de prazo muito maiores. Isso sem pensar que a carteira de projetos pesquisada representa apenas uma parcela dos investimentos no Brasil.

Figura 1 Distribuição das organizações pesquisadas nos níveis de maturidade

Fonte: Adaptado de Prado (2014)

3.5. Comportamento Organizacional

Segundo John W. Newstrom (NEWSTROM, 2008), comportamento organizacional é o estudo sobre como as pessoas agem dentro das organizações, tanto individualmente como em grupos. O objetivo é entender o comportamento em diferentes situações e identificar formas pelas quais as pessoas possam agir de maneira mais eficaz. Pode ser considerada uma ciência aplicada, pois as informações de práticas efetivas utilizadas por uma determinada organização podem ser disseminadas e adotadas por outras.

É preciso conhecer um pouco mais sobre a essência do ser humano, desvendar algumas peculiaridades que envolvem sua formação, personalidade, comportamentos e relacionamentos. Somente depois de conhecê-lo é possível estabelecer estratégias para gerenciar pessoas dentro das organizações.

(MACÊDO et al., 2003)

A busca pelo entendimento do ser humano está presente em vários estudos desde há muito tempo na história da humanidade. No início foram os filósofos. Aristóteles, por exemplo, três séculos antes de Cristo, na Macedônia, entendia o homem como uma “tábua rasa” que nascia absolutamente limpo de registros, conquistando o aprendizado a partir deste momento. Atualmente essa ideia é inaceitável, pois é sabido que os fetos reagem ao estímulo externo desde muito cedo e carrega uma carga genética que pode ser conhecida antes mesmo do nascimento.

Segundo Macêdo et al. (2003), a principal ideia da psicologia, que é oriunda da filosofia e é a ciência do comportamento humano é a que o ser humano, ao nascer, carrega uma matriz que além de definir as características físicas, como altura, cor dos olhos ou da pele, tipo de cabelo

etc., traz também potencialidades como emoções inatas e capacidade perceptiva, que servirão de base para o seu desenvolvimento psíquico e social.

A figura a seguir procura sintetizar essa ideia:

Figura 2 Ideia Central da Ciência do Comportamento Humano

Fonte: Adaptado de Macêdo et al. (2003)

O conjunto de ferramentas que o estudo do comportamento organizacional oferece é útil em vários níveis organizacionais, mas particularmente em trabalhos onde relações interpessoais são indispensáveis, como os trabalhos em grupo que é a característica básica dos projetos e sua gestão. Para a gestão de projetos, entender a dinâmica de relacionamento de grupos pequenos, sejam eles formais ou informais, pode ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso no empreendimento.

Além desses elementos o autor ressalta também a importância dos relacionamentos intra e interpessoais nesse período de formação. As sucessivas interações desses elementos dão origem à estrutura básica da personalidade, que ao longo da vida poderá se modificar através da consciência para a mudança, o que levará à busca pelo autoconhecimento.

Assim, ainda segundo o mesmo autor, o indivíduo é corresponsável pela formação da própria personalidade, sendo que o meio ambiente influencia, mas não determina a personalidade humana.

Segundo Newstrom (2008), o estudo do comportamento organizacional possui quatro metas que são descrever, compreender, prever e controlar o fenômeno estudado, no caso as ações humanas no ambiente corporativo. A descrição do comportamento das pessoas em diferentes situações e a compreensão das razões por trás das ações propicia aos gerentes prever o comportamento futuro de funcionários e grupos. Com isso é possível tomar ações preventivas ou mesmo corretivas através do desenvolvimento de habilidades e trabalhos em grupo que possam auxiliar no controle para obtenção do comportamento desejado.

O comportamento organizacional é afetado por quatro forças: Pessoas, estruturas, tecnologia e ambiente na qual a organização está inserida. As interações entre as pessoas e grupos para alcançar os objetivos organizacionais acontecem dentro de algum tipo de estrutura de relacionamento formal através da utilização de tecnologia que auxiliem na execução das

atribuições. O resultado da interação entre os indivíduos, a tecnologia e a estrutura influencia e é influenciada pelo ambiente. O comportamento organizacional parte de um conjunto de conceitos fundamentais centrados na natureza das pessoas e das organizações (NEWSTROM, 2008).

Com relação à natureza das pessoas os princípios permanentes do comportamento organizacional são as diferenças individuais, a percepção, a totalidade da pessoa, o comportamento motivado, o desejo de envolvimento e a valorização do indivíduo, conforme descrito abaixo:

- Diferenças individuais: exigem que a abordagem gerencial a ser adotada seja customizada para cada colaborador.
- Percepção: Maneira singular influenciada pelas experiências e valores acumulados pela qual cada indivíduo vê, organiza e interpreta os fatos. Os gerentes devem esperar percepções diferentes entre os colaboradores, aceitar as pessoas como seres emocionais e administrá-las individualmente.
- Totalidade da pessoa: A vida profissional não pode ser separada da vida pessoal, assim como as condições físicas não podem ser separadas dos aspectos emocionais. A gerência precisa preocupar-se com os efeitos do trabalho sobre as pessoas como um todo, desenvolvendo não apenas o funcionário, mas também o indivíduo em termos de crescimento e realização pessoal.
- Comportamento motivado: A motivação é essencial para a operação de uma organização e esse comportamento, como qualquer outro, possui certas causas. Pode resultar das necessidades de uma pessoa ou das possíveis consequências de seus atos. Em um ambiente organizacional normalmente o comportamento desejado é motivado através da recompensa ou satisfação de necessidades, porém cada indivíduo se sente recompensado de uma forma diferente.
- Desejo de envolvimento: muitos funcionários valorizam ambientes onde possam contribuir com suas experiências para a tomada de decisões importantes, compartilhado seus conhecimentos e aprendendo com essa experiência, contribuindo de forma mais significativa para o sucesso da organização. *Empowerment* e gestão participativa são exemplos de técnicas gerenciais que privilegiam esse comportamento.
- Valorização do indivíduo: As pessoas rejeitam a ideia de serem comparadas com máquinas e outros fatores de produção e desejam ser tratadas com respeito e dignidade. A gestão eficaz desses recursos precisa se preocupar em oferecer oportunidades de desenvolvimento para esses recursos.

Do ponto de vista da natureza das organizações os princípios permanentes são o sistema social, o interesse mútuo e a ética.

- Sistema social: As organizações são sistemas sociais e o comportamento das pessoas é impulsionado tanto pelos interesses individuais quanto pelos grupos. As interações e a totalidade da pessoa fazem com que coexistam dois sistemas sociais em uma organização, o oficial ou formal e o sistema social informal.
- Interesse mútuo: As organizações precisam das pessoas assim como as pessoas precisam das organizações. As pessoas auxiliam na conquista dos objetivos organizacionais e as organizações auxiliam na conquista dos objetivos pessoais.
- Ética: Para atrair e reter funcionários valiosos, é preciso tratar os funcionários de forma ética, além de assegurar que o comportamento ético esteja presente em todos os relacionamentos, interno ou externo.

Os princípios de natureza pessoal e organizacional interagem entre si. Metas e ações éticas aumentam as chances de alcance dos objetivos individuais, organizacionais e sociais. A cooperação e o aprendizado aumentam o nível de satisfação dos envolvidos elevando o nível de sucesso da organização que passa a operar de forma mais eficaz. O nível de qualidade aumenta e os produtos e serviços tornam-se melhores e com preços mais baixos, beneficiando a sociedade como um todo onde todos saem ganhando.

Segundo Chiavenato (2014), além de ser uma disciplina científica aplicada, de adotar abordagem contingencial, de utilizar métodos científicos e de ajudar a lidar com pessoas nas organizações, uma das principais características do Comportamento Organizacional é o fato dele ser influenciado por várias ciências comportamentais, como Ciências Políticas, Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Sociologia Organizacional, além de estar relacionado com vários campos de estudo como Teoria das Organizações, Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos.

Ainda segundo o mesmo autor, o modelo de comportamento organizacional contempla 4 níveis de análise, uma a mais do que a maioria dos autores, pois inclui o Ambiente aos já mapeados níveis Individual, Grupal e Organizacional, constituindo assim as variáveis básicas do comportamento organizacional, como descrito a seguir:

1. Variáveis no nível do ambiente, englobando tudo que envolve externamente a organização, influenciando sua dinâmica e suas características fundamentais.
2. Variáveis no nível do sistema organizacional, englobando o desenho e a cultura organizacional, os processos de trabalho etc.
3. Variáveis no nível do grupo e da equipe, relativo ao comportamento coletivo originado no trabalho em grupo ou em equipes. É preciso levar em consideração que o

comportamento coletivo é diferente do comportamento individual de cada elemento do grupo.

4. Variáveis no nível do indivíduo, composto pelas características individuais de cada membro da organização, como personalidades, histórias pessoais, educação, competências, valores e atitudes.

Figura 3 Modelo de Comportamento Organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Continuando, Chiavenato (2014) afirma que as variáveis comportamentais são consequência da atuação das pessoas nas organizações, como desempenho, engajamento, fidelidade, satisfação no trabalho, cidadania organizacional, e produzem variáveis intermediárias como Produtividade, Adaptabilidade/Flexibilidade, Qualidade, Inovação e Satisfação do cliente. Assim as variáveis comportamentais produzem as variáveis intermediárias através de uma relação sistêmica não linear e estas por sua vez produzem as variáveis resultantes em uma cadeia de valor crescente, sendo as mais importantes o Alcance dos Objetivos Organizacionais, Valor Econômico Agregado, Renovação Organizacional e Crescimento.

Figura 4 variáveis básicas, comportamentais, intermediárias e resultados do Comportamento Organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Como consequência, organização, grupos e indivíduos podem experimentar, como resultado final, a qualidade de vida no trabalho, a competitividade e a sustentabilidade.

3.6. Comportamento Social

Ao contrário do comportamento individual ou do comportamento organizacional, o comportamento social implica no modo como as pessoas agem, pensam, falam e aprendem em situações sociais. Os princípios e conceitos avaliados no estudo do comportamento individual também são aplicados a este contexto dado que os fundamentos filosóficos, teóricos, metodológicos e conceituais são válidos para todo tipo de comportamento (Andery & Sérgio, 2006).

3.7. Fatores comportamentais na gestão de projetos

O PMCDF *Framework* (PMI, 2017b) descreve três tipos de competências necessárias para os gerentes de projetos, programas e portfólios. São elas:

- Competência de conhecimento: Quanto o profissional sabe sobre a aplicação de processos, ferramentas e técnicas destinadas à execução das atividades.
- Competência de desempenho: Como o profissional aplica o conhecimento gerencial para atingir os objetivos do projeto.
- Competência Pessoal: Como o profissional se comporta ao desempenhar as atividades no contexto do gerenciamento de projetos. Suas atitudes, comportamentos, influências culturais e características pessoais intrínsecas que possam contribuir com a habilidade pessoal para gerenciar os projetos.

Segundo o *PMCDF Framework* (PMI, 2017b), para ser plenamente reconhecido um gerente de projetos, programas ou portfólios precisa atender cada uma dessas três competências. Sendo a atividade de gerenciamento de projetos uma atividade profissional orientada a pessoas, é importante que o gestor tenha habilidades que permitam uma eficiente interação com os demais envolvidos. Segundo o PMI, o desenvolvimento da competência pessoal aumenta a habilidade do gestor na aplicação do conhecimento e em seu desempenho.

Neste trabalho, cujo foco é no conhecimento e desenvolvimento dos fatores comportamentais que possam contribuir com a gestão de projetos, ao avaliarmos o *PMCDF* nos deteremos na análise das competências pessoais. Segundo esse *Framework* do PMI, as competências pessoais podem ser agrupadas em seis elementos:

- Comunicação: considerada como sendo a eficiente troca de informações relevantes com as partes interessadas, no tempo certo, e forma acurada e apropriada e através de métodos diversos.
- Liderança: Habilidade de inspirar e motivar os membros da equipe e outros interessados no projeto de forma a atingir os objetivos do projeto.
- Gerenciamento: Habilidade de gerenciar efetivamente o projeto através do uso apropriado de recursos humanos, financeiros, materiais etc.
- Habilidades Cognitivas: Uso apropriado da percepção, discernimento e julgamento para gerenciar eficientemente o projeto em um ambiente de mudanças e incertezas.
- Eficácia: Habilidades necessárias para produzir os resultados desejados pelo uso apropriado dos recursos, ferramentas e técnicas em todas atividades do gerenciamento de projetos.
- Profissionalismo: Comportamento éticos embasado na responsabilidade, respeito e honestidade na prática de gerenciamento de projetos.

Cada um desses elementos primários pode ser desmembrado em elementos secundários, necessários para o bom desempenho nas competências pessoais. Enquanto as competências de desempenho podem ser medidas facilmente através de sua conversão direta na aplicação das competências de conhecimento, o PMI reconhece que as competências pessoais são mais difíceis de serem medidas por não guardarem relacionamento tão direto com o desempenho nas atividades do projeto, dependendo na maioria das vezes da percepção dos demais envolvidos como partes interessadas e time do projeto em relação ao gerente de projetos.

Segundo Prado (2008), como os trabalhos envolvidos nos projetos são executados por pessoas, é fundamental que elas executem com perfeição todas as atividades, tanto para produzir o produto ou serviço do projeto, quanto para a sua própria gestão. Nesse sentido, as competências comportamentais e contextuais são igualmente importantes em relação às competências técnicas, habilidades no uso de metodologias e aplicativos de informática, utilização adequada da estrutura organizacional e escolha correta dos projetos a serem executados. Ainda segundo Prado (2008), os relacionamentos humanos afetam todos os envolvidos em projetos, como por

exemplo, os conflitos que acabam prejudicando os resultados dos projetos e poderiam ser evitados ou minimizados pelo desenvolvimento de competências comportamentais. Já as competências contextuais referem-se ao conhecimento da organização onde o projeto é executado e gerenciado e outras organizações que possam afetar o projeto.

Kerzner (2011), afirma que os gerentes de projetos devem entender o comportamento organizacional, a fim de serem eficazes, e devem possuir sólidas habilidades interpessoais para exercerem tanto a função de direção quanto a de controle, funções derivadas das escolas iniciais de administração. As funções de controle dizem respeito à medição, avaliação e correção através de análise de relatórios e observação de resultados, estudo de causas de desvios e formas de correção. Já as funções de direção referem-se à implantação e execução dos planos aprovados. Como afirmado anteriormente, os trabalhos dos projetos são executados por meio dos outros, pessoas com diferentes especialidades alocadas aos projetos. Dirigir envolve a seleção de pessoal, treinamento, supervisão, delegação, motivação, aconselhamento e coordenação, todas elas atividades fortemente influenciadas pelos relacionamentos humanos.

Os relacionamentos humanos em ambientes organizacionais são orientados pelas relações de autoridade e influência. Ainda segundo Kerzner (2011), autoridade é o poder legal ou legítimo de comandar, atuar ou dirigir as atividades dos outros e pode ser delegada pelos superiores. Já o poder é concedido a um indivíduo por seus subordinados e representa uma medida de respeito pela credibilidade, conhecimento e capacidade de decisão do líder. O gerente de projetos normalmente não possui autoridade total, pois a mesma é compartilhada com os gerentes funcionais que possuem os recursos humanos. Nesse contexto, a habilidade mais importante para comandar os recursos e realizar seus objetivos através de outros, que normalmente são profissionais especializados, é a liderança. A autoridade, mesmo que fortemente documentada, normalmente não surte muito efeito nas relações interpessoais dos ambientes de projetos. Segundo Kerzner (2011) os gerentes de projetos são conhecidos por terem uma grande quantidade de autoridade delegada, mas pouquíssimo poder formal. Nesse contexto, para que o trabalho seja realizado, eles devem contar com o uso das influências interpessoais, que vai além do simples fato de possuírem autoridade, conquistando os subordinados através da real percepção desse poder via mecanismos de recompensa e punição, mas principalmente por ser reconhecido como um especialista ou por ser uma referência bem vista pelo pessoal do projeto. O poder de especialista e de referência são exemplos de poder pessoal e irão compor, juntamente com outros fatores, o arsenal gerencial do líder.

Fatores comportamentais citados no livro Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle (KERZNER; 2011):

- Delegação
- Motivação
- Liderança
- Formação e Desenvolvimento de Equipe do Projeto
- Gerenciamento de Conflitos

- Moralidade, ética e cultura corporativa

Dinsmore e Silva Neto (2009) relacionam os fatores humanos e a gestão de projetos. Além de tratarem questões pessoais como administração do tempo, cita a comunicação como a chave da integração em projetos. Além de tratar também a solução de conflitos e a formação de equipes, outros fatores comportamentais e de relacionamento humano citado nesse livro são:

- Tomada de decisão e solução de problemas
- Negociação

Outros fatores comportamentais que serão estudados nesse trabalho, citados indiretamente nas obras consultadas e atribuídas a diferentes autores são:

- Produtividade
- Energia
- Trabalho em equipe
- Adaptabilidade
- Visão/Metas
- Resiliência

4. METODOLOGIA

Considerando o contexto do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, esse trabalho parte da experiência prática do pesquisador no ambiente de gestão de projetos e sua colaboração para a Academia, invertendo a sequência normalmente encontrada no ambiente acadêmico e colocando o ponto de partida da pesquisa no problema real em busca de uma solução ou sugestão de melhoria através da teoria. A Metodologia de Pesquisa Profissional busca entender o fenômeno inserido em um ambiente complexo em um contexto no qual o pesquisador participa ativamente do fenômeno estudado, explicando a descrição do relato da sua experiência.

Essa proposta é amparada pela Teoria da Aprendizagem Experiencial (Kolb, 1984) partindo da experiência concreta para, através da observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa, retornar à aplicação prática. O método também se baseia nos estudos de Bordenave e Pereira (1989) sobre a Metodologia da Problematização e o modelo do Arco de Maguerez, que similarmente adota como ponto de partida a observação da realidade (problema), determina pontos chave, referencia o problema na teoria, formula hipóteses de solução e volta à realidade para aplicação da solução (prática). A sequência adotada nesses métodos pode ser observada na Figura a seguir.

Figura 5 Do Prático para o Acadêmico

Fonte: Adaptado de Kolb (1984) e Bordenave e Pereira (1989)

A vivência prática contribui para a pesquisa através da reflexão e descrição, sistematizando-se a experiência pela representação do contexto e amparando a geração do conhecimento com os referenciais teóricos explicando, justificando e contribuindo para a prática. Nesta etapa faz-se necessário uma abordagem sistêmica para captar as teorias que suportam os elementos que fazem parte do problema e entender suas inter-relações como forma de entendimento do todo. (MARTINS, 2007, p. 42). O trabalho irá envolver parceiros e clientes dos trabalhos realizados durante a experiência relatada, especialistas em gerenciamento de projetos, líderes de negócio, profissionais de gerenciamento de projetos e os respectivos clientes.

4.1. Esquema das pesquisas:

Para fechar o ciclo e com base nas perspectivas prática e teórica, a análise dos relacionamentos e avaliação dos dados de pesquisa leva à formulação de um plano de intervenção contendo as constatações e recomendações à prática.

Esse trabalho constitui-se em uma Pesquisa Qualitativa Exploratória, que além da pesquisa bibliográfica, contou com uma pesquisa com especialistas em gerenciamento de projetos reconhecidos pela comunidade profissional, com o objetivo de verificar a aderência dos principais fatores comportamentais presentes no ambiente de gestão de projetos e relatados nas principais literaturas sobre o tema, mas também detectar possíveis comportamentos ainda não estudados. Em seguida uma nova pesquisa foi conduzida com profissionais de diferentes áreas e graus de relacionamento com a gestão de projetos visando priorizar em escala de importância os principais fatores comportamentais listados e descobrir possíveis tratativas para desenvolvê-los ou aprimorá-los. Foram coletadas as visões de importância de três grupos de interesse da gestão estratégica de projetos: Os Profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, como gerentes ou recursos de PMO, gerentes de projetos, consultores em gestão de projetos e membros frequentes de equipe de projetos. Os Profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos, como membros esporádicos ou temporários de equipes de projetos e gestores clientes da gestão de projetos. E finalmente os profissionais do ensino, como instrutores e professores em gestão de projetos. Entenda-se gestão estratégica de projetos como sendo a seleção e execução de projetos que venham de fato a contribuir com a estratégia organizacional.

A pesquisa captou também junto aos profissionais de gestão de projetos, informações sobre possíveis ações de correção e aprimoramento para os seis principais fatores comportamentais priorizados, sendo dois fatores para cada grupo de interesse.

Para esse trabalho o autor entende como especialistas em gerenciamento de projetos os profissionais renomados de mercado cuja atividade na profissão remonte pelo menos 10 anos de experiência, com livros publicados ou artigos em revistas de abrangência nacional, e com atuação em diferentes segmentos como construção civil, saúde, telecomunicações, farmacêutico, tecnologia da informação, entre outros.

A figura 6 apresenta de forma esquemática as diferentes etapas da pesquisa, a sequência de execução e o relacionamento com a experiência profissional do autor, culminando com uma contribuição na forma de orientações para possíveis programas de treinamento e capacitação.

Figura 6 Esquema ilustrativo das pesquisas

(Elaborado pelo autor)

4.2. Caracterização das pesquisas

A Pesquisa Bibliográfica, e a pesquisa inicial com os especialistas para determinar os principais fatores comportamentais envolvidos na gestão de projetos têm por objetivo ampliar o conhecimento sobre o assunto, aprimorar os conceitos e descobrir questões que ainda estão no campo da intuição. Trata-se, portanto de pesquisas exploratórias que através da análise de publicações conceituadas, trabalhos empíricos e entrevistas com profissionais especializados que vivenciaram ou vivenciam o problema na prática, busca validar os conceitos encontrados nas principais literaturas, confirmar intuições coletadas durante a experiência profissional do autor e até mesmo descobrir novos fatores ainda não publicados relativos à experiência profissional dos entrevistados. A abordagem da entrevista com os especialistas foi um modelo não estruturado de forma que os entrevistados ficaram livres para relatar todos os fatores comportamentais pertinentes à gestão de projetos que possam ter ficado evidente em algum momento de sua vida profissional. O objetivo dessa parte exploratória da pesquisa é obter uma lista com todos os fatores comportamentais que possam ser evidenciados e fazer sentido na busca pelo sucesso na gestão de projetos.

A pesquisa sobre a importância dos fatores foi realizada com diferentes envolvidos nos projetos, posicionados em diferentes níveis de interesse e hierarquia. Tem por objetivo classificar a lista de fatores comportamentais consolidada nas pesquisas anteriores, determinando a ordem de importância para os três grupos definidos: Profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos e profissionais do ensino da gestão de projetos.

Essa pesquisa teve caráter de levantamento exploratório por permitir que as próprias pessoas livremente informassem acerca de suas crenças e opiniões livrando o resultado do subjetivismo do pesquisador. A abordagem foi através de um formulário estruturado para que cada

entrevistado apontasse o seu posicionamento no grupo de interesse e classificasse pela sua percepção e ponto de vista a ordem de importância dos fatores listados.

Além de escolher os três fatores comportamentais mais importantes em sua opinião, os respondentes foram convidados a relatar como suas organizações tratam ou deveriam tratar a carência desses comportamentos em seus profissionais, com o objetivo de captar as ações para aprimorar os principais fatores.

4.3. Matriz de Amarração metodológica

Com o intuito de demonstrar a consistência metodológica das intervenções que foram feitas através das diferentes pesquisas, utilizamos uma representação através da Matriz de Amarração (MAZZON 1981, p.54) conforme observado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 Matriz de Amarração metodológica

Modelo de Pesquisa	Objetivo da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Feramental	Levantamento/Análise de Dados	Resultados Esperados	Forma de Apresentação dos Resultados	Técnica de Análise
Consulta Bibliográfica	Listar os principais fatores comportamentais envolvidos na gestão de projetos	Quais os fatores comportamentais facilitadores para a gestão de projetos	Pesquisa Bibliográfica	Citações sobre fatores comportamentais de autores consagrados e bibliografia básica.	Vários fatores comportamentais citados em diversas fontes	Lista não estruturada	Anotação das citações
Pesquisa 1	Verificar a consistência desses fatores ou existência de outros possíveis fatores comportamentais	Quais são, na sua opinião, os principais fatores comportamentais envolvidos na gestão de projetos que possam colaborar com a boa gestão ou que, por sua ausência, possam limitar o sucesso?	Pesquisa Qualitativa Exploratória aberta e não estruturada por e-mail, com especialistas em Gestão de Projetos	Análise das respostas pelas citações, comparando com a lista levantada na pesquisa bibliográfica	Lista de fatores comportamentais confirmando os já encontrados na pesquisa bibliográfica e adicionando novos fatores sugeridos pelos especialistas.	Lista estruturada	Listagem e contagem das citações
Pesquisa 2	Avaliar a ordem de importância desses fatores pela ótica de líderes de negócio, gestores de projetos e clientes dos projetos nas organizações e sugestões de como poderiam ser desenvolvidos.	Classifique por ordem de importância os fatores comportamentais que mais influenciam nos resultados da Gestão de Projetos e as respectivas tratativas que são ou deveriam ser tomadas pelas organizações.	Pesquisa Qualitativa Exploratória junto aos principais envolvidos com projetos.	Ponderação dos fatores pesquisados pela classificação obtida com a resposta do questionário	Os principais fatores comportamentais, as diferentes perspectivas e as sugestões de tratativas.	Lista priorizada identificando os 6 principais fatores com pelo menos 2 em cada grupo de interesse analisado (Profissionais diretamente ou indiretamente ligados à gestão de projetos e profissionais do ensino da gestão de projetos).	Contagem dos pontos

Fonte: Adaptado de Mazzon (1981, p.54)

A Matriz de Amarração é um instrumento de análise que busca a aderência e compatibilidade entre os objetivos primários e secundários da pesquisa com as questões, modelos e técnicas de análise dos dados, tanto qualitativos quanto quantitativos, obtidos com os diferentes instrumentos. Trata-se de uma visão resumida da intervenção planejada a ser realizada durante o trabalho. Segundo Mazzon (1981), todos os trabalhos, dissertações e teses, deveriam apresentar no seu corpo essa matriz, facilitando a compreensão concatenada do problema de pesquisa, dos objetivos desta, do modelo teórico adotado, das questões e/ou hipóteses de pesquisa. Outro ponto importante a ser destacado na matriz diz respeito às técnicas utilizadas no tratamento dos dados, que conforme enfatiza Smith (1975, p.315), deve ser definida antecipadamente nas fases iniciais de uma pesquisa, e nunca após os dados terem sido coletados.

5. AS PESQUISAS

5.1. Pesquisa 1

Pesquisa qualitativa com especialistas em gerenciamento de projetos reconhecidos pela comunidade profissional, com o objetivo de verificar a aderência dos principais fatores comportamentais presentes no ambiente de gestão de projetos e relatados nas principais literaturas sobre o tema, mas também detectar possíveis comportamentos ainda não estudados.

Esta pesquisa buscou ampliar o conhecimento sobre o assunto, aprimorar os conceitos e descobrir questões que ainda estão no campo da intuição. Esta etapa visa validar os conceitos encontrados nas principais literaturas, confirmar intuições coletadas durante a experiência profissional do autor e até mesmo descobrir novos fatores ainda não publicados relativos à experiência profissional dos entrevistados. Com isso pode-se obter uma lista com todos os fatores comportamentais que possam ser evidenciados e fazer sentido na busca pelo sucesso na gestão de projetos, que foram testados quanto ao seu grau de importância e métodos de desenvolvimento na próxima etapa a ser descrita.

O resultado da pesquisa bibliográfica gerou a lista de fatores comportamentais iniciais que constam no item 5.2 deste trabalho. De posse desta lista inicial um e-mail foi enviado à profissionais, reconhecidos pelo mercado, com livros ou artigos publicados e com vasta experiência comprovada pela comunidade de gestão de projetos no Brasil e alguns deles em várias partes do mundo. O e-mail enviado aos profissionais bem como suas respostas podem ser consultados no Apêndice 1 deste trabalho.

Os profissionais que respondera à essa etapa da pesquisa estão listados abaixo, em ordem alfabética, seguidos de um breve currículo, para se entender a importância e relevância desses profissionais para o entendimento do objetivo desse trabalho.

Alex Urbano, PMP

Atual Presidente do PMI de São Paulo, é pós-graduado em engenharia de software e bacharel em administração de empresas com especialização em marketing, possui curso de extensão em finanças corporativa pela Universidade de Michigan.

Trabalha a mais de 22 anos com gerenciamento de projetos e programas em setores de ponta na área de tecnologia e negócios, certificou-se PMP em 2005.

Atua no Capítulo São Paulo do PMI voluntariamente a 12 anos tendo sido coordenador do Grupo de Estudos Técnicos em PMO, Diretor Administrativo no mandato de 2007/2008 e membro do conselho de orientação de 2010 a 2013, onde atuou também com presidente do conselho durante o mandato de 2013 e atualmente é o presidente do capítulo.

Já atuou como gerente de projetos, programa e PMO em diversas empresas multinacionais tais como Carrefour, PepsiCo, EDS/HP, Xerox e NotreDame Intermédica.

É professor de pós-Graduação em cursos de gerenciamento de projetos em diversas universidades, entre elas, na FIA, Universidade São Judas Tadeu, Universidade Toledo, IPOG.

Possui larga experiência em tecnologia e processos de negócio obtida ao longo de sua carreira, é um dos sócios da NetCorp Enterprise empresa de consultoria para treinamentos, gerenciamento de projetos e programas, implementação de PMO, análise de risco, onde atua profissionalmente.

Possui experiência internacional, com participação em projetos em diversos países, além de palestras e workshops.

Alonso Soler, PMP

Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP, São Paulo SP e MBA em Finanças pela Faculdade de Administração FEA USP, São Paulo SP, sendo Bacharel em Mecânica com especialização em Engenharia da Qualidade Industrial pela UNICAMP.

Atuou como engenheiro, instrutor e gestor de projetos e programas em indústrias de vários segmentos e porte desde 1989. Atualmente é sócio da J2DA Consultoria e Treinamento e da Shédio Engenharia Consultiva.

É professor de pós-Graduação em cursos de gerenciamento de projetos e de Programas MBA em Gerenciamento de Projetos em diversas instituições como Universidade Mauá, FIA, INSPER, SAINT PAUL, FIA, FGV, DOCTUM, INPG, IETEC e SUSTENTARE, sendo responsável pelas disciplinas de Gerenciamento de Portfolio e Programas, Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Escopo, Tempos, Custos, Finanças e Riscos – desde 2001.

Autor de diversos livros entre eles, os mais recentes, Gerenciamento de Projetos em Tirinhas (2015), Gerenciamento de Projetos: Estudo de caso (2008 com 2ª Edição em 2015) e Qualidade Total e Maturidade Organizacional (2015).

Armando Terribili Filho, PhD, MSc, PMP

Doutor em Educação pela UNESP com pós-doutorado em Metodologias de Gerenciamento de Projetos. Mestre em Administração de Empresas. Certificado PMP desde 2003. Certificado nos EUA como Black Belt em 2007. É professor da Universidade Positivo, ESIC, ISAE e UNIVALI (SC). Diretor e consultor da Impariamo – Cursos e Consultoria (Curitiba).

Autor de vários livros na área de Gerenciamento de Projetos: Indicadores de Gerenciamento de Projetos (reimpressão 2014), Gerenciamento de Projetos em 7 Passos (reimpressão 2016) e Gerenciamento de Custos em Projetos (2014 - da coleção Grandes Especialistas Brasileiros). Coautor dos livros: Lessons Learned em Gerenciamento de Projetos (2015) e Negociação em Projetos (2017). Tem publicações científicas nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica e México.

Conselheiro e docente da AFIGP (Academia de Formação de Instrutores de Gerenciamento de Projetos) do PMI São Paulo. Colaborador do capítulo do PMI Espírito Santo na coluna

"Pergunte ao Especialista". Palestrante em congressos em nível nacional e internacional organizados pelo PMI-SP, PMI-PR, PMI-DF, PMI-MG, PMI-ES, PMI-SC, PMI-RS e PMI-PE.

Foi professor titular da FAAP de São Paulo e teve atuação em multinacionais americanas e canadenses, tendo sido diretor de projetos da Unisys Brasil.

Darci Prado

Consultor-sócio da FALCONI pela qual prestou treinamento e consultoria a centenas de organizações brasileiras. Engenheiro, com pós-graduação em Engenharia Econômica pela UCMG e doutorado em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP. Trabalhou na IBM durante 25 anos e foi professor da Escola de Engenharia da UFMG por 32 anos. Foi um dos fundadores dos capítulos do PMI de Minas Gerais e Paraná, sendo membro da diretoria do capítulo mineiro desta instituição entre 1998 e 2002 e membro do Conselho entre 2002 e 2009. Está conduzindo a pesquisa sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos, juntamente com Russell Archibald, no Brasil, Itália, Espanha e Portugal. É autor de 10 livros sobre gerenciamento de projetos, da metodologia MEPCP, do modelo de maturidade MMGP e do software SISGEP. Dentre seus livros publicados no Brasil, dois foram publicados no exterior.

Ricardo Vargas

Ricardo Viana Vargas é especialista em projetos, portfólio e riscos. Chairman do PMI em 2009, Ricardo escreveu 15 livros na área e foi por 4 anos diretor mundial de infraestrutura e projetos do Escritório de Serviços de Projetos das Nações Unidas. Atualmente Ricardo é diretor Executivo da Brightline Initiative, uma coalisão de organizações globais voltada para a pesquisa relacionada a gestão de iniciativas estratégicas.

Como resultado desta pesquisa, os seguintes fatores comportamentais foram incluídos à lista original por sugestão dos especialistas consultados:

Alex Urbano fez a seguinte afirmação quanto aos fatores comportamentais listados:

“Entendo que Produtividade, Visão/Metas, Delegação, Formação e Desenvolvimento de equipes, não são fatores comportamentais e podem ser retirados da lista quando olharmos por este aspecto de fator comportamental. Estes itens estão muito mais ligados a estratégia e táticas de trabalho, bem como performance. “

Apesar de concordar que esses fatores são de fato ligados à estratégia, os autores consultados na pesquisa bibliográfica entendem que também são fatores comportamentais. Como essa distinção não é relevante para o trabalho, os itens mencionados permaneceram na lista final.

Por fim, Alex Urbano ainda acrescentou os seguintes itens:

- Articulação
- Visão holística

- Comunicação

Alonso Soler observou que alguns dos fatores comportamentais da lista original são desejáveis e outros indispensáveis, o que é aceitável, embora especificamente para essa etapa do trabalho isso não seja relevante pois na pesquisa seguinte, avaliaremos a ordem de importância desses fatores pelo ponto de vista de profissionais com diferentes níveis de relacionamento com a gestão de projetos.

Alonso Soler ainda sugeriu o seguinte fator comportamental adicional:

- Comunicação

Armando Terribili concordou com todos os fatores listados e acrescentou:

- Comunicação
- Compromisso
- Iniciativa

Darci Prado também concordou com todos os fatores listados e acrescentou:

- Meritocracia
- Transparência e franqueza
- Disciplina
- Atitude de dono (associado neste trabalho à cultura corporativa)
- Bom humor
- Simplicidade

Ricardo Vargas também concordou com todos os fatores listados e sugeriu o seguinte fator adicional:

- Capacidade de Trabalhar sobre pressão

5.2. Pesquisa 2

A lista final que originalmente incluía apenas os fatores comportamentais obtidos na literatura consultada foi ampliada/modificada com as respostas obtidas na Pesquisa 1, ficando com 26 Fatores Comportamentais como listados a seguir:

- Delegação
- Motivação
- Liderança
- Formação e Desenvolvimento de Equipe do Projeto

- Gerenciamento de Conflitos
- Moralidade e ética
- Cultura corporativa
- Tomada de decisão e solução de problemas
- Negociação
- Produtividade
- Energia
- Trabalho em equipe
- Adaptabilidade
- Visão/Metas
- Resiliência
- Articulação
- Visão holística
- Comunicação
- Compromisso
- Iniciativa
- Meritocracia
- Transparência e franqueza
- Disciplina
- Bom humor
- Simplicidade
- Capacidade de Trabalhar sobre pressão

A lista final não foi classificada em ordem alfabética nem tão pouco possui alguma classificação de importância. No formulário eletrônico foi apresentada em sequência randômica para não influenciar a escolha dos respondentes. Esta lista foi então avaliada em uma nova pesquisa, submetida desta vez a um grupo bem maior e heterogêneo. O link para participar da pesquisa foi enviado por e-mail e teve o objetivo de compreender o grau de importância de cada fator comportamental sob a ótica dos seguintes grupos:

Grupo 1: Profissionais diretamente ligados à gestão de projetos:

- Gerentes ou recursos de PMO
- Gerentes de projetos
- Consultores em gestão de projetos
- Membros frequentes de equipe de projetos

Grupo 2: Profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos:

- Membros esporádicos ou temporários de equipes de projetos
- Gestores clientes da gestão de projetos

Grupo 3: Profissionais do ensino da gestão de projetos

- Instrutores e professores em gestão de projetos

Além do grau de importância de cada elemento listado, a pesquisa procurou saber também como as organizações ou departamentos fizeram ou deveriam fazer para desenvolver os fatores comportamentais mais relevantes.

O questionário para essa pesquisa foi desenvolvido no SurveyMonkey e distribuído eletronicamente para uma lista de mais 3.900 nomes ligados de várias formas à gestão de projetos, obtidos nos contatos pessoais do autor no LinkedIn, inscritos em seu blog onde divulga semanalmente assuntos dos mais diversos sobre gestão de projetos, e outros interessados que tenham assistido às suas aulas, webinários e palestras ao longo dos últimos anos.

A transcrição do questionário pode ser consultada no Apêndice 2 deste trabalho:

Observação: Para classificação do porte das empresas, a pesquisa baseou-se nas informações da Tabela 2

Tabela 2 Classificação do porte de empresas segundo o número de funcionários

Ramo	Microempresa	Pequena	Média	Grande
Comercio e Serviços	Até 9	10 a 49	50 a 99	Maior que 99
	funcionários	funcionários	funcionários	funcionários
Industria	Até 19	20 a 99	100 a 499	Maior que 499
	funcionários	funcionários	funcionários	funcionários

Fonte: SEBRAE (2013)

6. RESULTADOS

O questionário obteve 173 respostas sendo que o público respondente foi constituído em 64,74% de profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, 21,4% de profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos, 6,9% de profissionais do ensino da gestão de projetos e 6,9% de profissionais sem relacionamento com a gestão de projetos, conforme o Gráfico 1.

Destes, conforme demonstrado no Gráfico 2, a maioria foi de profissionais nível sênior, representando 63,6% do total, sendo que o nível pleno representou 24,8% das respostas e o nível júnior apenas 11,6%.

Gráfico 2 Nível do Profissional

No Gráfico 3 pode-se notar que quanto ao porte das organizações onde os respondentes atuam, 59% são de grandes empresas, 15% de médias empresas, 13,3% de pequenas empresas, e 12,7% de microempresas.

Gráfico 3 Porte da Empresa

Destas, 25,6% aplica a gestão de projetos consistentemente e com metodologia padronizada há pelo menos 5 anos, possuindo inclusive um PMO. 16,9% aplica a gestão de projetos há pelo menos 3 anos, possuindo um PMO, sendo que a metodologia ainda está sendo implantada.

10,6% aplica a gestão de projetos há pelo menos 2 anos e tanto a metodologia como o PMO ainda estão sendo implantados. 31,9 aplica gestão de projetos de forma não muito organizada, sem PMO ou em estágio inicial de implantação. E finalmente 15% não aplica a gestão de projetos, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 Uso do Gerenciamento de Projetos nas Organizações

Nesse contexto a pesquisa constata que:

Para o público pesquisado em geral, o fator comportamental mais importante para 41,9% dos respondentes é a Comunicação, seguido de Trabalho em Equipe com 36,3%, depois por Liderança com 21,3% e finalmente por Gerenciamento de Conflitos com 19,4%. Note que a somatória dos percentuais de importância dos fatores comportamentais listados não será de 100% pois cada respondente pode escolher 3 fatores.

Quando segmentamos as respostas pelo envolvimento do público pesquisado com a gestão de projetos, podemos constatar que:

Para os profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, os 2 fatores mais importantes são:

- Comunicação com 45,6%
- Trabalho em Equipe com 34%

Foram 82 respostas elegendo esses fatores como os mais importantes. Esses profissionais forneceram sugestões de quais práticas as organizações deveriam adotar para desenvolver, aprimorar ou manter os principais fatores comportamentais observados. Essas sugestões foram resumidas e agrupadas, e estão listadas a seguir:

- Dar mais autonomia para equipes multidisciplinares e utilizar técnicas de *empowerment* e desenvolver visão holística
- Promover o engajamento e energia das equipes
- Realizar Treinamentos, promover a aderência de valores nos executivos, utilizar a liderança pelo Exemplo
- Adotar as melhores práticas de gestão de projetos
- Estimular atividades em equipe e divulgar os objetivos e metas
- Promover o trabalho em equipe
- Estimular foco nas entregas e maior proximidade com o cliente
- Desenvolver a cultura corporativa de transparência de informações
- Desenvolver a maturidade em gerenciamento de projetos
- Trabalho em equipe, desenvolver a cultura organizacional e promover a transparência
- Promover a troca de experiência
- Treinamento
- Melhorar a integração dos times multifuncionais
- Gestão de Projetos, gestão por processos e melhorar a cultura corporativa
- “Empoderamento” do PMO, transparência nas decisões e capacitação constante
- Desenvolver condições para uma visão holística do projeto
- Adequar o perfil dos gestores e capacitação
- Gerenciar melhor os Conflitos
- Melhorar a comunicação da liderança para manter a equipe motivada
- Autonomia do Gerente de Projetos e transparência
- Treinamento e formação de equipes
- Transparência nas comunicações e maior abertura para o diálogo
- Registro de informações
- Estabelecer critérios claros para a comunicação e compartilhar os objetivos para o trabalho em equipe
- Gestão de feedback para traçar planos de desenvolvimento para obter melhores resultados na equipe e nos projetos.
- Aplicar política da qualidade
- Equilibrar a equipe com profissionais sêniores e Plenos
- Melhorar o planejamento

- Transparência e franqueza com os colaboradores, fazendo-os sentir parte de um time
- Liderança participativa com as equipes para a tomada de decisões
- Gestão colaborativa
- Reuniões com foco em *coaching* e *mentoring*

Para os profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos, os 2 fatores mais importantes também foram Comunicação e Trabalho em equipe. Para ampliarmos a contribuição desse trabalho avaliaremos para esse grupo o 3º e 4º fatores mais citados. São eles:

- Gerenciamento de Conflitos com 25,7%
- Liderança com 22,9%

Foram 17 respostas desse grupo elegendo esses fatores como os mais importantes. As sugestões desses profissionais sobre quais práticas as organizações deveriam adotar para desenvolver, aprimorar ou manter os principais fatores comportamentais observados estão resumidas e agrupadas na lista a seguir:

- Comunicação
- Aplicar melhores práticas de gestão de projetos, estar sempre atualizado com tecnologias, investir em técnicas de negociação
- Diretrizes claras e específicas, programas para melhoria dos processos com envolvimento da Alta Direção
- Desenvolver a cultura corporativa, promover a formação e desenvolvimento das Equipes do Projeto, estimular a meritocracia
- Avaliação comportamental 360 graus, avaliação de desempenho e uso de KPIs
- Desenvolver processos e atribuir responsabilidades a todos
- Participação nos resultados em função do desempenho dos projetos

E para os profissionais do ensino da gestão de projetos os 2 fatores mais importantes são Trabalho em Equipe e Gerenciamento de Conflitos, já mencionados e avaliados nos dois grupos anteriores. Adotaremos mais uma vez o princípio de maior contribuição desse trabalho avaliando para esse grupo também o 3º e 4º fatores mais citados, empatados em 27,3%. São eles:

- Moralidade e Ética com 27,3%
- Visão Holística com 27,3%

Foram 6 respostas desse grupo elegendo e as sugestões de práticas para desenvolver, aprimorar ou manter os fatores escolhidos estão resumidas e agrupadas na lista a seguir:

- Valorização dos funcionários e franqueza
- Comunicar a visão do todo e a importância de trabalhar em equipe para alcançar os objetivos
- Comunicação
- Matriz de responsabilidades clara, orientada às entregas dos projetos (EAP)
- Planejamento
- Metodologia robusta, decisão baseada na hierarquia e comitês, PMO Executivo

O público correspondente aos profissionais sem relacionamento com a gestão de projetos não é alvo desta pesquisa e por isso foram excluídos desta segmentação.

Para os profissionais sêniores, com mais de 10 anos de experiência, e com algum nível de envolvimento com a gestão de projetos, o fator mais importante é:

- Comunicação para 42,9% desta amostra

O porte da empresa não se mostrou eficiente como direcionador para alguma preferência quanto aos fatores comportamentais apresentados, não havendo correlação entre o tamanho da empresa e algum tipo específico de fator comportamental desejado.

Como os profissionais de nível sênior normalmente atuam em organizações mais maduras, avaliando as respostas quanto ao uso do Gerenciamento de Projetos nas Organizações, os profissionais expostos a um ambiente mais propício ao gerenciamento de projetos, aqueles que trabalham em uma organização que aplica a gestão de projetos consistentemente e com metodologia padronizada há pelo menos 5 anos, possuindo inclusive um PMO, possuem uma preferência pelo fator comportamental Comunicação, o mesmo observado no recorte anterior:

- Comunicação para 39,5% desta amostra

Como o foco desta pesquisa concentra-se nos fatores comportamentais preferidos pelos 3 diferentes grupos analisados, ou seja, profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos e profissionais do ensino da gestão de projetos, e como os demais recortes como senioridade do profissional, porte da organização e uso do gerenciamento de projetos não contradizem os fatores escolhidos por estes grupos, seguiremos com os seguintes fatores comportamentais: Comunicação, Trabalho em Equipe, Gerenciamento de Conflitos, Liderança, Moralidade e Ética e Visão Holística.

Esses fatores foram avaliados em relação à tratativa para o aprimoramento, ensino ou desenvolvimento, cruzando as escolhas dos principais fatores com as sugestões fornecidas na pesquisa exploratória pelo público respondente.

O público pesquisado, além de eleger os fatores comportamentais mais importantes para o gerenciamento de projetos, sugeriu através de questão aberta formas de tratativa que as organizações ou pessoas deveriam adotar para melhorar o desempenho e sucesso de seus empreendimentos, respondendo a questão nº 4 do questionário eletrônico, uma pergunta aberta disponibilizada para essa finalidade. As respostas foram cruzadas com o intuito de se relacionar as tratativas mais recorrentes aos respectivos fatores comportamentais mais bem avaliados pela ordem de importância na pesquisa. O objetivo dessa parte do trabalho é contribuir com a comunidade e com o ambiente de gerenciamento de projetos, sugerindo caminhos para o desenvolvimento não apenas técnico, mas também comportamental dos profissionais. O resultado é apresentado a seguir:

Sugestões dos profissionais diretamente ligados à gestão de projetos como tratativa para o fator comportamental “**Comunicação**”. Foram 47 respostas assinalando este fator comportamental como um dos mais importantes e estas são as principais sugestões de tratativas:

- Treinamentos
- Transparência nas informações
- Desenvolver a cultura corporativa
- Capacitação
- Reuniões periódicas para alinhar informações
- Processo de feedback dos funcionários
- Planos de comunicação formais e apoio de softwares
- Governança clara
- Gestão colaborativa

Sugestões dos profissionais diretamente ligados à gestão de projetos como tratativa para o fator comportamental “**Trabalho em Equipe**”. Foram 35 respostas assinalando este fator comportamental como um dos mais importantes e estas são as principais sugestões de tratativas:

- Técnicas de *empowerment*
- Engajamento
- Estimular atividades em grupo com diferentes profissionais
- Trocas constantes de experiências
- Treinamento
- Dinâmicas e reuniões
- Capacitação constante
- Promover discussões sobre desempenho entre os profissionais
- Transparência

- Respeito
- Compartilhar claramente os objetivos
- Aprimorar o recrutamento e ampliar o treinamento
- Engajamento dos membros da equipe de projeto
- Transparência e franqueza com seus colaboradores, fazendo-os sentir parte de um time
- Reuniões com foco em *coaching* e *mentoring*

Sugestões dos profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos como tratativa para o fator comportamental “**Gerenciamento de Conflitos**”. Foram 9 respostas assinalando este fator comportamental como um dos mais importantes, lembrando que devido à repetição do fator em 1º lugar este é o de 3º colocado. Estas são as principais sugestões de tratativas para estes fatores:

- Comunicação intensiva
- Investir em lideranças e técnicas de negociação
- Definição clara das diretrizes
- Transparência e franqueza
- Distribuição de responsabilidade a todos

Sugestões dos profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos como tratativa para o fator comportamental “**Liderança**”. Foram 8 respostas assinalando este fator comportamental como um dos mais importantes, lembrando que também devido à repetição de fatores este é o e 4º mais citado neste grupo. Estas são as principais sugestões de tratativas para estes fatores:

- Comunicação eficaz e eficiente
- Avaliação comportamental e de desempenho
- Desenvolver habilidade de liderança

Sugestões dos profissionais do ensino da gestão de projetos como tratativa para os fatores comportamentais “**Moralidade e Ética**”. Foram 3 respostas assinalando este fator comportamental como um dos mais importantes para este grupo, lembrando que também devido à repetição de fatores este é o e 3º mais citado neste grupo. Estas são as principais sugestões de tratativas para estes fatores:

- Atualização e valorização dos colaboradores
- Comunicação
- Matriz de responsabilidades clara, orientada às entregas dos projetos

Sugestões dos profissionais do ensino da gestão de projetos como tratativa para o fator comportamental “**Visão Holística**”. Foram 3 respostas assinalando este fator comportamental como um dos mais importantes para este grupo, lembrando que também devido à repetição de fatores este é o 4º mais citado neste grupo. Estas são as principais sugestões de tratativas para estes fatores:

- Gestão deve passar uma visão do todo
- Planejamento
- Metodologia robusta

Para não se limitar às sugestões dadas pelos profissionais diretamente e indiretamente ligados à gestão de projetos e profissionais que atuam no ensino desta matéria, uma nova consulta foi feita aos especialistas que participaram da pesquisa 1, buscando sugestões de tratativas para desenvolver, aprimorar ou manter os fatores comportamentais mais importantes para o bom desempenho e sucesso dos projetos. Os profissionais que responderam a essa consulta foram Darci Prado e Armando Terribili. Segue uma compilação de suas sugestões para os 6 principais fatores comportamentais elencados neste trabalho.

Comunicação:

- Utilizar ferramentas e técnicas atuais como grupos em aplicativos de mensagens, vídeos (rápidos e eficientes), buscando sempre o veículo mais adequado ao público alvo e demais envolvidos com o projeto.
- Aplicar cursos de oratória, workshops de técnicas de apresentação, oficinas de Facilitação de reuniões e cursos de comunicação visual.

Trabalho em Equipe:

- Estimular aspectos como engajamento e coesão, estabelecendo confiança entre os membros da equipe.
- Criar um clima de cooperação onde aprender e ensinar permita acelerar os trabalhos do projeto com qualidade e diminuição de incertezas.
- Promover exercício simulado de projeto (Real Life) com entregas definidas, além do prazo e dos critérios de aceitação.
- Aplicar workshop de negociação e prática de avaliação 360 graus.

Gerenciamento de Conflitos:

- Aprimorar a descrição e documentação do escopo, uma das principais causas de conflitos entre os interessados nos projetos.

- Aprofundar as discussões e entendimentos na etapa de negociação dos contratos.
- Aplicar dinâmicas específicas sobre conflitos e cursos sobre diversidade.
- Promover workshops sobre Lições Aprendidas em gestão de pessoas.

Liderança:

- Desenvolver aspectos como negociação, comunicação e gestão de conflitos.
- Aplicar cursos específicos nesta área

Moralidade e Ética:

- Proporcionar a confiança entre os membros de uma equipe e praticar o engajamento e coesão entre os membros e demais stakeholders.
- Utilizar e divulgar o Código de Conduta Ética e o Código de Responsabilidade Profissional do PMI®.
- Realizar reuniões periódicas com a equipe sobre o tema.

Visão Holística:

- Proporcionar o entendimento do projeto como agentes da mudança, ligados às estratégias da organização.
- Criar mecanismos para impedir mudanças nos projetos que possam alterar o rumo a ponto de comprometer as estratégias organizacionais.
- Estimular leitura e cursos externos em diferentes áreas, expandindo conhecimento, criatividade e relacionamentos.

7. SÍNTESE E CONCLUSÃO

Com base no exposto é possível afirmar que o objetivo principal deste trabalho, pesquisar sobre a os principais fatores comportamentais que podem facilitar a gestão de projetos ou que pela ausência possam comprometer o seu sucesso e quais os meios para desenvolvê-los, foi atingido e as principais questões de pesquisa foram analisadas e respondidas.

Com base na teoria apresentada, nos dados das pesquisas realizadas, e na avaliação apresentada no capítulo anterior, destaca-se a seguinte síntese dos resultados e principais conclusões.

Questão 1: Identificar os principais fatores comportamentais facilitadores para a gestão de projetos

O primeiro estágio para avaliar essa questão foi a pesquisa bibliográfica que forneceu uma primeira lista de fatores comportamentais sob o ponto de vista dos principais autores de gerenciamento de projetos. Após essa pesquisa, e sempre embasado pelo referencial teórico, a lista obtida foi testada através de uma pesquisa direta com alguns dos principais especialistas em gerenciamento de projetos no Brasil, alguns inclusive com projeção internacional.

Uma vez validados todos os fatores comportamentais e ajustados pela ótica dos especialistas consultados, a lista final compôs o questionário que contou ainda com questões para identificar o público alvo composto por profissionais diretamente e indiretamente ligados à gestão de projetos além de profissionais que atuam no ensino da gestão de projetos. Uma opção de não ter relacionamento com gerenciamento de projetos foi disponibilizada para posteriormente descartar essas respostas, por não fazerem parte do público alvo desse trabalho.

Mais 3 questões demográficas foram incluídas na pesquisa para averiguar possíveis relacionamentos das respostas quanto à senioridade dos profissionais, porte ou tamanho da organização onde trabalham e o uso ou não das melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Após analisar separadamente os fatores comportamentais mais citados como importantes para os 3 grupos analisados, e não encontrando influências relevantes nessas respostas quanto ao nível de senioridade, porte da organização e utilização de melhores práticas em seu ambiente de trabalho, os 2 principais fatores listados por cada grupo foram elencados. Nesse ponto houve coincidência de respostas entre os grupos, o que foi contornado eliminando as respostas iguais e adotando o 3º e 4º fatores mais citados para evitar conflito e aumentar a contribuição do trabalho, avaliando mais fatores comportamentais e meios de tratá-los nas organizações. Desta forma, os seguintes fatores comportamentais foram detectados, segundo os três grupos analisados:

Profissionais diretamente ligados à gestão de projetos:

- Comunicação com 45,6% de preferência
- Trabalho em Equipe com 34% de preferência

Profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos:

- Gerenciamento de Conflitos com 25,7% de preferência
- Liderança com 22,9% de preferência

Profissionais do ensino da gestão de projetos:

- Moralidade e Ética com 27,3% de preferência
- Visão Holística com 27,3% de preferência

Questão 2: Propor sugestões para o aprimoramento dos fatores comportamentais mais relevantes.

Uma vez de posse dos dois fatores mais importantes para cada grupo de respondentes avaliados, a saber, diretamente e indiretamente ligados à gestão de projetos e profissionais atuando no ensino da gestão de projetos, chegou-se a uma relação dos 6 principais fatores comportamentais. Em seguida, as ações e possíveis tratativas para desenvolvimento, aprimoramento ou manutenção dos comportamentos desejados foram analisadas e consolidadas em uma lista de tratativas para cada fator comportamental.

Segundo os profissionais diretamente ligados à gestão de projetos, os termos mais citados quanto às tratativas para desenvolver os aspectos comportamentais relativos à comunicação e o trabalho em equipe são: Autonomia, engajamento, treinamento, formação de equipes, uso das melhores práticas da gestão de projetos, integração, planejamento.

Como já mencionado, os especialistas citaram os seguintes caminhos para tratar esses fatores:

Comunicação:

- Utilizar ferramentas e técnicas atuais como grupos em aplicativos de mensagens, vídeos (rápidos e eficientes), buscando sempre o veículo mais adequado ao público alvo e demais envolvidos com o projeto.
- Aplicar cursos de oratória, workshops de técnicas de apresentação, oficinas de Facilitação de reuniões e cursos de comunicação visual.

Trabalho em Equipe:

- Estimular aspectos como engajamento e coesão, estabelecendo confiança entre os membros da equipe.
- Criar um clima de cooperação onde aprender e ensinar permita acelerar os trabalhos do projeto com qualidade e diminuição de incertezas.
- Promover exercício simulado de projeto (Real Life) com entregas definidas, além do prazo e dos critérios de aceitação.
- Aplicar workshop de negociação e prática de avaliação 360 graus.

Para os profissionais indiretamente ou esporadicamente ligados à gestão de projetos, os termos mais citados quanto às tratativas para desenvolver os aspectos comportamentais relativos ao gerenciamento de conflitos e liderança são: comunicação, negociação, melhoria dos processos, formação e desenvolvimento das equipes, avaliação de desempenho e participação nos resultados.

Os especialistas citaram os seguintes caminhos para tratar esses fatores:

Gerenciamento de Conflitos:

- Aprimorar a descrição e documentação do escopo, uma das principais causas de conflitos entre os interessados nos projetos.
- Aprofundar as discussões e entendimentos na etapa de negociação dos contratos.
- Aplicar dinâmicas específicas sobre conflitos e cursos sobre diversidade.
- Promover workshops sobre Lições Aprendidas em gestão de pessoas.

Liderança:

- Desenvolver aspectos como negociação, comunicação e gestão de conflitos.
- Aplicar cursos específicos nesta área

Já para os profissionais do ensino da gestão de projetos, os termos mais citados quanto às tratativas para desenvolver os aspectos comportamentais relativos à moralidade e ética e visão holística são: valorização dos funcionários, franqueza, visão do todo, comunicação, matriz de responsabilidades, planejamento, metodologia, PMO.

Os especialistas citaram os seguintes caminhos para tratar esses fatores:

Moralidade e Ética:

- Proporcionar a confiança entre os membros de uma equipe e praticar o engajamento e coesão entre os membros e demais stakeholders.
- Utilizar e divulgar o Código de Conduta Ética e o Código de Responsabilidade Profissional do PMI®.
- Realizar reuniões periódicas com a equipe sobre o tema.

Visão Holística:

- Proporcionar o entendimento do projeto como agentes da mudança, ligados às estratégias da organização.
- Criar mecanismos para impedir mudanças nos projetos que possam alterar o rumo a ponto de comprometer as estratégias organizacionais.

- Estimular leitura e cursos externos em diferentes áreas, expandindo conhecimento, criatividade e relacionamentos.

O *PMCDF Framework* (PMI, 2017b) descreve a subdivisão das 6 competências pessoais primárias, citadas no item 3.7 deste trabalho, em elementos secundários, conforme alguns exemplos listados a seguir:

Competências de Comunicação:

- Escuta ativa, compreensão e resposta às partes interessadas
- Manutenção dos canais de comunicação
- Garantir a qualidade da informação
- Adaptação da comunicação conforme a audiência

Competências de Liderança:

- Criar um ambiente que promova o alto desempenho do time
- Construir e manter relacionamento que levem à eficiência
- Motivar os membros da equipe
- Utilizar o poder de influência quando necessário

Competências de Gerenciamento

- Construir e manter o time de projeto
- Planejar e gerenciar para o sucesso do projeto
- Resolver conflitos envolvendo time do projeto ou partes interessadas

Habilidade Cognitiva

- Visão holística do projeto
- Uso apropriado das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos
- Busca de oportunidade para melhorar o resultado do projeto

Eficácia

- Resolver os problemas do projeto
- Manter o suporte, envolvimento e motivação das partes interessadas
- Promover as mudanças apenas necessárias para atender às necessidades do projeto

Profissionalismo

- Demonstrar comprometimento com o projeto
- Trabalhar com integridade
- Gerenciar em um contexto de diversidade na força de trabalho
- Resolver questões individuais e organizacionais com objetividade.

Cada um desses itens é descrito no anexo do *Framework* através de seus critérios de desempenho, possíveis expectativas, fonte de evidências e exemplos, não deixando margem de dúvida quanto a aplicabilidade de cada um dos elementos.

As necessidades da organização quanto às competências pessoais geram um conjunto esperado de comportamento de seus gestores de projetos. O PMI prega que uma organização deve avaliar, segundo suas necessidades e complexidade dos projetos, cada uma dessas competências em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para uma necessidade limitada em uma determinada competência e 5 para uma necessidade de completa competência no fator avaliado. Feito isso, é preciso avaliar pelo mesmo critério o profissional ou os profissionais de gerenciamento de projetos da organização, para se detectar as forças nas competências existentes e as necessidades que precisam ser desenvolvidas. Desta forma seria possível traçar um plano de desenvolvimento minucioso e sob medida para cada organização ou, no limite, para cada profissional.

Os métodos descritos pelo *Framework* do PMI para atender as necessidades de desenvolvimento são divididos em 3 grupo:

- Aprendizado experiencial ou aprender fazendo, endereçado as necessidades de desenvolvimento na própria execução das atividades. Pode ser obtida através de mentoring, coaching, troca de experiências entre pares, dinâmicas com interpretação de papéis, simulações, jogos, acompanhamento de profissionais experientes em ação ou mesmo assumindo gradativamente responsabilidades no ambiente de trabalho.
- Aprendizado formal, em uma abordagem estruturada para desenvolver conhecimento. Pode ser através de aulas conduzidas por instrutores, auto estudo e livros didáticos, cursos pela internet em plataformas digitais ou ambientes virtuais, publicações ou EAD's, podendo abranger atividades individuais ou em grupos.
- Aprendizado não formal que acontece de forma natural, fora dos programas formais de educação. Pode ocorrer através de seminários, conferências, reuniões de profissionais, áudio livros, podcasts, publicações, blogs, fóruns de discussão, rede de relacionamentos, comunidades etc.

O PMI reconhece que não há um método padrão para todas as necessidades e todos os tipos de organizações e profissionais. Cada caso é único e deve ser avaliado através de questionários, pesquisas, expectativas dos interessados e necessidades das organizações e pessoas envolvidas. Desta forma, uma avaliação minuciosa das necessidades da organização e do perfil dos

profissionais proverá informação não apenas sobre quais competências precisam ser desenvolvidas, mas também suscitará informações preciosas sobre como elas devem ser desenvolvidas, enriquecendo o plano de desenvolvimento com as atividades precisas que farão o nivelamento entre as necessidades ou expectativas e o nível dos gestores de projetos de uma organização.

Como base nas sugestões dos 3 públicos avaliados nesse trabalho e nas sugestões dos especialistas, fica claro que independente do público alvo e do fator comportamental, o item mais presente em todas as respostas foi o treinamento, citado em suas mais diferentes formas como capacitação, desenvolvimento, workshop, oficina, atualização, *coaching*, *mentoring* etc. Por isso esse trabalho visa conscientizar aos donos, diretores e executivos das corporações de todos os tipos e portes que invistam sempre em treinamento, não apenas naqueles de perfil técnico abordando a utilização de máquinas, equipamentos, computadores e aplicativos, mas também naqueles que embora pareçam dispensáveis trazem no seu conteúdo a capacitação necessária para que cada profissional possa lidar com o recurso mais importante das organizações: as pessoas.

7.1. Limitação da pesquisa

O estudo visa exclusivamente levantar quais fatores comportamentais são mais relevantes para a gestão de projetos e de que modo os principais aspectos poderiam ser desenvolvidos pelo ponto de vista de especialistas em gestão de projetos. Portanto, este trabalho não irá se aprofundar no estudo do comportamento humano nem em detalhes de cada comportamento avaliado, limitando-se a listá-los, descrevê-los sucintamente conforme literatura disponível e a partir daí entender seus efeitos diretamente no ambiente de gerenciamento de projetos e propor soluções de melhorias para os fatores mais relevantes.

Foram avaliados apenas os fatores comportamentais mais citados em literatura específica de gerenciamento de projetos e por especialistas da área. Portanto esse trabalho não se aplica necessariamente a outras áreas da gestão organizacional nem aos aspectos mais pessoais do comportamento humano, limitando-se aos aspectos comportamentais do indivíduo enquanto profissional de uma organização.

7.2. Contribuições acadêmicas

A contribuição acadêmica mais evidente do presente estudo é a confirmação das teorias avaliadas e principalmente a validação dos fatores comportamentais listados, uma vez que todos os fatores foram citados como importantes ao menos uma vez, excetuando-se o fator Articulação.

Obras como **Gerenciamento de Projetos**: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle (KERZNER; 2011) e **Gerenciamento de projeto e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. (DINSMORE et al; 2009) são consideradas clássicas para a comunidade de gerenciamento de projetos, mas ainda atuais quanto aos fatores comportamentais tratados que estiveram presentes em 123 respostas das 173 coletadas. Fatores

como delegação, motivação, liderança, formação e desenvolvimento de equipe, gerenciamento de conflitos, moralidade e ética, cultura corporativa, tomada de decisão e solução de problemas e negociação já eram citados por esses autores entre seis e oito anos atrás e continuam presentes em todas as discussões atuais sobre o tema.

7.3. Sugestão de estudos futuros

Com base nos assuntos estudados por essa dissertação e nos dados colhidos e avaliados nas pesquisas conduzidas com especialistas e público em geral, muitas possibilidades se abrem para possíveis novos estudos.

Um novo estudo poderia ser conduzido, por exemplo, para determinar um recorte do tipo de comportamento mais desejado ou adequado para a condução de projetos em um determinado segmento organizacional.

Outro estudo poderia se dedicar a avaliar fatores comportamentais indispensáveis nos relacionamentos envolvidos em projetos internacionais.

Outra possibilidade seria a busca pelos fatores comportamentais necessários na condução de projetos em ambientes políticos, dada a pertinência atual do assunto tanto no ambiente nacional quanto no internacional.

Uma nova pesquisa com especialistas poderia ser conduzida para fechar mais o foco nas sugestões de tratativas para desenvolver, aprimorar ou manter os fatores comportamentais mais importantes para o bom desempenho e sucesso dos projetos.

8. CONTRIBUIÇÃO PROFISSIONAL

Para as organizações em geral e os profissionais de gerenciamento de projetos, a contribuição mais evidente deste trabalho é a possibilidade de incluírem em sua trajetória evolutiva também os conhecimentos comportamentais, fatores essenciais na condução de qualquer empreendimento, sejam eles perenes (as operações) ou temporários (os projetos). Neste sentido, buscando facilitar a estruturação de um treinamento específico para os fatores comportamentais pretende-se sugerir um modelo de estruturação dos principais fatores resultantes desta pesquisa.

Para tanto utilizarmos um modelo similar ao utilizado pelo PMI no PMCDF *Framework* para definir as expectativas das organizações quanto ao desenvolvimento dos 6 principais fatores comportamentais elencados neste trabalho, para que se possa promover um conjunto específico de treinamentos feitos sob medida para a necessidade de cada organização ou departamento, em função das especificidades de seus projetos e ambiente organizacional e também em acordo com o grau de desenvolvimento de seus recursos.

Os fatores primários a serem avaliados serão os mesmos eleitos pelos 3 públicos pesquisados: Comunicação, Trabalho em Equipe, Gerenciamento de Conflitos, Liderança, Moralidade e Ética e Visão Holística. Os grupos de interesse neste trabalho foram os profissionais diretamente ou indiretamente ligados à gestão de projetos e os profissionais de ensino desse assunto.

Como fatores secundários utilizaremos as sugestões dadas por cada grupo de interesse como tratativa para corrigir, melhorar ou aprimorar os fatores comportamentais mais influentes. Essas sugestões foram captadas em questão aberta no formulário da pesquisa e serão enriquecidas com as sugestões dadas pelos especialistas para desenvolver os mesmos fatores. Na planilha serão chamadas de Expectativas de Desempenho.

A seguir pode-se ver uma sugestão de quadro avaliativo para ser utilizado para levantar as necessidades das organizações ou departamentos quanto aos principais fatores comportamentais e expectativa de desempenho nesses fatores.

Quadro 1 Necessidades das organizações quanto aos fatores comportamentais e expectativa de desempenho

Fator Comportamental	Peso 1 %	Expectativa de desempenho	Peso 2 %	Resultado (Peso 1 x Peso2)
Comunicação		Transparência		
		Cultura Corporativa		
		Feedback		
		Gestão Colaborativa		
		Uso de ferramentas atuais		
		Oratória		
				<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Trabalho em Equipe		Empowerment		
		Engajamento		
		Relacionamento		
		Respeito		
		Espírito de Time		
				<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Gerenciamento de Conflitos		Negociação		
		Franqueza		
		Delegação		
		Aceitação à Diversidade		
				<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Liderança		Capacidade avaliativa		
		Motivação		
		Definição de Objetivos		
				<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Moralidade e Ética		Valorização dos colaboradores		
		Orientação à entregas		
		Clara definição de responsabilidades		
		Adoção do Código de Ética do PMI		
		Organização de reuniões		
				<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Visão Holística		Capacidade de passar a visão do todo		
		Planejamento		
		Uso de metodologia		
		Visão estratégica do projeto		
				<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Peso 1 deve somar 100% incluindo todos os Fatores Comportamentais				

Desenvolvido pelo autor adaptado de PMI. 2017b

Supondo que o levantamento das necessidades de um determinado departamento de uma organização fosse identificado como a seguir:

Quadro 2 Exemplo de necessidades de uma organização quanto aos fatores comportamentais e expectativa de desempenho

Fator Comportamental	Peso 1 %	Expectativa de desempenho	Peso 2 %	Resultado (Peso 1 x Peso2)
Comunicação	40%	Transparência	10%	4%
		Cultura Corporativa	40%	16%
		Feedback	20%	8%
		Gestão Colaborativa	10%	4%
		Uso de ferramentas atuais	5%	2%
		Oratória	15%	6%
			100%	<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Trabalho em Equipe	10%	Empowerment		
		Engajamento	20%	2%
		Relacionamento	60%	6%
		Respeito	10%	1%
		Espirito de Time	10%	1%
			100%	<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Gerenciamento de Conflitos	5%	Negociação	70%	4%
		Franqueza	10%	1%
		Delegação	10%	1%
		Aceitação à Diversidade	10%	1%
			100%	<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Liderança	20%	Capacidade avaliativa	5%	1%
		Motivação	70%	14%
		Definição de Objetivos	25%	5%
			100%	<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Moralidade e Ética	20%	Valorização dos colaboradores	40%	8%
		Orientação à entregas	10%	2%
		Clara definição de responsabilidades	5%	1%
		Adoção do Código de Ética do PMI	35%	7%
		Organização de reuniões	10%	2%
			100%	<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Visão Holística	5%	Capacidade de passar a visão do todo	20%	1%
		Planejamento	30%	2%
		Uso de metodologia	20%	1%
		Visão estratégica do projeto	30%	2%
			100%	<<<Peso 2 deve somar 100% para cada Fator Coportamental>>>
Peso 1 deve somar 100% incluindo todos os Fatores Comportamentais	100%			

Desenvolvido pelo autor adaptado de PMI. 2017b

As Expectativas de Desempenho são, então, listadas em ordem decrescente de importância quanto ao Resultado (Peso 1 x Peso 2), estabelecendo uma priorização dos principais pontos de

desempenho esperados dos funcionários. Feto isso, uma linha de corte pode ser traçada representando pelo menos 80% da importância total.

Quadro 3 Exemplo de Priorização das expectativas de desempenho de uma organização

Expectativas para o desempenho	%	Total
Cultura Corporativa	16%	16%
Motivação	14%	30%
Feedback	8%	38%
Valorização dos colaboradores	8%	46%
Adoção do Código de Ética do PMI	7%	53%
Oratória	6%	59%
Relacionamento	6%	65%
Definição de Objetivos	5%	70%
Transparência	4%	74%
Gestão Colaborativa	4%	78%
Negociação	4%	82%
Uso de ferramentas atuais	2%	84%
Engajamento	2%	86%
Orientação à entregas	2%	88%
Organização de reuniões	2%	90%
Planejamento	2%	91%
Visão estratégica do projeto	2%	93%
Respeito	1%	94%
Espírito de Time	1%	95%
Capacidade avaliativa	1%	96%
Clara definição de responsabilidades	1%	97%
Capacidade de passar a visão do todo	1%	98%
Uso de metodologia	1%	99%
Franqueza	1%	99%
Delegação	1%	100%
Aceitação à Diversidade	1%	100%
Empowerment		100%
TOTAL	100%	

Desenvolvido pelo autor

Para este exemplo, a organização deve priorizar por ordem de importância a Cultura Corporativa, Motivação, Feedback, Valorização dos colaboradores, Adoção do Código de Ética do PMI, Oratória, Relacionamento, Definição de Objetivos, Transparência, Gestão Colaborativa e Negociação.

Caso a organização queira aprofundar ainda mais na segmentação, pode promover uma avaliação individual de cada funcionário quanto a sua proficiência em cada aspecto da lista de prioridades, investigando os pontos de deficiência para cada profissional e os pontos nos quais já são proficientes. Com isso torna-se possível a estruturação de um programa individual de capacitação, específico para cada profissional ou grupo restrito de profissionais.

REFERÊNCIAS

Andery, M. A. P. A., & Sério, T. M. de A. P. (2006). **Comportamento social**. Em H. J. Guilhardi & N. C. de Aguirre (Orgs.), Sobre comportamento e cognição – Vol. 18 (pp. 124-132). Santo André: ESETEC

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole Ltda., 2014.

DINSMORE, Paul Campbel; SILVA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projeto e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo, ed. Blucher, 2001.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2003.

MAZZON, José A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEWSTROM, John W.. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. 12. ed. Nova Iorque: Mcgraw-hill, 2008. 524 p.

Pinto, Jeffrey K., Dennis P. Slevin, **Project Success: Definitions and Measurement Techniques**, Project Management Journal, vol. xix, No. 1, Project Management Institute, Upper Darby, PA, 1988, pp. 70-71.

PMI (USA). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® Guide**. 5th Edition Newton Square, 2013a. 590 p.

PMI (USA). **The standard for portfolio management**. 3rd Edition Newton Square, 2013b. 190 p.

PMI (USA) (Ed.). **Pulse of the Profession: Transformando o alto custo do baixo desempenho**. 2017. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

PMI (USA). PMCDF Project Management Competency Development Framework, Newton Square, PMI, 2017b.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008. (Gerenciamento de Projetos - Volume 7).

PRADO, Darci Santos do. **MPCM: Project Management Maturity Research**. 2014. Disponível em: <www.maturityresearch.com>. Acesso em: 29 jun. 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. 2013. Definição de Porte de Estabelecimentos Segundo o Numero de Empregados. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 26 julho de 2017.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.: **Mapping the Dimensions of Project Success**. Project Management Journal. Vol. 28, No. 2, pp. 5-13, junho de 1997.^[1]_{SEP}

SHENHAR, Aaron J.; WIDEMAN R. Max. **Optimizing Success by matching Management Style to Project Type**. 2002. Disponível em <http://www.pmforum.co.uk/>, Acesso em 2002

SMITH, H.W. **Strategies of social research**. New Jersey: PrenticeHall, 1975.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – e-mail com questão e respostas dos especialistas consultados na Pesquisa 1

De: Paulo Mei paulomei@paulomei.com.br

Data: terça-feira, 11 de julho de 2017 16:54

Assunto: Pesquisa Dissertação Mestrado - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos

Olá

Você está recebendo esse e-mail por dois motivos. Primeiro por ser alguém que considero muito, e segundo por ser um colega de profissão, respeitado e reconhecido em nosso segmento de gestão de projetos.

Gostaria muito que você me ajudasse no meu trabalho de conclusão de mestrado para a FEA/USP em Empreendedorismo.

Vou lhe fazer aqui nesse e-mail uma colocação sobre fatores comportamentais indispensáveis no gerenciamento de projeto, com os principais aspectos colhidos em uma pesquisa bibliográfica com vários autores renomados. Em seguida, gostaria que você me respondesse duas questões. Posso contar com você?

Segue uma lista de aspectos comportamentais listados em várias literaturas sobre gerenciamento de projetos:

- Delegação
- Motivação
- Liderança
- Formação e Desenvolvimento de Equipe do Projeto
- Gerenciamento de Conflitos
- Moralidade e ética
- Cultura corporativa
- Tomada de decisão e solução de problemas
- Negociação
- Produtividade
- Energia
- Trabalho em equipe
- Adaptabilidade
- Visão/Metas
- Resiliência

Dada a lista acima, faço agora duas perguntas:

1. Você concorda com todos os fatores da lista? Há algum fator que, em sua opinião, não faz sentido como sendo desejável ou indispensável para o gerente de projetos ou sua equipe, visando a boa condução do projeto e obtenção de sucesso?
2. Qual ou quais fatores você acrescentaria a essa lista?

Fique à vontade para expressar sua opinião livremente, pois a fonte será mantida em sigilo, sendo tabulados apenas os resultados finais. Peço apenas sua autorização para citar os nomes pesquisados e respectivos mini currículos, sem, no entanto, relacionar as respostas aos respectivos respondentes.

Muito obrigado por sua colaboração. Mais adiante voltarei a me comunicar com você apresentando o resultado desta parte inicial de meu trabalho e questionando, para os 3 ou 4 principais fatores a serem classificados em outra pesquisa, qual ou quais seriam os melhores métodos de desenvolvimento, em busca de um melhor ambiente de gerenciamento de projetos que possa contribuir para melhores resultados.

Um abraço

Paulo Mei

RESPOSTAS:

De: "Alex Urbano <Presidente>" alex.urbano@pmisp.org.br

Organização: PMI-SP

Data: quarta-feira, 26 de julho de 2017 16:36

Para: Paulo Mei paulomei@paulomei.com.br

Assunto: Re: Pesquisa Dissertação Mestrado - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos

Paulo, boa tarde!

Segue minhas respostas no corpo do seu e-mail.

Abraços meu caro.

Sucesso.

Alex Urbano, PMP | President | PMI São Paulo Chapter

1. Você concorda com todos os fatores da lista? Há algum fator que, em sua opinião, não faz sentido como sendo desejável ou indispensável para o gerente de projetos ou sua equipe, visando a boa condução do projeto e obtenção de sucesso?

Resposta: Entendo que Produtividade, Visão/Metas, Delegação, Formação e Desenvolvimento de equipes, não são fatores comportamentais e podem ser retirados da lista quando olhamos por este aspecto de fator comportamental. Estes itens estão muito mais ligados a estratégia e táticas de trabalho, bem como performance.

2. Qual ou quais fatores você acrescentaria a essa lista?

Resposta: Articulação, Visão holística, Comunicação.

De: "alonso.soler@schedio.com.br" alonso.soler@schedio.com.br

Data: terça-feira, 18 de julho de 2017 16:20

Para: Paulo Mei paulomei@paulomei.com.br

Assunto: RE: Pesquisa Dissertação Mestrado - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos

Segue em vermelho abaixo, Paulo.

Abs

1. Você concorda com todos os fatores da lista? Há algum fator que, em sua opinião, não faz sentido como sendo desejável ou indispensável para o gerente de projetos ou sua equipe, visando a boa condução do projeto e obtenção de sucesso?

Resposta: Acredito que todos são desejáveis ou indispensáveis. Uns mais que outros:

DESEJÁVEIS

- Delegação
- Motivação
- Formação e Desenvolvimento de Equipe do Projeto
- Gerenciamento de Conflitos
- Produtividade
- Trabalho em equipe
- Adaptabilidade

INDISPENSÁVEIS

- Liderança
- Moralidade e ética
- Cultura corporativa
- Tomada de decisão e solução de problemas
- Negociação
- Energia
- Visão/Metas
- Resiliência

3. Qual ou quais fatores você acrescentaria a essa lista?

Resposta: A competência que mais importa: COMUNICAÇÃO

De: Armando Terribili armando@impariamo.com.br

Data: terça-feira, 18 de julho de 2017 17:27

Para: Paulo Mei paulomei@paulomei.com.br

Assunto: RES: Pesquisa Dissertação Mestrado - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos

Oi Paulo,

Seguem minhas respostas no corpo do e-mail. Conte comigo nas próximas etapas.

Um abraço.

1. Você concorda com todos os fatores da lista? Há algum fator que, em sua opinião, não faz sentido como sendo desejável ou indispensável para o gerente de projetos ou sua equipe, visando a boa condução do projeto e obtenção de sucesso?

Resposta OK.

2. Qual ou quais fatores você acrescentaria a essa lista?

Resposta: COMUNICAÇÃO – COMPROMISSO – INICIATIVA

De: Darci Prado darciprado@uol.com.br

Data: quarta-feira, 26 de julho de 2017 16:58

Para: Paulo Mei paulomei@paulomei.com.br

Assunto: RES: Pesquisa Dissertação Mestrado - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos

Oi Paulo:

Desculpe a enorme falha com o amigo.

Coloquei teu e-mail para ser respondido com calma em um final de semana, mas a correria me fez esquecer.

Veja se os comentários abaixo ajudam.

Abraços

Darci

1. Você concorda com todos os fatores da lista? Há algum fator que, em sua opinião, não faz sentido como sendo desejável ou indispensável para o gerente de projetos ou sua equipe, visando a boa condução do projeto e obtenção de sucesso?

Resposta: Concordo com todos os fatores da lista.

2. Qual ou quais fatores você acrescentaria a essa lista?

Resposta:

- Meritocracia
- Transparência e franqueza
- Disciplina
- Atitude de dono
- Bom humor
- Simplicidade

De: Ricardo Viana Vargas ricardo@ricardo-vargas.com

Data: quarta-feira, 19 de julho de 2017 21:44

Para: Paulo Mei paulomei@paulomei.com.br

Assunto: Re: Pesquisa Dissertação Mestrado - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos

Oi Paulo. Seguem minhas respostas. Abraço e sucesso.

Ricardo Viana Vargas

1. Você concorda com todos os fatores da lista? Há algum fator que, em sua opinião, não faz sentido como sendo desejável ou indispensável para o gerente de projetos ou sua equipe, visando a boa condução do projeto e obtenção de sucesso?

Resposta: Concordo. No entanto eles podem ter prioridades diferentes.

3. Qual ou quais fatores você acrescentaria a essa lista?

Resposta: Capacidade de Trabalhar sobre pressão e resiliência

APÊNDICE 2 - Questionário de Pesquisa 2

Pesquisa de Dissertação - Fatores Comportamentais na Gestão de Projetos**Dados iniciais do respondente***** 1. Em minha atividade profissional eu:**

- ☐ Atuo diretamente com gestão de projetos sendo responsável ou recurso do PMO, gerente ou consultor de projetos ou membro frequente de equipes de projetos.
- ☐ Atuo indiretamente com gestão de projetos sendo membro esporádico ou temporário de equipes de projetos ou gestor cliente da gestão de projetos ou ainda sou aluno de algum curso de longa duração em gestão de projetos.
- ☐ Atuo como instrutor ou professor de gestão de projetos.
- ☐ Não tenho relacionamento com projetos em minha atividade profissional ou educacional.

*** 2. Pelo meu tempo de atividade e experiência na área que atuo, sou considerado um profissional:**

- ☐ Junior, com menos de 5 anos de profissão
- ☐ Pleno, tendo de 5 anos a 10 anos de profissão
- ☐ Sênior tendo acima de 10 anos de profissão

*** 3. O porte da organização onde trabalho hoje pelo número de funcionários é:**

- ☐ Microempresa, tendo até 9 funcionários para comércio e serviço e até 19 funcionários para indústria.
- ☐ Pequena Empresa, tendo até 49 funcionários para comércio e serviço e até 99 funcionários para indústria.
- ☐ Média Empresa, tendo até 99 funcionários para comércio e serviço e até 499 funcionários para indústria.
- ☐ Grande Empresa, tendo acima de 99 funcionários para comércio e serviço e acima de 499 funcionários para indústria

*** 4. Como observador das boas práticas de gestão de projetos acho que os seguintes fatores comportamentais são os mais importantes para a manutenção de um ambiente saudável e que contribua para o sucesso dos projetos (escolha 3 fatores, independente da ordem de importância).**

☐ Delegação	☐ Visão/Metas
☐ Motivação	☐ Resiliência
☐ Liderança	☐ Articulação
☐ Formação e Desenvolvimento de Equipe do Projeto	☐ Visão holística
☐ Gerenciamento de Conflitos	☐ Comunicação
☐ Moralidade e ética	☐ Compromisso
☐ Cultura corporativa	☐ Iniciativa
☐ Tomada de decisão e solução de problemas	☐ Meritocracia
☐ Negociação	☐ Transparência e franqueza
☐ Produtividade	☐ Disciplina
☐ Energia	☐ Bom humor
☐ Trabalho em equipe	☐ Simplicidade
☐ Adaptabilidade	☐ Capacidade de Trabalhar sobre pressão

*** 5. A organização onde atuo adota ou deveria adotar as seguintes práticas para desenvolver ou manter os principais fatores comportamentais observados.**

*** 6. A minha organização aplica o Gerenciamento de Projetos com base nas melhores Práticas de mercado como as sugeridas pelo Guia do PMBOK®, pelo manifesto AGILE, PRICE2® etc.**

☐ Aplicamos a gestão de projetos consistentemente e com metodologia padronizada há pelo menos 5 anos, possuindo inclusive um PMO.	☐ Aplicamos a gestão de projetos de forma não muito organizada. Não possuímos um PMO ou está em estágio inicial de implantação.
☐ Aplicamos a gestão de projetos há pelo menos 3 anos, a metodologia ainda está sendo implantada e possuímos um PMO	☐ Não aplicamos a gestão de projetos em minha organização ou fazemos apenas esporadicamente e sem metodologia alguma.
☐ Aplicamos a gestão de projetos há pelo menos 2 anos e tanto a metodologia como o PMO ainda estão sendo implantados.	

APÊNDICE 3 - Respostas da Pesquisa 2

Q1: Em minha atividade profissional eu:

Respondidas: 173 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Atuo diretamente com gestão de projetos sendo responsável ou recurso do PMO, gerente ou consultor de projetos ou membro frequente de equipes de projetos.	64,74% 112
Atuo indiretamente com gestão de projetos sendo membro esporádico ou temporário de equipes de projetos ou gestor cliente da gestão de projetos ou ainda sou aluno de algum curso de longa duração em gestão de projetos.	21,39% 37
Atuo como instrutor ou professor de gestão de projetos.	6,94% 12
Não tenho relacionamento com projetos em minha atividade profissional ou educacional.	6,94% 12
TOTAL	173

Q2: Pelo meu tempo de atividade e experiência na área que atuo, sou considerado um profissional:

Respondidas: 173 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas	
Junior, com menos de 5 anos de profissão	11,56%	20
Pleno, tendo de 5 anos a 10 anos de profissão	24,86%	43
Sênior tendo acima de 10 anos de profissão	63,58%	110
TOTAL		173

Q3: O porte da organização onde trabalho hoje pelo número de funcionários é:

Respondidas: 173 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Microempresa, tendo até 9 funcionários para comércio e serviço e até 19 funcionários para indústria.	12,72% 22
Pequena Empresa, tendo até 49 funcionários para comércio e serviço e até 99 funcionários para indústria.	13,29% 23
Média Empresa, tendo até 99 funcionários para comércio e serviço e até 499 funcionários para indústria.	15,03% 26
Grande Empresa, tendo acima de 99 funcionários para comércio e serviço e acima de 499 funcionários para indústria	58,96% 102
TOTAL	173

Q4: Como observador das boas práticas de gestão de projetos acho que os seguintes fatores comportamentais são os mais importantes para a manutenção de um ambiente saudável e que contribua para o sucesso dos projetos (escolha 3 fatores, independente da ordem de importância).

Respondidas: 160 Ignoradas: 13

Q5: A organização onde atuo adota ou deveria adotar as seguintes práticas para desenvolver ou manter os principais fatores comportamentais observados.

Respondidas: 160 Ignoradas: 13

1	Resiliência
2	Comunicação intensiva
3	- equipes multidisciplinares autônomas - técnicas de empowerment - visão holística
4	Na empresa onde trabalho o problema é a cultura corporativa, que privilegia a execução. E por mais apontamentos internos e externos sobre a necessidade de planejamento, ela tem muita dificuldade em colocar isso em prática. Lembrando sempre que ter planejamento como cultura, não significa ter boas práticas de gestão de projetos implementadas.
5	Atualização, valorização e franqueza com seus empregados.
6	Maior transparência e franqueza.
7	Engajamento e energia
8	Boa comunicação
9	Treinamentos Executivos com valores aderentes Liderança por Exemplo
10	Diretrizes e uma Liderança mais eficaz.
11	Os três itens citados acima.
12	melhorias na comunicação
13	Deveria atuar com as práticas de gestão de projetos. Mas infelizmente não possui ferramentas para tanto...
14	Treinamento contínuo
15	Formação e desenvolvimento de equipe de Projeto de alto desempenho.
16	Trabalho em equipe.Visão/Metas
17	Procuramos sempre passar uma visão do todo e a importância de trabalhar em equipe para alcançar os objetivos.
18	Escopo, EAP de projeto, análise dos stakeholders.
19	.
20	Comunicação
21	Melhorar a forma de compartilhar e controlar a comunicação. Estimular atividades em grupo com diferentes profissionais destacando a importância de cada um. Deixar bastante claro para todos quais os objetivos e metas, e revisa-los quando necessário.
22	Desenvolver a mentalidade e conhecimento das melhores práticas de gestão, iniciando pelos principais líderes.A empresa que trabalho não tem visão na gestão de projetos
23	trabalho em equipe
24	Atualmente usamos metodologia agil para fazer a gestão dos projetos. Tento maior foco nas entregas. E uma proximidade maior com o cliente.
25	Cultura de transparência de informações
26	Deveria adota a questão de metas, mas não como uma cobrança e sim como um estímulo para nós sermos melhores cada trabalho finalizado
27	Minha organização é totalmente imatura na gestão de projetos. Preciso construir todo processo aqui.
28	Trabalho em equipe Cultura organizacional Transparencia Motivacao
29	Sim
30	Comunicação forte
31	Sim
32	pratica a meritocracia e a transparencia
33	sem resposta
34	Troca de experiência constante
35	Comunicação
36	Adota algumas, infelizmente a cultura familiar da empresa acaba atrapalhando a área de Projetos.
37	A organização adota essas práticas porém aplicando apenas as que melhor se adequam à sua realidade.
38	A empresa para qual estou prestando serviços não possui cultura de gestão de projetos.
39	Não
40	Compromissos com o Capital Intelectual e com o Capital Relacional
41	Treinamento
42	manter valorização das pessoas.
43	Melhorar a comunicação e a integração dos times multi funcionais
44	Liderança
45	Treinamentos em técnicas de tomada de decisão e solução de problemas, escolha de profissionais com características de trabalho sob pressão e desenvolver ambiente propício para trabalho em equipe.
46	Acompanhamento frequentes dos liderados
47	Não
48	Utilizamos diversas dinâmicas e reuniões.
49	Adotar a Gestão de Projetos na estratégia da empresa Adotar a Gestão por processos Melhorar a cultura corporativa
50	Estabelecer PMO e fomentar uma cultura de gestão de projectos

51	Comunicação
52	Melhorar a comunicação com os stakeholders
53	- atitudes coesas nos níveis de diretoria e gestão intermediária, com acompanhamento mais frequente dos resultados; - manutenção da divulgação das informações sobre objetivos e metas, em reuniões abrangendo todos os níveis hierárquicos;
54	Simplicidade
55	Manter a capacitação dos Gerentes de Projeto. Treinamento para os demais integrantes da equipe do projeto. Melhorar o acompanhamento dos projetos.
56	aplicar melhores práticas de gestão de projetos, sempre estar atualizado com tecnologias, investir em lideranças e técnicas de negociação
57	NA
58	Empoderamento e responsabilização dos membros do PMO; Transparência nas decisões; Capacitação constante.
59	Deveria adotar uma prática que desse condições para se ter uma visão holística do projeto.
60	Não tenho sugestão no momento.
61	-Comunicar mais e melhor com os profissionais sobre o que está acontecendo com o projeto atual e futuros. -Capacitar os profissionais atuais e ser mais ágil para substituí-los quando necessário. -Envolver mais os profissionais atuantes e promover discussões entre as atuações entre eles.
62	- Escolha de gerentes com perfil adequado - capacitação do gerente e da equipe
63	Gerenciamento de Conflitos
64	Dar treinamentos
65	A liderança deve manter a equipe motivada e uma das formas mais eficazes é melhorar a comunicação. Ninguém gosta de trabalhar em vão ou fazer retrabalho devido a falhas de comunicação.
66	Adota
67	Eu acredito que a meritocracia gera motivação e toda organização deveria estar calcada neste valor corporativo. Todas as pessoas que realizam suas atividades com alegria e motivação gerando valor para as organizações deveria ser de alguma forma reconhecida, seja por reconhecimento financeiro, seja por reconhecimento pessoal e profissional.
68	sim
69	gestão do conhecimento
70	comunicação, autonomia do GP e transparência
71	Melhoria na comunicação
72	Não
73	Deveria melhorar as negociações.
74	- Diretrizes claras e específicas para todas os setores; - Promover a aplicação de programas para melhoria dos processos, apoiado pela Alta Direção; - Criar um comitê para integrar os vários sites da empresa com o objetivo de multiplicar as melhores práticas entre os sites.
75	Maior liberdade de expressão
76	Treinamento, formação de equipes, Comunicação
77	Transparência nas comunicações e maior abertura para o diálogo
78	Desenvolvimento dos membros da equipe
79	Registro de informações ; Processos para desenvolvimento do projeto; Reuniões periódicas para alinhar informações e ajustes de desvios e acompanhamento de cada membro da equipe.
80	Human Change Management
81	Capacitação contínua de colaboradores Planejamento em todos os níveis Gestão por indicadores (impessoal)
82	Comunicação eficaz e eficiente
83	Deveria adotar capacitações voltadas para esses comportamentos
84	Respeito
85	Aprimorar a liderança.
86	Esta adotando,esta mudança se fez necessário devido ao crescimento constante de empresa.
87	Comunicação
88	Visão holística
89	Adota
90	A cultura corporativa facilita o desenvolvimento de projetos já que engloba uma série de fatores em que estão incluídos: Moralidade e ética, Resiliência, Formação e Desenvolvimento de Equipe do Projeto, Meritocracia, Iniciativa, Produtividade, Visão/Metas, Motivação, Comunicação, Disciplina, Transparência e franqueza, Estes fatores são mantidos através dos compromissos assumidos pela alta direção e difundidos através das diversas gerências.
91	Ela adota
92	Prezar por um maior planejamento das atividades
93	Metodologia e PMO
94	CULTURA organizacional
95	Deveria adotar.
96	A última que trabalhei era grande e não observava os fatores comportamentais
97	Trabalho em equipe; cultura corporativa
98	Alinhamento de objetivos pessoais dos empregados com os da organização
99	Deveria adotar uma matriz de responsabilidades clara, orientada às entregas dos projetos (EAP) Comunicação entre líderes e liderados, com sistema de feedback.
100	Aplicação de metas a serem atingidas para crescimento do negócio. Controle da produtividade individual e em equipe.

101	Planejar os projetos. Simples assim.
102	Delegação e recurso especialista
103	Tomada de decisão e resolução de problemas mais ativa e eficiente
104	Cultura corporativa
105	comunicação transparente
106	entrosamento em um diálogo sem preconceitos e orgulhos.
	Comunicação: independente do formato utilizado precisa não deixar ruídos estabelecendo critérios claros entre os envolvidos.
107	Trabalho em equipe: compartilhando os objetivos claros com o projeto e envolvendo o time sempre. Fazer todos remarem para o mesmo sentido e motivando-os a serem participativos na busca do objetivo.
	Adaptabilidade: Em função da dinâmica das empresas, não dá mais pra fazer um projeto e achar que ele nunca mudará. Portanto, é preciso alinhar com os Sponsors e Stakeholders que haverá mudança e como serão tratadas. A adaptação a essas mudanças, sem impactar o resultado do projeto quanto a custo, prazo e escopo é a chave do sucesso.
108	Adotamos as melhores práticas do PMI em nossos clientes, como também com processos, comportamentos da parceria com a ICOR.
109	Treinamentos e exemplos.
110	Comunicações!!!
111	Avaliação comportamental 360 graus; Avaliação de performance; KPIs.
112	Comunicação
113	Mais premiações para motivar a equipe de acordo com os resultados alcançados, tratamento dos pontos fracos atuando com treinamentos, etc
114	Necessita adotar práticas de projetos com urgência
115	Fazer a gestão de feedback dos funcionários de forma sistemática e periódica, sendo transparente e franca, para que cada um tenha consciência de seus pontos fracos, pontos fortes e traçar planos de desenvolvimento individuais para obter melhores resultados na equipe e nos projetos.
116	Adota.
117	PROFISSIONAIS CIENTES DAS MELHORES PRATICAS
118	política da qualidade e termo de conduta,bom trabalho de recrutamento e treinamento
119	Deveria adotar Meritocracia
120	Mix bem eficiente entre profissionais Senior e Plenos; Planos de comunicação formais e apoio de softwares; Profissionais na liderança com viés em RH.
121	COMPROMISSO
122	capacidade de trabalhar sobre pressão
123	Práticas
124	Meritocracia
125	Treinamentos, melhoria contínua e engajamento dos membros da equipe de projeto
126	Adota
127	Deveria adotar a prática de melhor planejamento.
128	comunicação melhor
129	Política de portas abertas, código de conduta, exemplo da liderança
130	Desenvolver processos e atribuir as responsabilidade a todos
131	Sinergia
132	Toda semana existe um status report com o Gerente do Projeto ou Quality Assurance, onde são tratadas as principais atividades do projeto, entregáveis, riscos, oportunidades e gargalos
133	Deveria disseminar na cultura corporativa os modelos de gerenciamento de projeto aplicados no mercado
134	Cada organização em encontro como consultor independente apresenta práticas.
135	Definição de organograma projetizado
136	Implantado programas de compliance, segurança, rede de comunicação corporativa, etc
137	Sim
138	Transparência e franqueza com seus colaboradores, fazendo-os sentir parte de um time.
139	Cultura corporativa; trabalho em equipe
140	Uma liderança voltada a construir um time mais forte e a simplicidade para minimizar a interferência no trabalho.
141	Treinamentos
142	Focar mais na comunicação entre as diferentes equipes.
143	A equipe de RH atua monitorando e desenvolvendo soft skills em todos os membros das equipes de projeto.
144	Visão Sistêmica, Teoria do Conhecimento e treinamento em Liderança
145	Transparencia
146	Busca da motivacao
147	adota
148	Equipes participativas na tomada de decisões. Não há rigidez hierárquica. Times com profissionais maduros.
149	Metodologia robusta, decisão baseada na hierarquia e comitês, PMO Executivo,
150	SCRUM
151	Comunicação
152	Associar o rendimento dos profissionais envolvidos de forma direta ao rendimento dos projetos.
153	Iniciativa, e também treinamento
154	Metodologia de desenvolvimento ágil
155	Desenvolver a habilidade de liderança do gestor
156	Governança clara
157	Transparência
158	Gestão colaborativa
159	Sim.
160	Reuniões com foco em coaching e mentoring
	Treinamento

Q6: A minha organização aplica o Gerenciamento de Projetos com base nas melhores Praticas de mercado como as sugeridas pelo Guia do PMBOK®, pelo manifesto AGILE, PRICE2® etc.

Respondidas: 160 Ignoradas: 13

Opções de resposta	Respostas
Aplicamos a gestão de projetos consistentemente e com metodologia padronizada há pelo menos 5 anos, possuindo inclusive um PMO.	25,62% 41
Aplicamos a gestão de projetos há pelo menos 3 anos, a metodologia ainda está sendo implantada e possuímos um PMO	16,88% 27
Aplicamos a gestão de projetos há pelo menos 2 anos e tanto a metodologia como o PMO ainda estão sendo implantados.	10,63% 17
Aplicamos a gestão de projetos de forma não muito organizada. Não possuímos um PMO ou está em estágio inicial de implantação.	31,87% 51
Não aplicamos a gestão de projetos em minha organização ou fazemos apenas esporadicamente e sem metodologia alguma.	15,00% 24
TOTAL	160