

Liderança e influência nas fases da gestão de projetos

ROSÁRIA DE FÁTIMA SEGGER MACRI RUSSO

PMI – Program Management Institute (Capítulo São Paulo)

JOSE MORENO RUIZ

Atlas Schindler S/A

ROSANA PAULO DA CUNHA

SESC - Serviço Social do Comércio

Resumo

Este artigo analisa o papel de liderança como um dos fatores críticos de sucesso do gerente de projetos. Com base em um levantamento, foram identificadas algumas das competências e as habilidades que mais contribuíram para o sucesso do projeto, dentro das fases definidas pelo PMI (2004). Essas competências e habilidades foram classificadas segundo as características dos projetos. O levantamento foi feito junto a uma amostra de concluintes de cursos de gerenciamento de projetos. O trabalho não fornece recomendações, mas princípios encontrados nas situações selecionadas pelos respondentes. Os resultados deste estudo podem ser relevantes para pessoas que gerenciam ou gerenciarão projetos, para que possam refletir sobre como melhorar ou como adquirir algumas habilidades, elevando a probabilidade de sucesso.

Palavras-chave

Liderança, gerenciamento de projeto, fases do projeto.

Leadership and influence in the phases of management of projects

Abstract

This article analyzes the role of leadership as a critical factor for success of project manager. On the basis of a survey, it was identified some of competences and skills that most contributed to the success of the project, within the phases described by PMI (2004). These competences and skills were classified by project characteristics. The survey was done with a sample graduated senior students of management projects courses. This work does not give advices, but principles founded in interviews select situation. The results could be relevant for project managers or future project managers in order to reflect about improving or acquiring some competence, in a way to raise the possibility of success.

Key words

Leadership, project management, project phases.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem por base um estudo sobre como o exercício da liderança pelo gerente de projeto pode ser um dos fatores críticos de sucesso. Essa premissa foi identificada em vários trabalhos (CLELAND, 1999; GRAY & LARSON, 2003; PMI, 2004; ROUSSEL, SAAD & ERICKSON 1991). PINTO & KARBANDA (1995) também pontuaram a influência do gerente de projeto sobre os resultados, associando-a a seu comportamento, à sua motivação e às suas habilidades.

Em um recente estudo, Turner e Müller (2005) verificaram que a literatura sobre gerenciamento de projetos, focada em mensurar o sucesso dos mesmos, não identificou o real papel do gerente de projeto no sucesso, apesar de a literatura em administração geral postular que o estilo de liderança e as competências do gerente têm um impacto direto e mensurável no sucesso das organizações e dos negócios. Os autores concluem que o impacto de o gerente do projeto sobre o sucesso do projeto deve ser mais estudado e mensurado.

A pesquisa de campo desse artigo identificou algumas das competências e das habilidades que mais contribuem para o sucesso do projeto, levando em consideração as características do mesmo e as fases do seu ciclo de vida (PMI, 2004). Da mesma forma, são apontadas as habilidades menos presentes e a percepção de como elas podem influenciar o resultado final. Optou-se por avaliar as habilidades e as competências de acordo com definição de Daniel Goleman (2002), cuja metodologia é adotada em várias empresas.

Não são fornecidas receitas, mas princípios para as situações encontradas e a sua correlação com o índice de sucesso dos projetos.

BASE CONCEITUAL

Para conhecer em profundidade o problema, serão avaliados o significado de sucesso para um projeto e as suas métricas. Para identificar e avaliar os líderes, suas habilidades e suas competências, foi feita uma pesquisa histórica e chegou-se então aos conceitos mais atuais e adotados por grandes empresas.

Sucesso do Projeto

Um dos trabalhos clássicos para avaliar o desempenho dos projetos foi o de Baker, Murphy & Fischer (1974). Desde 1994, a cada dois anos, a empresa The Standard Group International Inc. faz pesquisas sobre projetos de Tecnologia da Informação. Ela divide os projetos em: **Projeto de Sucesso**, completado no prazo, dentro do orçamento e contendo todas as características e funcio-

nalidades especificadas; **Projeto Modificado**, completo e/ou operacional, mas com extrapolação de orçamento ou de prazo e/ou com menos características e funcionalidades que as definidas originalmente; e **Projeto Fracassado**, cancelado antes ou durante sua implementação.

O relatório de 2003 relata a análise feita em 13.522 projetos e estabelece uma comparação com os números obtidos em 1994, conforme a Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Comparação de percentuais de sucesso entre 1994 e 2003

	1994	2003
Projeto de Sucesso	16,2%	34,0%
Projeto Modificado	52,7%	51,0%
Projeto Fracassado	31,1%	15,0%

Fonte: Standish Group (2003).

Shenhar, Dvir e Levy (1997) identificaram que pessoas diferentes têm percepções diferentes de sucesso, sendo que esta percepção varia no tempo. Assim, eles propõem uma avaliação em quatro dimensões:

- **Dimensão 1:** Eficiência do projeto, que avalia o grau de eficiência na gerência do projeto, analisando se este terminou no prazo certo e dentro do orçamento. Algumas instituições podem acrescentar alguns indicadores próprios de seu segmento, como quantidade de alterações no produto antes de ser disponibilizado para venda, etc.
- **Dimensão 2:** Impacto no cliente, tendo como referência a atenção aos seus desejos e necessidades reais. Também é relativa a satisfação do cliente com o produto e o quanto ele está propenso a adquirir uma extensão do projeto, por exemplo.
- **Dimensão 3:** Sucesso direto no negócio e o impacto que o projeto terá na organização considerando, por exemplo, sua participação nos lucros, quantos negócios alavancará, se aumentará a participação da empresa no mercado.
- **Dimensão 4:** Estar preparado para o futuro, que avalia o quanto o projeto ajudou na construção da infra-estrutura da organização para o futuro, possibilitando a criação de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia.

Liderança

Existem muitas definições de liderança. Uma delas é:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser

influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. (Maximiano, 2002)

Dos anos 1920 até o começo dos anos 1950, estudaram-se alguns traços característicos de líderes efetivos. Dessa época até os anos 1960, as pesquisas se basearam no isolamento das características de estilos de liderança universais. As pesquisas mais recentes têm voltado sua atenção para a identificação e o mapeamento das situações e das características dos subordinados em relação ao ambiente dos líderes.

Segundo McGregor (*apud* CLELAND, 1999), há, pelo menos, quatro componentes no contexto da liderança: **Líder**: características do líder, suas motivações, competências e estilo; **Liderados**: atitudes, necessidades, motivações e outras características pessoais dos liderados; **Tarefa ou Missão**: características da organização, como sua proposta, sua estrutura e a natureza das tarefas a serem executadas; e **Conjuntura**: o ambiente social, econômico e político.

Como o exercício da liderança pelo gerente de projeto pode ser um dos fatores críticos de sucesso.

Como esse estudo enfoca as habilidades e as competências do líder, os outros aspectos não serão estudados e conceituados, apesar de muito influenciarem o ambiente no qual o líder, no caso o gerente de projeto, deve atuar.

Competências e Habilidades

Bennis (*apud* CLELAND, 1999) identifica as competências das pessoas que exibiram liderança efetiva de acordo com os seguintes parâmetros:

- **Gerenciamento da atenção**: capacidade do líder de fixar a intenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto;
- **Gerenciamento do significado**: responsabilidade do líder de comunicar o significado do resultado do projeto dentro da estratégia corporativa;
- **Gerenciamento da confiança**: um líder deve ser confiável. Os membros da equipe seguirão um líder com quem sabem que podem contar, mesmo que estejam em desacordo com seu ponto de vista;
- **Gerenciamento de si mesmo**: esse gerenciamento é crítico. Se a pessoa está motivada e tem conhecimento e habilidade, haverá uma boa chance de empregá-los de uma maneira efetiva.

Para o gerenciamento adequado de um projeto, o PMI (2004) indica que existem cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar: conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos; conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, internacional, político e físico); conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação de pessoal, etc.) e habilidades interpessoais. As habilidades interpessoais incluem a comunicação eficaz, a influência sobre a organização, a liderança, a motivação, a negociação e o gerenciamento de conflitos e resolução de problemas.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência está baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social a ele e valor econômico à organização, por meio de um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades.

Inteligência emocional

Daniel Goleman (1998 e 2000) identificou em suas pesquisas que todos os líderes mais efetivos tinham alto nível de habilidade identificada como Inteligência Emocional. Não quer dizer que a inteligência, avaliada pelo teste de QI, ou que as habilidades técnicas sejam irrelevantes. No entanto, o nível de inteligência emocional estava diretamente relacionado com o desempenho dos líderes.

Os componentes da inteligência emocional são:

(I) Competência Pessoal: capacidades que determinam como as pessoas lidam consigo mesmas.

Autoconsciência: significa uma profunda compreensão das próprias emoções, bem como das possibilidades e limites, valores e motivações.

- **Autoconsciência emocional**: habilidade de identificar e entender as próprias emoções e reconhecer seu impacto no desempenho e nas relações. As pessoas podem ser francas e autênticas, capazes de falar abertamente sobre suas emoções, com convicção das metas que visam.
- **Auto-avaliação precisa**: reconhecimento dos próprios limites e possibilidades, e detenção de senso de humor em relação a si mesmo. Percepção dos pontos nos quais precisa melhorar e receptividade a críticas e a *feedbacks*.
- **Autoconfiança**: sólido senso do próprio valor e capacidade. Permite que se tenha um senso de presença e uma segurança que leve a pessoa a se destacar dentro de um grupo.

Autogestão: decorre da autoconsciência, gera a clareza mental e a energia concentrada exigidas pela liderança, impedindo que as emoções destrutivas controlem as emoções.

- *Autocontrole emocional*: habilidade para controlar e redirecionar a impulsividade e o humor. Propensão a não julgar imediatamente e a pensar antes de agir.
- *Transparência*: capacidade de ser honesto e íntegro, digno de confiança. Permite a exposição franca de sentimentos, crenças e atos perante os demais.
- *Adaptabilidade*: capacidade de ser flexível, permitindo a adaptação em situações voláteis ou na superação de obstáculos. É também a capacidade de lidar com várias demandas simultaneamente sem perder o foco ou a energia.
- *Superação*: ímpeto para melhorar tanto o próprio desempenho, quanto o dos liderados, a fim de satisfazer padrões interiores de excelência. Ser pragmático, estabelecendo metas mensuráveis, mas desafiadoras. Um indício de superação é a contínua aprendizagem – e ensino – de novas maneiras de melhorar.
- *Iniciativa*: prontidão para agir e aproveitar oportunidades. Faz com que o líder não hesite em ultrapassar limites ou até quebrar regras quando necessário para criar melhores possibilidades para o futuro.
- *Otimismo*: capacidade de ver o lado positivo dos acontecimentos. Faz com que o líder suporte as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades, e não ameaças.

(II) Competência Social: capacidades que determinam como as pessoas gerenciam seus relacionamentos.

Consciência Social: significa levar em consideração os sentimentos dos liderados para tomar decisões inteligentes, capazes de converter estes sentimentos em uma resposta.

- *Empatia*: capacidade de perceber as emoções alheias, compreender seu ponto de vista e interessar-se ativamente por suas preocupações. É também a habilidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais.
- *Consciência organizacional*: identifica as tendências, as redes de decisão e a política em nível organizacional. Tende a compreender as forças políticas em atividade na organização, assim como os valores básicos e as regras subentendidas que regem o comportamento das pessoas ali dentro.
- *Serviço*: capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e clientes. Estar disponível quando necessário.

Administração de Relacionamentos: como as pessoas lidam com as emoções alheias, utilizando as ferramentas mais visíveis, como persuasão, gerenciamento de conflitos e colaboração.

- *Inspiração*: capacidade de orientar e motivar com uma visão instigante. Isto é feito, normalmente, por meio do exemplo. Fomentar um sentido de objetivo comum que

vai além das tarefas cotidianas, tornando o trabalho mais estimulante.

- *Influência*: a capacidade da influência vai desde encontrar o apelo correto para determinado ouvinte, até saber como conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa, gerando a persuasão.
- *Desenvolvimento dos demais*: facilidade em cultivar as capacidades alheias por meio do *feedback* e da orientação, identificando metas e pontos fortes e fracos.
- *Catalisação de mudanças*: capacidade de reconhecer a necessidade de transformação, desafiar o *status quo*, iniciar, gerenciar e liderar em uma nova direção. Encontrar maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança.
- *Gerenciamento de conflitos*: capacidade de solucionar divergências, fazendo com que as partes se manifestem, compreendam perspectivas diferentes e encontrem um ideal comum que conte com o endosso geral.
- *Trabalho em equipe e colaboração*: capacidade de inspirar nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo, promovendo a fidelidade e a identificação, dedicando tempo ao desenvolvimento e ao fortalecimento de relações íntimas entre meros colegas de trabalho.
- *Comunicação*: capacidade de escutar com abertura e enviar mensagens convincentes, compartilhando informações e mantendo a receptividade tanto de boas quanto de más notícias.

Competências de relacionamento

Para Kofman (2002) há cinco competências básicas, que devem ser aplicadas à própria pessoa e que se transformam no relacionamento com os outros. Elas estão descritas na tabela 2.

Líder nato ou construído?

Há muito tempo se discute se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo. A resposta é ambos, diz Goleman (2002). Pesquisas científicas sugerem fortemente que há componentes genéticos na inteligência emocional. Pesquisas psicológicas indicam que a educação também funciona bem. Uma coisa é certa: a inteligência emocional aumenta com a idade e a maturidade do indivíduo.

A inteligência emocional nasce no sistema límbico do cérebro, que governa os sentimentos e impulsos. O sistema límbico aprende melhor por meio da motivação, da prática e de retornos (*feedbacks*). Os treinamentos mais comuns utilizam preferencialmente o sistema neocórtex, que governa as habilidades analíticas e técnicas e domina o conceito e a lógica.

Para aumentar a inteligência emocional, as organizações devem modificar seus treinamentos para incluir neles o sistema límbico, de modo a ajudar as pessoas a

modificar velhos hábitos e estabelecer novos. Este tipo de treinamento não gasta muito mais tempo que os treinamentos convencionais, mas requer uma abordagem individualizada.

É importante enfatizar que a construção da inteligência emocional não acontece sem um sincero desejo e esforços concentrados do pretendente a líder.

METODOLOGIA

Para estudar o efeito da liderança sobre os resultados do projeto, os autores procederam a um levantamento. A abordagem desse levantamento foi exploratória e qualitativa, usando questionários. As análises e conclusões

baseiam-se nos dados fornecidos pelos respondentes e em uma revisão bibliográfica.

Perfil dos projetos participantes da pesquisa

O critério de seleção dos respondentes foi sua participação em um projeto, como integrante da equipe e não como líder. O projeto deveria ter obtido sucesso. Responderam 38 profissionais de várias empresas, uma amostra aleatória e não probabilística da população. Foi identificado o segmento da organização ao qual o projeto se subordinava, além do porte do projeto em relação ao tamanho da equipe, do orçamento e ao tempo estimado para o seu desenvolvimento. Esses pontos não serão detalhados neste artigo, assim como a satisfação da equipe ao término do projeto.

Tabela 2: Competências, segundo Kofman.

COMPETÊNCIAS APLICADAS À PRÓPRIA PESSOA	COMPETÊNCIAS APLICADAS NA RELAÇÃO COM OS OUTROS
Autoconsciência (objetividade) - para tomar consciência dos sentimentos é preciso estar distante deles e se desapegar. Se a pessoa for tomada pela emoção não há como estar consciente dela.	Reconhecimento (empatia) – com base em sinais (rubor nas faces, punho cerrado, etc.) na situação do indivíduo e na projeção de dinâmicas pessoais, a pessoa é capaz de fazer inferências sobre os sentimentos do outro. É preciso estar consciente de que esta inferência não é o que o outro realmente sente e pensa.
Auto-aceitação (compaixão) - significa aceitar as emoções, sem reprimir nem censurar. Após a aceitação, deve-se analisar criticamente a origem cognoscitiva e a possibilidade de responder de maneira consciente.	Aceitação (compaixão) – deve-se aceitar as emoções dos outros, sem fazer julgamento.
Auto-regulação (motivação) - significa manter-se consciente diante da pressão dos instintos. Regulando os instintos, pode-se controlar a energia emocional e direcioná-la.	Influência (contenção) - exige que se ajude o outro a compatibilizar o impulso expressivo da emoção com seus objetivos e interesses de longo prazo.
Auto-análise (racionalidade) - nesta etapa a pessoa usa a razão para indagar sobre as fontes da emoção e sua validade.	Indagação (racionalidade)
Expressão (integridade e efetividade) - canalizar as experiências, os pensamentos e as emoções para ações, nas quais se incluem as conversações efetivas e íntegras.	Escuta (respeito) - a chave da escuta é a compreensão das necessidades e dos interesses do outro e a busca de maneiras para se conseguir que, na satisfação genuína dessas necessidades e interesses, as próprias necessidades e interesses também sejam atendidos. Trata-se de influir, e não de manipular.

A amostra se mostrou bastante equilibrada com uma certa predominância do setor financeiro, com 12 (32%) das 38 respostas. O setor da construção respondeu por 26% e o de serviço, por 21%. Pode-se dizer também que a maioria dos projetos tinha equipe pequena (58%), isto é, com menos de 10 pessoas; foi executada dentro de um prazo curto (39%), entre seis e 12 meses, e com um orçamento médio (34%) entre R\$ 100.000,00 e R\$ 500.000,00.

Definição Operacional

Decidiu-se utilizar o termo competência para o agrupamento de habilidades já que foram encontrados ambos os termos em tradução.

Para avaliar a atuação dos líderes de sucesso incluiu-se uma pergunta sobre a demonstração ou não de habilidade em cada uma das fases. Das cinco fases descritas no PMI (2004), a fase Iniciação foi excluída, uma vez que os liderados não participam desta etapa e, mesmo o gerente de projeto, normalmente, é apenas nomeado.

Na análise pura das habilidades dos gerentes de projeto foi usada a escala Likert e calculada a média das respostas. Para avaliar as habilidades existentes em cada uma das variáveis – como segmento, tamanho da equipe e etc – considerou-se o líder detentor da habilidade apenas se a resposta do liderado apontasse o nível quatro ou superior, visto que o quadro indicava que, obtendo pontuação de 1 a 2, o líder não era assim; 3, era neutro; e 4 e 5, eram assim. Nos casos em que o respondente não indicou o nível, considerou-se que a habilidade não existia.

O tratamento estatístico dado às informações foi o da distribuição por frequência. Foram cruzadas as variáveis segmento, tamanho da equipe, tamanho do orçamento, prazo, satisfação do cliente, satisfação da equipe e fase do projeto com as habilidades demonstradas por seus respectivos líderes.

Para avaliar se o projeto estava dentro do conceito de sucesso da literatura revista, ponderou-se cada resposta segundo a Tabela 3.

Limitações do Método

Como o conceito de sucesso é subjetivo, a escolha do projeto pode não ter sido a melhor pelo liderado que respondeu o questionário, mas se, de alguma forma ou dimensão, ele o considerou assim, considerou-se que a solicitação foi atendida. Não há como afirmar qual o impacto na análise sobre esta escolha.

A quantidade de questionários previstos era 50, mas

Ainda há muito que fazer para que o sucesso atinja uma proporção mais adequada que os 34% vigentes.

não foi possível obter retorno de mais de 38. Essa restrição, possivelmente, contribuiu para que não houvesse uma população suficiente para a análise de todas as opções de todas as variáveis. Além disso, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, já que o método de identificação foi não-probabilístico.

Avaliar outra pessoa requer certo nível de maturidade, algo não avaliado neste artigo. Por outro lado, a maturidade de uma pessoa faz com que ela tenha também mais habilidades. A maturidade dos envolvidos não foi avaliada e, futuramente, pode ser objeto de outros estudos.

No relacionamento entre as habilidades e as fases do projeto, a avaliação é feita em relação ao que o liderado considera ter sido apresentado. Nas respostas identificou-se que, mesmo não apresentando a habilidade, isto é, mesmo obtendo nota inferior a quatro, foi indicado que ele demonstrou a habilidade na fase.

A utilização da teoria de Goleman é questionada por

Tabela 3: Ponderação dos requisitos do sucesso.

ORÇAMENTO		PRAZO		ESCOPO		SATISFAÇÃO DO CLIENTE		SATISFAÇÃO DA EQUIPE	
Não foi superado	5	Não foi estropado	5	Completamente atendido	5	100% satisfeito	5	100% satisfeito	5
Menos de 20%	4	Menos de 20%	4	Menos de 20%	4	Entre 80% e 50% satisfeito	3	Entre 80% e 50% satisfeito	3
Entre 20% e 50%	3	Entre 20% e 50%	3	Entre 20% e 50%	3	Menos de 50% satisfeito	0	Menos de 50% satisfeito	0
Entre 50% e 100%	2	Entre 50% e 100%	2	Acima de 50%	2				
Mais de 100%	0	Mais de 100%	0						

alguns acadêmicos, mas por ela ter sido tratada pela Harvard Business Review, ser ministrada em cursos de gerenciamento para executivos em faculdades do porte da The Wharton School of the University of Pennsylvania e ser aplicada para avaliação dos profissionais de empresas de porte como Elevadores Atlas-Schindler, Bradesco, Gillette, Nazca, Unisys e Avon, entre outras, fornece suficiente embasamento teórico e prático para auxiliar na identificação das habilidades dos líderes.

Além das variáveis trabalhadas, existem diversas outras que podem interferir no relacionamento e no sucesso do projeto dentro da conjuntura organizacional, como pressão do ambiente para a entrega do projeto, ingerência, falta de recursos humanos, falta de recursos materiais, escopo definido inadequadamente ou não definido, falta de envolvimento dos *stakeholders*, clima organizacional e outros que também não serão avaliados neste artigo. Do mesmo modo, a visão se limita ao líder e não ao liderado e ao ambiente no qual ele está inserido.

Outra variável que pode influenciar tanto o gerente de projeto, quanto a utilização dos processos propostos pelo PMI (2004), mas não foi objeto desse estudo, é a maturidade da organização executora do projeto, que refletiria o nível de utilização das melhores práticas de gerencia-

mento de projeto. Esse aspecto também poderá ser avaliado futuramente, utilizando-se, por exemplo, a metodologia OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) do próprio instituto PMI.

ANÁLISE

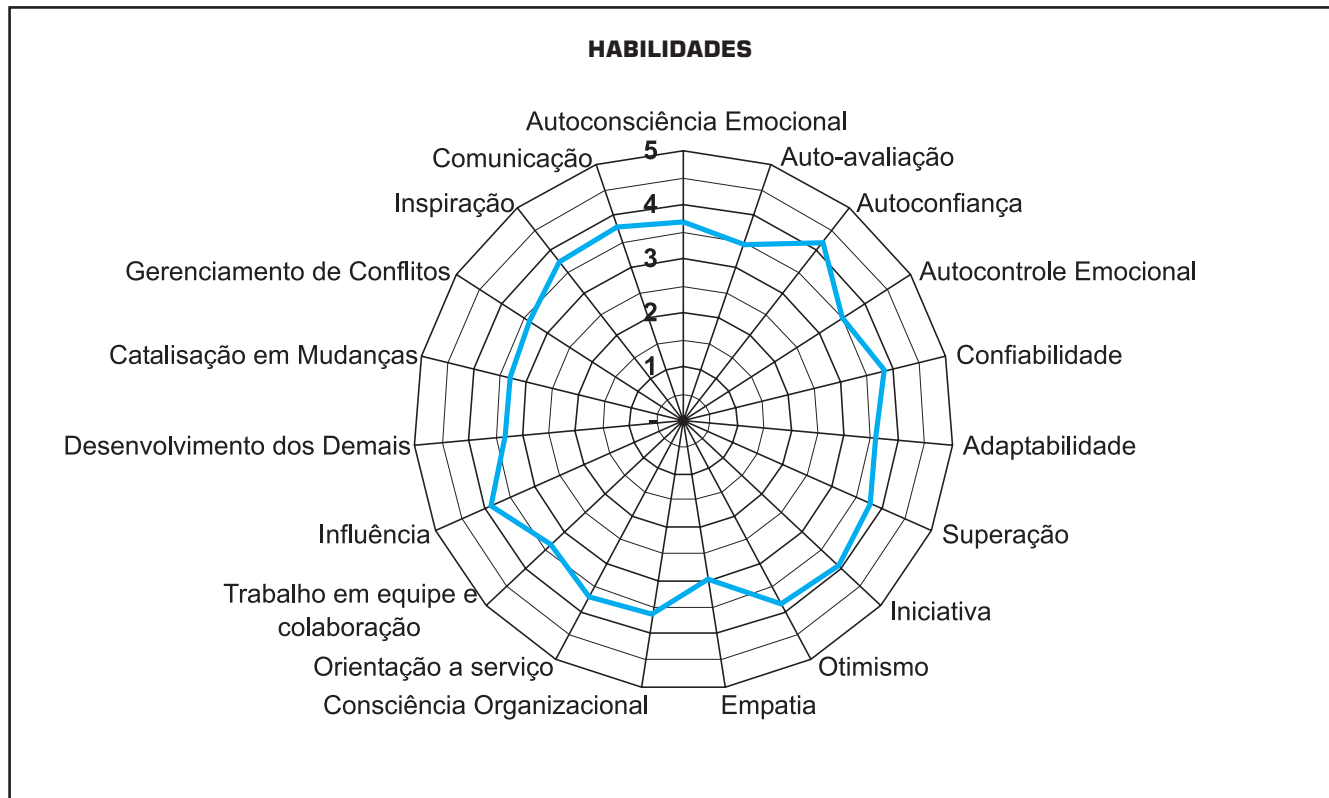
Após a mensuração quantitativa e qualitativa dos dados coletados, a análise traçou as equações entre as variáveis do líder e da situação, criando condições para que fossem observados fenômenos repetitivos entre as mais diferentes situações. Tal procedimento originou as conclusões e recomendações.

Habilidades do Líder

A habilidade que obteve a maior média foi a Autoconfiança, com 4,18, como pode ser verificado no Gráfico 1. Isto representa que demonstrar um sólido senso do próprio valor e capacidade reflete de maneira bastante positiva na equipe.

Em segundo lugar, aparece a Iniciativa, com 3,92, mostrando que a prontidão para agir aproveitando as oportunidades é uma qualidade bastante reconhecida pelos liderados e gera líderes empreendedores.

Gráfico 1: Habilidades.



Muitas habilidades têm uma média bastante parecida, mas a de menor média, 2,97, e abaixo do limite, segundo a escala Likert utilizada para identificar se a habilidade está presente em um líder, é a Empatia, o que demonstra como as empresas e os líderes ainda não estão preocupados com as motivações pessoais dos liderados.

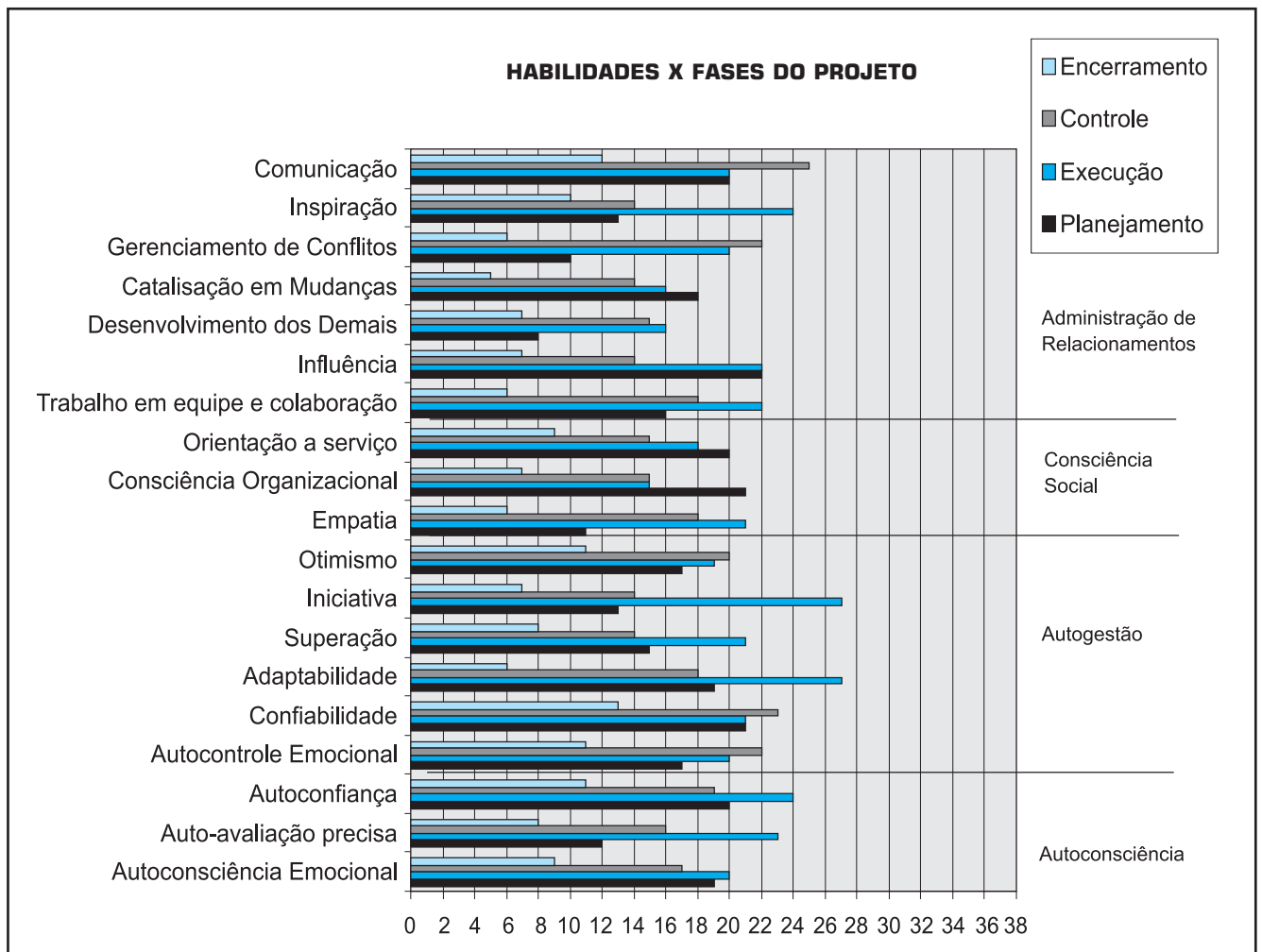
As fases em que as habilidades foram mais indicadas, como pode ser verificado no Gráfico 2, são as da Execução e do Controle. A fase de Planejamento apareceu menos, talvez porque o planejamento ainda não seja feito com todos os liderados e, culturalmente dedica-se pouco tempo a essa etapa, quando o correto seria o contrário. O Encerramento teve poucas respostas.

Na fase de Planejamento, em que são definidos e refinados os objetivos e selecionado o melhor curso de ação dentre as várias alternativas (PMI, 2004), a habilidade que mais apareceu nas respostas dos liderados foi a

Influência (58%). Em segundo lugar vieram, com 55%, a Confiabilidade e a Consciência Organizacional. Nesta fase, a habilidade menos percebida foi a do Desenvolvimento dos Demais, demonstrando mais uma vez que os líderes não têm por hábito se aprofundar no planejamento e definir os treinamentos necessários para adequar as habilidades dos integrantes conforme as necessidades do projeto.

Na fase de Execução, em que ocorre a coordenação de pessoas e de outros recursos, a Adaptabilidade e a Iniciativa, com 71%, foram as mais presentes. A Autoconfiança e a Inspiração aparecem em 63% das respostas, demonstrando que a capacidade de autoconhecimento do líder e sua capacidade de orientar e motivar são importantes para que a execução dos trabalhos ocorra de maneira eficiente. A habilidade menos percebida foi a Consciência Organizacional.

Gráfico 2: Habilidades x Fases do Projeto.



Na fase de Monitoramento e Controle, em que se garante que os objetivos do projeto serão alcançados por meio do monitoramento e da mensuração regular do progresso, visando a identificação de variações do plano de maneira a implementar ações corretivas, quando necessárias (PMI, 2004), a Comunicação aparece com 66%. Outra habilidade bastante presente é a Confiabilidade, já que ela garante a integridade das informações. A Iniciativa foi pouco percebida.

A fase de Encerramento, em que há a formalização da aceitação do projeto ou da fase, possibilitando um encerramento organizado (PMI, 2004), como já foi comentado, se destacou pela existência de poucas respostas. As habilidades de Confiança (34%) e Comunicação (32%) foram as que mais se destacaram. A Catalisação de Mudanças foi a menos percebida.

Análise Relativa ao Sucesso

Apesar de ter sido solicitado que o questionário se baseasse em projetos de sucesso, nem todos eles atendiam ao identificado na literatura como sucesso, significando 100% de atendimento em relação a prazo, escopo e orçamento. Algumas teorias incluem a satisfação do cliente.

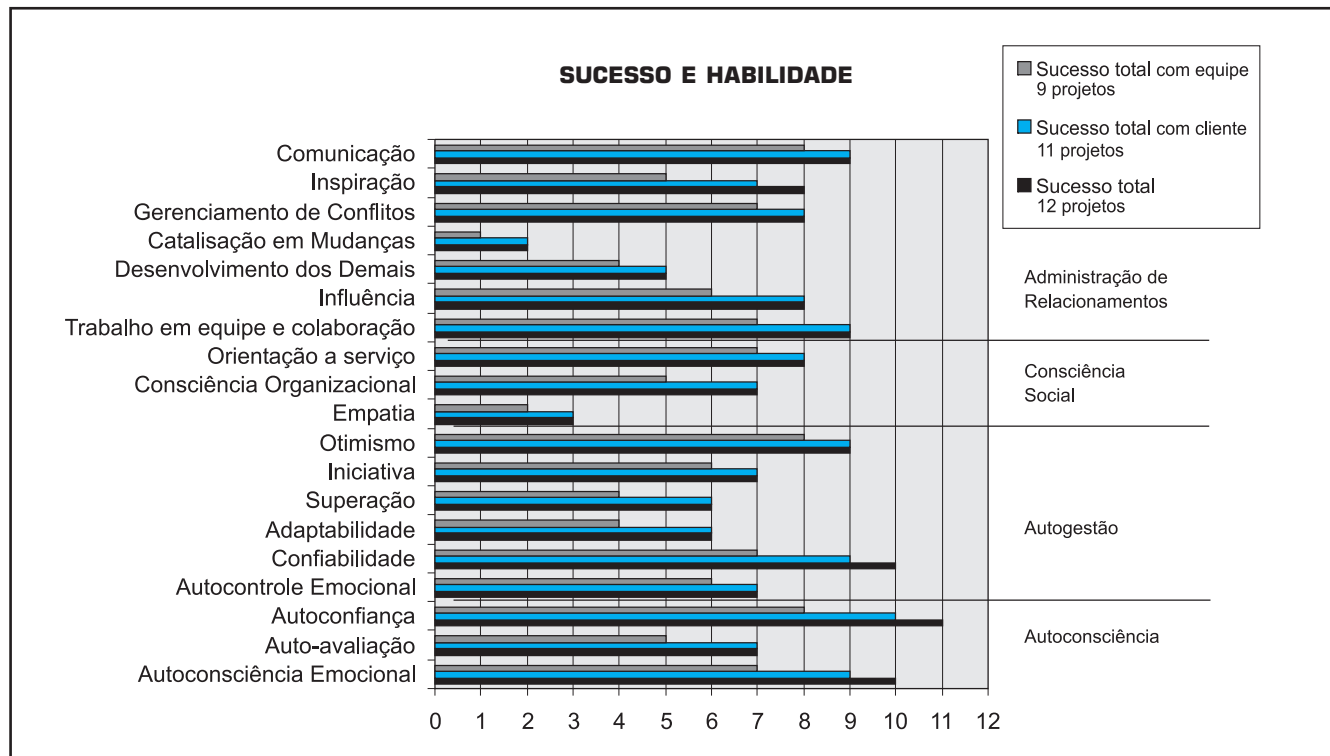
Os comentários sobre por que o projeto foi entendido como sucesso mesmo não tendo atendido 100% dos requisitos foram:

- Quando o custo não havia sido atendido, o projeto não se tornou deficitário ou ele não era relevante. Em uma das respostas, foi citado que o projeto estava dentro da estratégia da empresa.
- Mesmo quando o escopo não foi completamente atendido, o cliente se mostrou satisfeito com o resultado, gerando mais negócios para a empresa, algumas vezes pela qualidade do projeto.
- Quando o prazo não pôde ser atendido, a resposta foi que o atraso foi pequeno ou o produto se tornou um sucesso de vendas.
- Quando só um dos requisitos foi completamente atendido, a resposta é que este requisito é que era importante para o cliente. Em alguns casos houve uma explicação, como ambiente tempestuoso, para o não-atendimento dos demais fatores.
- Quando nenhum dos requisitos foi atendido, foram identificados outros fatores de sucesso como envolvimento da equipe e implementação de nova tecnologia.

Avaliando as habilidades existentes nos projetos selecionados, que se enquadravam como:

- Sucesso total somente em relação a custo, prazo e escopo;
- Sucesso total também em relação à satisfação do cliente; e
- Sucesso total em relação à satisfação do cliente e da equipe.

Gráfico 3: Sucesso e Habilidade.



Como já foi identificado anteriormente, a Autoconfiança foi a mais presente em todos os níveis de sucesso, com mais de 89% de presença.

Nos projetos em que a equipe também estava totalmente satisfeita, conforme Gráfico 3, a Comunicação e o Otimismo também tiveram este percentual, revelando que um líder presente, decidido, com capacidade de expressar opiniões impopulares e com uma visão embasada na esperança do êxito e não no medo do fracasso, pode motivar mais a equipe, gerando maior satisfação.

As habilidades que menos apareceram foram a Empatia e a Catalisação em Mudanças. Muitas vezes, a falta de empatia pode até ser intencional, sendo que, na dose certa, este procedimento pode ser positivo.

CONCLUSÕES

O “perfil ideal” do líder que levará avante todas as mudanças necessárias é bem diferente do até então procurado e valorizado pelas organizações. Resultados continuam sendo importantes e a razão de ser de qualquer negócio. Porém, não mais a qualquer preço, como no passado. Hoje, busca-se um gerente que consiga conciliar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo a elas a autonomia necessária para realizar seu trabalho, ao mesmo tempo em que exige delas a responsabilidade proporcional à autonomia recebida.

Sucesso

O resultado do sucesso em termos de prazo, custo e escopo confirmou o percentual do Standish Group (2003), já que apenas 32% dos projetos atingiram as metas. Se for considerada a satisfação do cliente, este percentual cai para 29%. Incluída a satisfação da equipe, o percentual cai para 24%. Pode-se verificar pela Tabela 1 – Comparação de percentuais de sucesso entre 1994 e 2003 – que há uma evolução em termos de sucesso dos projetos, mas ainda há muito que fazer para que o sucesso atinja uma proporção mais adequada que os 34% vigentes em 2003. Nas conclusões sobre as competências e habilidades do líder, poderão ser inferidos alguns caminhos para isso.

Também confirmando o que foi visto na teoria sobre o sucesso, além de ter atingido a eficiência pelo atendimento do prazo e do custo, alguns projetos foram sucesso justamente por terem atendido a outras dimensões, como o impacto no cliente, quando o usuário final ficou muito satisfeito por ter sido atendido no prazo, o que era o mais importante. A dimensão do sucesso direto no negócio também apareceu, já que um dos projetos se tornou sucesso de vendas e o outro gerou mais negócios para a empresa. Até a dimensão de estar preparado para o futuro foi citada, como aquela em que um projeto estava dentro

da estratégia da empresa e outro projeto implantou uma nova tecnologia.

Competências e Habilidades do Líder

Todas as 19 habilidades foram percebidas, como pode ser verificado no Gráfico 1. Mas muitas delas não apareceram de forma relevante, como a Empatia, o Gerenciamento de Conflitos, o Desenvolvimento de Outros e a Catalisação em Mudanças.

O fato da Autoconfiança ter sido a habilidade com a maior média no grupo e em grande parte dos requisitos também ter sido importante demonstra, que os líderes tiveram presença marcante e transmitiram suas opiniões, mesmo sendo impopulares – além de terem sido decididos e capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões.

A Orientação a Serviço também foi representativa em vários quesitos, apesar de ter tido a nona melhor média. Nos quesitos em que ela apareceu, como projetos de curto e médio prazos com orçamentos muito grandes e equipes pequenas, há uma grande necessidade, por parte dos líderes, de compreensão das necessidades do cliente combinadas aos produtos e serviços existentes, aumentando, desta forma, sua satisfação e sua confiança, não só no projeto, mas também na organização. Callahan e Lasry (2004) relacionaram a importância das informações recebidas dos clientes no desempenho dos projetos de pesquisa e de desenvolvimento.

Outra habilidade que também apareceu bastante e teve a segunda média foi a Iniciativa, o que representa que muitos líderes se mostraram empreendedores, aproveitando as oportunidades, perseguindo metas e mobilizando outras pessoas.

A Influência, que teve a terceira média no grupo e apareceu nos quesitos de equipes grandes e projetos de curtíssimo prazo, demonstra a necessidade de maior persuasão nestas situações. A capacidade de influenciar é conjugada com a capacidade de captar ou mesmo antever a reação dos outros, de maneira a usar a melhor forma de colocar as opiniões ou fatos, conquistando apoio. Esta habilidade também é indicada como importante pelo PMI (2004) e identificada como uma habilidade distinta da liderança.

O Otimismo apareceu em equipes grandes e projetos de médio prazo, provavelmente, porque essa característica é muito importante para superar as adversidades que um projeto com tal complexidade e duração tem. Os reverses têm que ser entendidos como circunstanciais e não como uma deficiência pessoal. O líder não pode se deixar abater, pois é o responsável pelo ânimo do grupo.

Dentro das competências sociais, a habilidade menos percebida foi a Empatia. Isso mostra como os líderes ainda

necessitam desenvolver suas habilidades. A Empatia é fundamental para entender o que se passa com o liderado e a partir daí poder ajudá-lo ou direcioná-lo ao alinhamento com os objetivos do projeto e da empresa. Ajudar o colaborador é ponto fundamental para se obter dele confiança e comprometimento com o projeto. Podemos acrescentar o relacionamento entre as áreas funcionais da empresa (OLSON, WALKER JR., RUEKERT & BONNER, 2001), importante para que o gerente de projeto possa minimizar os conflitos existentes entre os objetivos do projeto e da operação da organização, responsabilidade do gerente funcional.

O líder deve ser flexível, pois habilidades diferentes foram as mais significativas para se ter sucesso em cada um dos grupos de características, como segmento, tamanho de equipe, tamanho de orçamento e prazo. Da mesma forma, momentos diversos também exigem habilidades distintas, como é demonstrado na análise das fases do projeto, que será detalhada no próximo item.

Atuação do líder nas fases do projeto

A análise das habilidades requeridas nas fases demonstrou que cada uma delas requer habilidades bem diferentes, com exceção das fases de Controle e Encerramento, que tiveram a prevalência das mesmas habilidades, mas em ordem diferente. Isto demonstra a diversidade das atividades envolvidas e a exigência de que o gerente de projeto seja bastante versátil, a fim de se sair bem em todas as fases.

Momentos diversos também exigem habilidades distintas, como é demonstrado na análise das fases do projeto.

A fase de Planejamento, segundo o PMI (2004), é a fase que tem mais processos e na qual muitas decisões precisam ser tomadas. É quando são definidos e refinados os objetivos e quando há a seleção do melhor curso de ação entre várias alternativas. No entanto, esta fase apareceu pouco, demonstrando que o planejamento ainda não é feito com todos os liderados e que culturalmente dedica-se pouco tempo para planejar.

Isso denota uma falta de maturidade do gerente do projeto ou mesmo da organização executora com relação às melhores práticas de gerenciamento de projetos como: preocupação com o escopo de projeto, elaboração de uma estrutura analítica – WBS – e detalhamento de cronograma, que são atividades nas quais o líder poderia demonstrar suas habilidades. Lavingia (2001) associa o desem-

penho do projeto à utilização das melhores práticas que ajudam a otimizar os aspectos de custo, tempo, desempenho e segurança.

Existe ainda um fator cultural, principalmente entre os povos de origem latina, que é o fato de direcionar pouco tempo para planejar, partindo o mais rápido possível para a execução. No caso da empresa de Elevadores Atlas Schindler AS, resultante da compra da Atlas nacional pela Schindler suíça (lado alemão), o maior choque ocorrido no Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento foi a enorme quantidade de trabalhos burocráticos referentes a detalhamento de planejamento, previsões de horas disponíveis e controle de horas gastas. O próprio vice-presidente do setor de P&D da Suíça definiu certa vez que o engenheiro suíço, antes de ser engenheiro, é contador, para contabilizar tudo o que se refere ao projeto. Os suíços (lado alemão) se preocupam muito em detalhar antes de partir para a execução, mas têm pouca flexibilidade e pouco “jogo de cintura” para se adaptar às mudanças que se fazem necessárias no decorrer do projeto. Os brasileiros, basicamente de origem latina, preferem não ficar muito tempo detalhando o projeto na fase de planejamento, mas demonstram maior “jogo de cintura” e adaptabilidade às mudanças que se fazem necessárias.

Nesta fase, a habilidade que mais apareceu nas respostas dos liderados foi a Influência (58%), demonstrando como a persuasão é importante para que as idéias sejam aprovadas e não impostas. Em segundo lugar vieram, com 55%, a Confiabilidade e a Consciência Organizacional. Possivelmente os líderes nos quais os liderados confiam têm uma melhor atuação no planejamento. O conhecimento da organização contribui para que o planejamento possa ser eficaz desde que as tendências, a política da organização e até a estratégia da empresa sejam bem conhecidas.

Na fase de Execução, quando ocorre a coordenação de pessoas e de outros recursos visando à execução do planejado (PMI, 2004), a Adaptabilidade e a Iniciativa, com 71%, foram as mais presentes. Isso reflete a exigência de que um bom líder se adapte às condições existentes, muitas vezes não planejadas, aliadas à existência de iniciativa, para aproveitar as oportunidades que aparecem, o que confirma a afirmação acima de que a latinidade nos torna mais flexíveis e com mais “jogo de cintura”. A Autoconfiança e a Inspiração aparecem em 63% das respostas, demonstrando que se o líder se conhece, tem capacidade de orientar e motivar e contribui para que a execução dos trabalhos ocorra de maneira eficiente. A habilidade menos percebida foi a Consciência Organizacional. Nesta fase, chegar ao resultado é o que

importa e muitas vezes podem ocorrer conflitos entre o que se prega como política da empresa e o que se faz para atingir resultados.

É interessante também notar que nesta fase, segundo o PMI, deveria ocorrer o processo de desenvolvimento da equipe, que pode utilizar ferramentas como atividades de integração, sistemas de reconhecimento, premiação, agrupamento e treinamento, sendo que este último não necessariamente precisa ser formal e pode ser feito mediante *feedbacks* recebidos de outros membros da equipe. Como a habilidade Desenvolvimento dos Outros ocorreu somente em 42%, foi uma das três habilidades que menos apareceu, demonstrando que esse processo foi muito pouco utilizado. Esse pode ser um dos problemas para que a satisfação total da equipe seja apenas de 53%.

Na fase de Monitoramento e Controle, na qual se garante que os objetivos do projeto serão alcançados por meio do monitoramento e da mensuração regular do progresso, visando à identificação de variações do plano de maneira a implementar ações corretivas eventualmente necessárias (PMI, 2004), a Comunicação aparece com 66%, refletindo que a capacidade de escutar e enviar mensagens convincentes ajuda a obter sucesso, além de auxiliar no processo de comunicação do relatório de desempenho. Em um estudo recente de Hirst e Mann (2004), o desempenho do projeto foi associado à comunicação entre os membros da equipe. Outra habilidade bastante presente é a Confiabilidade, que garante a integridade das informações e transmite confiança aos liderados na decisão tomada. A Iniciativa foi pouco percebida, já que nessa fase há a predominância de procedimentos e tarefas sistemáticas.

A fase de Encerramento, que se refere a formalização da aceitação do projeto ou da fase, permitindo que haja um fechamento organizado, como já comentado, se destacou pela existência de poucas respostas.

Em geral, os projetos de desenvolvimento elaborados dentro de uma empresa, passam do projeto para o processo de melhoria contínua, sem que o projeto seja formalmente encerrado. Retomando o exemplo da Atlas Schindler, agora a empresa está encerrando formalmente os projetos e colhendo o aceite com o cliente, que é considerado o Gerente de Linha de Produto.

Em obras de engenharia civil utiliza-se o jargão “abandono de obra” para o término de projeto, denotando que o encerramento é forçado, já que acertos ficarão por fazer. Em projetos de desenvolvimento de *software* também é muito comum que se passe da fase de projeto para a manutenção contínua, sem que haja um novo acordo, ou mesmo que ele ocorra, não há formalização do encerramento do antigo.

Nesta fase, as habilidades de Confiança (34%) e Comunicação (32%) foram as que mais se destacaram, com certeza, pelas mesmas razões que ocorreram na fase de Controle.

Pode-se concluir que é importante o líder se conhecer e ter um relacionamento adequado com os seus liderados, controlando as suas emoções e entendendo as dos outros. A seguir serão identificadas algumas razões para a dificuldade em se encontrar este tipo de líder.

Aprendendo a liderar e dialogar com as competências

Os dados que apontam grande deficiência em relação às competências sociais também levam a notar que, para perceber emoções, vivenciá-las e gerenciá-las, é necessário muito aprendizado e disponibilidade. A diversidade encontrada naturalmente no capital humano das empresas requer maior atenção para o gerenciamento das diferenças, favorecendo a condução dos relacionamentos com habilidade e sensibilidade.

Quanto maior for o domínio sobre as habilidades, maiores serão as chances de sucesso do líder.

Sabe-se que a maioria das pessoas tem grande dificuldade em aprender em razão das emoções difíceis que são os inimigos desse processo – como a cegueira a respeito da própria incompetência, o medo de declarar a falta de conhecimento, o orgulho que impede de pedir ajuda, a preguiça, a impaciência para alcançar o conhecimento necessário, a desconfiança em relação ao instrutor ou a si mesmo e, por fim, o desânimo e a confusão. O saber útil é o “saber como” e não o “saber o quê”. A informação é condição necessária, mas insuficiente para alcançar a efetividade na ação. Em um mundo onde a mudança é constante e a competição é presente, o importante é saber como aprender novas disciplinas e não simplesmente saber fazer algo específico. Aprender a aprender permitirá responder com efetividade a qualquer mudança.

Pode-se, ainda, relacionar a ausência das competências sociais com a importância dada à educação formal, que enfoca somente as competências intelectuais. A incompetência emocional de pessoas extremamente técnicas pode ser facilmente observada, como já foi ressaltado anteriormente. Com base nessas reflexões, observa-se que muitas vezes os treinamentos oferecidos para o desenvolvimento das habilidades no gerenciamento de projetos se mostra ineficaz, na medida em que eles não se

aprofundam no estudo dos grupos abordados, restringindo-se a testes e teorias. A oportunidade de trabalho por meio de vivências em grupo, de análises e aplicações específicas e da busca de autoconhecimento nas equipes deveria ser valorizada, favorecendo a percepção das competências emocionais além das técnicas. Conforme Kofman (2002), as cinco competências básicas para trabalhar as emoções – a autoconsciência objetiva, a auto-aceitação compreensiva, a auto-regulação teleológica (em busca de resultado), a auto-análise racional e a expressão íntegra – também se aplicam à interação com as emoções dos outros. Quando se trata da relação com os outros: a autoconsciência se transforma em reconhecimento empático; a auto-aceitação, em aceitação compassiva; a auto-regulação, em influência e contenção; a auto-análise, em indagação; e a expressão, em escuta respeitosa.

O importante é saber que é possível aprender. As competências para a liderança devem ser trabalhadas no exercício diário.

A busca do equilíbrio entre as competências técnicas e emocionais faz com que os gerentes de projetos enfrentem um dilema diariamente, contrapondo a criatividade e o aprendizado à ordem e ao controle.

Também foi constatado que, conforme estudos dos operadores cognitivos feitos por Humberto Mariotti (2004), ao lidar com pessoas, deve-se perceber a unidade que existe na diversidade e vice-versa, assim como a sua posição no sistema. As percepções são aprendidas a partir das relações. Nesse caso, além do diálogo entre o líder e o liderado, é necessário interagir, conviver, trocar. A tendência de separar e manter separados o observador, e o observado, ignorando a noção do sistema observador/observado (a insistência em não participar), causará barreiras para o autoconhecimento e para o desenvolvimento de suas habilidades.

Assim, verifica-se que as causas e as conseqüências dos relacionamentos entre líderes e liderados se entrecruzam nos estudos desses autores. Mas também percebe-se que o entendimento sobre conhecimento, o autoconhecimento, a percepção do outro e a busca do pensamento integrador são características comuns.

Dessa forma, pode-se deduzir que a não-fragmentação é a chave do melhor resultado, pois tudo está conectado,

entrelaçado. Quanto maior for o domínio sobre as habilidades, maiores serão as chances de sucesso do líder e a obtenção do melhor desempenho em um processo de trabalho, entendendo as fases de um projeto como partes de um sistema.

Conforme Mariotti, não há fenômeno de causa única no mundo natural, nem no mundo cultural produzido pelo homem – o que inclui, é claro, o universo das empresas. O importante é saber que é possível aprender. As competências para a liderança devem ser trabalhadas no exercício diário e só terão efeito se significarem uma real intenção de relação, ou seja, de mudança por parte do liderado e do líder.

Recomendações

A atuação da liderança é altamente influenciada pelos liderados. Eles podem contribuir ou não com o líder, dependendo da própria maturidade, assim como da experiência, sendo que um outro artigo pode avaliar esta questão de forma mais abrangente. Além disso, em relação à maturidade, o líder poderia ser melhor avaliado, já que, quanto mais experiência e mais maturidade, mais habilidades desenvolvidas se espera que ele tenha.

O sucesso do projeto pode ser impactado por outras variáveis que não os aspectos de liderança da equipe, sendo que um artigo poderia enfocá-las de forma a permitir uma avaliação mais abrangente da eficácia da liderança, gerando o máximo que poderia ser obtido nas circunstâncias.

Esse estudo poderia ser refeito também com ênfase em outro autor, com outra abordagem sobre as competências, como algumas teorias atuais que abordam a complexidade envolvida, valor de entrega econômica para a organização e social para o indivíduo, etc. O estudo poderia, ainda, contemplar uma pesquisa sobre o quanto cada liderado se percebeu frente a essas competências, além de sua percepção sobre o líder. Essa avaliação sobre o sistema poderia também trazer dados para a análise do sucesso ou não dos projetos.

A análise das competências e das habilidades dentro de organizações relacionada com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos também poderia ser feita, observando-se se a baixa presença de algumas habilidades, como Desenvolvimento dos outros, também existiria em organizações mais maduras.

Artigo recebido em 15/07/2005

Aprovado para publicação em 09/11/2005

■ Referências Bibliográficas

- BAKER, Bruce N; MURPHY, David C; FISCHER, Dalmar *Determinants of project success* Springfield: National Technical Information Services. P. 669-685, 1974.
- CALLAHAN, John; LASRY, Eytan *The importance of customer input in the development of very new products* R&D Management 34, n. 2, p. 107-120, 2004
- CLELAND, David I. *Project leadership in Project management: strategic design and implementation*. 3ª edição. Local: McGraw-Hill, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso *Construindo o conceito de competência RAC*, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. *What Makes a Leader?* *Harvard Business Review*, nov./dez. 1998
- GOLEMAN, Daniel. *Leadership That Gets Result*. *Harvard Business Review*, mar./abr., 2000
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard & MCKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. *Project Management – The Managerial Process* 2ª edição New York: McGraw-Hill /Irwin, p. 7, 2003.
- HIRST, Giles; MANN, Leon *A model of R&D leadership and team communication: the relationship with project performance* R&D Management 34, n. 2, p. 149-160, 2004.
- KOFMAN, Fredy. *Metamanagement: como fazer de sua vida profissional uma obra de arte: a nova consciência dos negócios*. vol. 3. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência, 2002.
- LAVINGIA, N. *Pacesetter Project Performance* Proceedings of the PMI Annual Seminars and Symposium, 1-10 de Novembro, Nashville, Tennessee, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MARIOTTI, Humberto. *Pluriversu – Complexidade, Pensamento Sistêmico e Cultura. Artigos e Ensaios* <http://www.geocities.com/pluriversu/introdu.html>. Acesso em 05/02/2004.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana a Revolução Digital*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLSON, Eric M; WALKER JR.; ORVILLE C.; RUEKERT, Robert W; BONNER, Joseph M. *Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance*. *The Journal of Product Innovation Management* 18, p. 258-271, 2001.
- PINTO, Jeffrey K; KHARBANDA, O.P. *Successful Project Managers* New York: Van Nostrand Reinhold, p. 67-96, 1995.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMBOK - Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 3ª edição. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2004.
- ROUSSEL, Philip A; SAAD, Kamal N.; ERICKSON, Tamara J. *Third Generation R&D* Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- SHENHAR, Aaron J.; DVIR, D.; LEVY, O. *Mapping the Dimensions of Project Success*, *Project Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997
- STANDISH GROUP. *Latest Standish Group CHAOS report shows project success rates have improved by 50%*. <http://www.standishgroup.com/press/article.php?id=2>. Acesso em 10/08/2003.
- TURNER, J. Rodney; MÜLLER, Ralf *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review* *Project Management Journal*, Vol. 36, pg 49-61, 2005

■ Sobre os autores

Rosária de Fátima Segger Macri Russo

Diretora Financeira

PMI – Program Management Institute (Capítulo São Paulo)

Endereço: Al. dos Maracatins, 992 – cj. 104 B – Moema

Telefone: 5041-4144 celular: 9975-3132

E-mail: financeiro@pmisp.org.br

José Moreno Ruiz

Chief Engineer

Elevadores Atlas Schindler SA

Endereço: Av. Washington Luiz, 1226 – ap. 124 – 04662-002 – Vila Sofia – Santo Amaro

Telefone: 3429-3440

E-mail: jose_ruiz@br.schindler.com

Rosana Paulo da Cunha

Gerente de Ação Cultural

Serviço Social do Comércio – SP

Endereço: Álvaro Ramos, 991

Telefone: 55-11 6607-8220

E-mail: rosana@sescsp.org.br