

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

A RELEVÂNCIA DO EXECUTIVE PRESENCE PARA O GERENTE DE PROJETOS

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

São Paulo

2021

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

A RELEVÂNCIA DO EXECUTIVE PRESENCE PARA O GERENTE DE PROJETOS

THE RELEVANCE OF EXECUTIVE PRESENCE TO THE PROJECT MANAGER

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador(a): Prof. Dr. Renato Penha

Coorientador(a): Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2021

Silva, Vlamir Fernandes da.

A relevância do executive presence para o gerente de projetos. /
Vlamir Fernandes da Silva. 2021.
98 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho -
UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof. Dr. Renato Penha.

1. Executive presence. 2. Gerenciamento de equipes. 3.
Patrocinadores. 4. Partes interessadas. 5. Gerenciamento de
projeto.

I. Penha, Renato. II. Título.

CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

VLAMIR FERNANDES DE SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

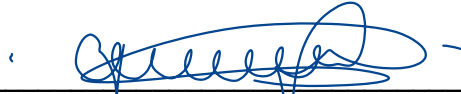
São Paulo, 07 de dezembro de 2021.



Presidente: Prof. Dr. Renato Penha – Orientador



Membro: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – Coorientador



Membro: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto (UNINOVE)



Membro: Prof. Dr. Ivano Ribeiro (UNIOESTE)

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)”

“This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)”

“Intelligence is the ability to adapt to change”
(Stephen Hawking, 1991)

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Vitor, a quem
dedico cada instante da minha existência.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos Professores Doutores Renato Penha e Luciano Ferreira da Silva, fontes inesgotáveis de conhecimento e amizade, sem vocês nada disso teria acontecido. Foram noites, dias, finais de semana e feriados, sempre com bom humor e alegria, obrigado professores.

A minha mãe, pelas incontáveis oportunidades em que me apoiou na vida, principalmente na vida acadêmica, além de ter corrigido tantos erros, por tantas vezes a gramática dessa dissertação. Te amo mãe.

Por fim a minha esposa e toda sua paciência com a minha ausência durante a confecção deste trabalho, por cuidar de tudo e principalmente do nosso pequeno, eu te amo.

RESUMO

As competências existentes nas pessoas em posição de gerenciamento de projetos podem ser categorizadas como competências técnicas ou interpessoais. As competências interpessoais permitem que uma pessoa na posição de gerente de projetos possa se relacionar com as demais pessoas inseridas no ambiente do projeto. Tais competências podem estar relacionadas com a condução das equipes do projeto, com seus patrocinadores ou partes interessadas no projeto. A literatura especializada aponta que as competências como a motivação e o engajamento das pessoas podem contribuir positivamente para o desempenho do projeto. Desta maneira, o responsável pelo relacionamento com as pessoas no ambiente de projetos, pode estar personificado em diversos papéis, independente da metodologia de gerenciamento de projetos adotada, como os papéis de gerente de projetos, *scrum master*, *product owner* entre outros. Destaca-se que todas essas posições podem se beneficiar de competências específicas para influenciar e alinhar essas pessoas aos objetivos dos projetos. Nesse contexto, o *Executive Presence* pode ser considerado uma competência relevante para diferenciar um indivíduo dos demais, promovendo influência sobre as pessoas envolvidas no projeto, motivando e engajando essas pessoas em direção aos objetivos do projeto. Com base nesta situação em que a competência de uma pessoa pode promover resultados positivos, esta pesquisa apresenta um modelo conceitual, baseado em *Executive Presence*, para apoiar o gerente de projetos no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto. Para tanto, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa do tipo exploratória, sendo que na primeira fase foi realizada uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de identificar os principais autores, as definições e os elementos que compõem o *Executive Presence* e a relação desta competência com as pessoas responsáveis pelo gerenciamento de projetos. A revisão de literatura encontrou 21 elementos, competências comportamentais, que foram confrontados empiricamente por meio da realização de 20 entrevistas em profundidade com praticantes, responsáveis pelo desempenho das equipes de projeto e pelo relacionamento com patrocinadores e partes interessadas que validaram a relevância do *Executive Presence* no ambiente de projetos. Os resultados obtidos suportam a proposta do modelo conceitual de *Executive Presence* para o Gerente de Projetos. Esta pesquisa contribui com a academia, aproximando a competência de *Executive Presence* com o ambiente de projetos, explorando a lacuna, na literatura, de estudos sobre esta competência neste ambiente, estende os cenários de uso do *Executive Presence* para o ambiente de projetos e propõe uma definição para o *Executive Presence*. A contribuição para os praticantes é a apresentação de um modelo conceitual para apoiar na seleção de indivíduos responsáveis pelo relacionamento com as

pessoas do projeto de forma mais eficiente, desenvolver programas de treinamento para o desenvolvimento do *Executive Presence* para o gerente de projetos e a melhoria nos processos de avaliação do gerente de projetos. Este estudo se insere na linha de pesquisa Gerenciamento em Projetos do PPGP-UNINOVE, no contexto do projeto de pesquisa de Projetos Ágeis e Híbridos e do projeto financiado pelo Edital Universal CNPq.

Palavras-Chave: Executive Presence, Gerenciamento de Equipes, Patrocinadores, Partes Interessadas, Gerenciamento de Projeto.

ABSTRACT

The competencies that exist in people in project management positions can be categorized as technical or interpersonal competencies. Interpersonal skills allow a person in the project manager position to interact with other people in the project environment. Such competencies may be related to the project teams, their sponsors, or project stakeholders. The specialized literature points out that skills such as motivation and people's engagement can positively contribute to the project's performance. In this way, the person responsible for the relationship with people in the project environment can be personified in several roles, regardless of the adopted project management methodology, such as project manager, scrum master, and product owner. It is noteworthy that all these positions can benefit from specific skills to influence and align these people with the project objectives. In this context, Executive Presence can be considered a relevant competency to differentiate an individual from others, promoting influence over the people involved in the project, motivating, and engaging these people towards the project's objectives. Based on this situation in which a person's competence can promote positive results, this research presents a conceptual model, based on Executive Presence, to support the project manager in the relationship with the people involved in the project. Therefore, this research adopted a qualitative exploratory approach. In the first phase, a systematic literature review was carried out to identify the principal authors, definitions, and elements that make up the Executive Presence and the relationship of this competence with the people responsible for managing projects. The literature review found 21 elements that were empirically confronted by conducting 20 in-depth interviews with practitioners accountable for the performance of the project teams and for the relationship with sponsors and stakeholders who validated the relevance of Executive Presence in the project environment. Based on the results, this research presents a conceptual model of Executive Presence for the Project Manager. This research contributes to the academy by bringing the competence of Executive Presence closer to the project environment, exploring the gap in the literature of studies on this competence in this environment, extending the use scenarios of Executive Presence to the project environment, and proposing a definition for the Executive Presence. The contribution for practitioners is the presentation of a conceptual model to support the selection of individuals responsible for the relationship with project people more efficiently, developing training programs for the development of Executive Presence for the project manager, and improving project manager assessment processes. This study is part of the PPGP-UNINOVE Project Management research line, in the context of the

research project on Agile and Hybrid Projects, and the project financed by the CNPq Universal Notice.

Keywords: Executive Presence, Team Management, Sponsors, Stakeholders, Project Management

.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EP – Executive Presence.

GP – Gerente de Projetos.

PI – Partes Interessadas.

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de EP.....	34
Tabela 2. Sinônimos de EP.....	35
Tabela 3. Elementos que compõem o EP	39
Tabela 4. Bases, expressões e resultados para a construção do corpus de pesquisa	43
Tabela 5. Identificação dos entrevistados.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa mental da fundamentação teórica.....	38
Figura 2. Etapas da pesquisa.....	41
Figura 3. Dimensões de Executive Presence para o Gerente de Projetos.....	49
Figura 4. Distribuição da quantidade de citações por dimensão	50
Figura 5. Categorias da dimensão Fatores de Interação	51
Figura 6. Fatores de comunicação identificados pelos entrevistados	52
Figura 7. Quantidade de ocorrências relacionadas aos fatores de comunicação	54
Figura 8. Categorias da dimensão Fatores de Intermediação	58
Figura 9. Frequência de ocorrências relacionadas aos fatores de interação	59
Figura 10. Distribuição das categorias da dimensão Fatores de Intermediação	60
Figura 11. Componentes que potencializam o sentimento de confiança.....	61
Figura 12. Categorias da dimensão Fatores de Orientação a Resultado.....	68
Figura 13. Modelo conceitual de Executive Presence para o Gerente de Projetos	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS	23
1.2.1	Geral	23
1.2.2	Específicos.....	23
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	24
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	26
2.1	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	26
2.2	EXECUTIVE PRESENCE.....	28
2.2.1	Ambientes de estudo do <i>Executive Presence</i>	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.1.1	Revisão da Fundamentação Teórica.....	42
3.1.2	Procedimento de Análise de Dados.....	44
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	46
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS E O SUCESSO DO PROJETO	48
4.2	FATORES DE INTERAÇÃO	50
4.2.1	Comunicação	51
4.2.2	Inteligência Emocional.....	56
4.3	FATORES DE INTERMEDIACÃO.....	58
4.3.1	Confiança.....	59

4.3.2	Comando da situação.....	63
4.3.3	Facilidade em tomar decisões.....	66
4.4	FATORES DE ORIENTAÇÃO A RESULTADO	68
4.4.1	Conduzir pessoas ao Objetivo	69
4.4.2	Engajamento	72
4.4.3	Capacidade Analítica.....	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA	78
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	79
5.3	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	81
	REFERÊNCIAS.....	83
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	90
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	95
	APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	97

1 INTRODUÇÃO

As organizações, em relação aos seus objetivos, visam entregar valores aos seus clientes da melhor maneira possível (Drucker, 1999; Rasnacis & Berzisa, 2017). Para alcançar tais objetivos, Carneiro e Martens (2012) apontam que diversos desafios de origem financeira, de satisfação do cliente ou no comportamento dos processos podem ocorrer em relação ao gerenciamento de pessoas. Para superar tais desafios, Vujović (2020) e Barcaui (2012) apontam que o Gerenciamento de Projetos é uma prática a ser considerada pelas organizações que procuram meios para evitar impactos negativos em seus projetos.

Nesse contexto de gerenciamento de projetos, a adoção de ferramentas e técnicas para o Gerente de Projetos (GP) deve garantir que os objetivos previamente estabelecidos para um determinado projeto sejam alcançados (PMI, 2017). Em relação aos projetos, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) sugerem que a realização de projetos necessita do comprometimento e engajamento das pessoas envolvidas. Na mesma linha, Meredith e Mantel Jr. (2011) indicam que em relação a papéis e responsabilidades, as pessoas com papel na gestão de projetos ganham destaque nas organizações.

Diante do exposto e para o contexto desta pesquisa, a figura do GP em relação aos papéis e responsabilidades, transcende a discussão sobre metodologia de projetos. De acordo com o PMI (2017) e Beck *et al.* (2001) o papel do GP é de pivô das metodologias preditivas ou tradicionais. Entretanto, as equipes no papel de desenvolvimento dos projetos gerenciados por meio dos métodos ágeis possuem características de autogestão das atividades (Heikkilä *et al.*, 2017).

Como consequência, Gjoystdal e Karunaratne (2020) sugerem em sua pesquisa que a terminologia de GP, em ambientes ágeis, perdeu relevância, porém destacam que a importância de suas atividades gerenciais permanece relevante. Para Shastri, Hoda e Amor (2021), a divisão das atividades entre a equipe de desenvolvimento e o uso de nomenclaturas para designar os responsáveis pelo gerenciamento e consequentemente o desempenho do projeto como, por exemplo, *product owner*, *scrum master* e *agile coach*, todos presentes nos métodos ágeis, cada uma delas possui características intrínsecas de um GP.

Nesse contexto, esta pesquisa considera o GP como a posição da organização responsável pelo gerenciamento do projeto, por estabelecer os inter-relacionamentos entre as

pessoas do projeto, suas equipes, patrocinadores e partes interessadas, independente da metodologia empregada.

Em relação aos papéis e responsabilidades de um GP, Levine (2007) sustenta que os projetos são conduzidos e gerenciados por pessoas com competências necessárias para que os respectivos objetivos sejam alcançados. Para a pessoa responsável pelo gerenciamento de projetos, Huemann (2010) define que tal pessoa deve atuar de maneira colaborativa e cooperativa com a função de gerenciamento de pessoas em seu respectivo perfil, tanto em relação às competências técnicas quanto às interpessoais. Sobre as competências interpessoais, Shtub e Raz (1996) e Kerzner (2004) destacam que um GP, em relação à equipe, às partes interessadas e aos patrocinadores, deve apresentar a presença de competências como motivação, influência, ganho de confiança, entre outras. Completando a discussão, Dias *et al.* (2017) e Guinn (2019) destacam que quanto mais a pessoa na posição de GP possuir as competências destacadas anteriormente, maiores poderão ser os resultados em encorajar confiança e capacidade de resolver problemas da equipe e da organização.

No contexto em que as competências e as funções do GP estão alinhadas aos resultados dos projetos, diversos estudos, como os de Abraham, Karns, Shaw e Mena (2001), Gruden e Stare (2018) e Chen *et al.* (2019) destacam as relativas competências que ajudam nas melhores práticas para gerenciamento de projetos, como por exemplo, boa comunicação oral e escrita, resolução de problemas e orientação a resultados, entre outros. Para esta pesquisa, sugeriu-se que uma competência que destaca a capacidade de influência e mobilização das pessoas envolvidas com o projeto seja o *Executive Presence* (EP).

O EP pode ser compreendido como uma competência interpessoal que permite ao indivíduo se destacar dos demais em seu campo de atuação (Green, 2019). As pesquisas sobre EP são motivadas pelo constante interesse dos autores em entender os fatores que diferenciam os indivíduos que alcançam posições de destaque em suas áreas de atuação (Green, 2019). Tais fatores envolvem a percepção da audiência para a qual o indivíduo se expõe (Monarth, 2010) e como influenciam, motivam e engajam pessoas (Bates & Weighart, 2014), além de sua autoridade formal junto à audiência (Dagley & Gaskin, 2014).

Existem diversos cenários na busca pelo entendimento da diferenciação do indivíduo na percepção da sua audiência. A investigação de competências para a ascensão de mulheres em posições de destaque no ambiente corporativo (Kaufman & Fetters, 1983), a observação de celebridades (Monarth, 2010), pessoas públicas (Hewlett, 2014), líderes corporativos (Bates & Weighart, 2014), líderes de enfermagem (Pilette, 2015) e até mesmo estudantes

universitários (Green, 2019), entre outros. Entretanto, para esta pesquisa, não se identificou trabalhos que analisam o EP em cenários específicos de gerenciamento de projetos.

Em se tratando de definição, o EP é um termo sem um conceito único na literatura (Dalavai, 2019), porém a sua relevância como competência fundamental para pessoas em posições de destaque é um consenso entre os autores, como Dagley e Gaskin (2014) ou mesmo Bates e Weighart (2014). Nesta pesquisa, o EP é compreendido como uma competência interpessoal, que fortalece as competências presentes em um GP no relacionamento com as equipes do projeto, os patrocinadores e as partes interessadas, consolidadas no termo pessoas do projeto. A observação do EP nas pessoas é identificada nas produções acadêmicas há décadas, ganhando maior relevância acadêmica no início dos anos 2000 (Dalavai, 2019), em que se concentra a quase totalidade de produções acadêmicas sobre o tema.

Em relação aos elementos que compõem o EP, Dagley e Gaskin (2014) destacam que diversos autores utilizam constructos sob diferentes vieses para caracterizar a presença de EP nos indivíduos, dificultando formar uma base conceitual única sobre o tema. Entretanto, as publicações sobre EP convergem para um entendimento em comum, tendo como característica, um conjunto de competências comportamentais e emocionais que impactam no relacionamento do indivíduo com os demais ao seu redor conforme argumentado por Silva, Penha e Silva (2020). O termo elementos, no contexto desta pesquisa, se refere a competências comportamentais, elencadas pelos autores estudados como relevantes ao EP.

No ambiente corporativo, o EP é constituído por competências comportamentais que também são manifestadas em pessoas com papel de influência (Kaufman & Fetters, 1983). Desta forma, visando separar as competências de EP e liderança, para esta pesquisa, compreende-se a liderança como um comportamento e um fenômeno de influência das pessoas em posição de GP, diferente do conceito de líder como autoridade ou posição hierárquica (Northouse, 2019). Sucintamente, o EP é, nesta pesquisa, compreendido como uma manifestação da liderança com características próprias, observadas em pessoas de destaque em seu campo relevante, inclusive gerenciamento de projetos.

Em um ambiente de gerenciamento de projetos, um GP, por meio de suas competências, deve ser efetivo na influência e motivação de seus subordinados com o propósito de alcançar os objetivos do projeto, conforme argumentado por Ding *et al.* (2017). Em contrapartida, o líder deve inspirar e influenciar o comprometimento de seus subordinados, evidencia Tyssen, Wald e Heidenreich (2013). Braun *et al.* (2013) demonstram

que o relacionamento do GP com a equipe do projeto pode aumentar a satisfação no trabalho, o desempenho individual e da equipe e a confiança entre os membros da equipe e seus líderes. A competência de influenciar, engajar, mobilizar e inspirar pessoas são características do EP (Bates & Weighart, 2014) e transcende a autoridade formal (Dagley & Gaskin, 2014). Desse modo, esta pesquisa se concentra nos temas de EP nos profissionais de GP.

Neste contexto, surge a oportunidade de compreender como o EP se manifesta em pessoas em posição de destaque como o GP, além de procurar identificar como o EP pode contribuir no relacionamento do GP com a equipe, com os patrocinadores e as partes interessadas na busca de aumento de desempenho dos projetos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A influência do GP nas organizações tem se transformado nas últimas décadas. Inicialmente, a influência estava restrita à adoção de competências técnicas e de ferramentas de gerenciamento de projetos, adequadas a um cenário em que o desempenho do projeto estava circunscrito ao desempenho financeiro, de prazo e entrega dos produtos previamente estabelecidos no escopo do projeto (PMI, 2017). Neste cenário, qualquer atividade que não fosse explicitamente descrita no escopo poderia ser entendida como um possível risco do projeto (Boehm, 1991) e de certo modo, causar algum impacto negativo aos resultados do projeto, conforme evidenciado por Penha, Martens e Kniess (2019).

O desempenho dos projetos sempre foi um motivo de preocupação por parte dos GPs. O conceito de desempenho baseado na tripla restrição (escopo, prazo e custo) evoluiu para uma avaliação do trabalho realizado em relação ao planejado. Isso significa que o trabalho deveria estar realizado até a data da análise, conhecida como visão de valor agregado (Engwall, 2003), para uma visão em que os impactos dos projetos, tanto positivos quanto negativos, fossem mensuráveis no ambiente organizacional, extrapolando as fronteiras do próprio projeto (Morris & Geraldi, 2011). Essa evolução reforça a necessidade de o GP atuar como influenciador e motivador de pessoas nas suas diversas formas: equipe do projeto, interessados e patrocinadores, conforme evidenciam Hassan, Bashir e Abbas (2017).

Neste contexto, o EP possui uma relação direta com a equipe de projetos (Seitchik, 2019). O gerenciamento da equipe de projeto, na visão de Yogeshwa, Hoda e Amor (2020), é considerado um ambiente motivacional que favorece o sucesso do projeto, em que a

responsabilidade pela motivação dos membros da equipe é de responsabilidade e interesse do GP (Project Management Institute - PMI, 2018). Peterson (2007) reforça a discussão, complementando que um trabalho requer competência e esforço do GP e que a responsabilidade do GP sobre o trabalho dos membros da equipe também é reconhecida pelo PMI (2017).

Ainda sob o olhar do EP em relação à equipe de projeto, Seitchik (2019) sustenta que o EP pode facilitar a criação de ambientes com tensão psicológica adequada para o trabalho em equipe, em que o excesso ou baixo nível de tensão podem comprometer o engajamento do indivíduo. Diante disso, Dagley e Gaskin (2014) enfatizam a importância da competência de EP como um caminho para motivar e engajar a equipe, além da autoridade formal atribuída ao GP, podendo minimizar problemas relacionados à tensão psicológica. Caso a equipe não apresente sinais de motivação e engajamento para executar suas tarefas com satisfatório grau de qualidade, problemas como atrasos e retrabalhos podem ocorrer, causando impactos negativos aos projetos das organizações, como defendem Aga, Noorderhaven e Vallejo (2016).

Outro ponto de destaque na relação entre EP e o GP são as partes interessadas. As partes interessadas são reconhecidas pelo valor do seu relacionamento com o projeto, além de exercer papel fundamental para o bom desempenho dos projetos (PMI, 2017). Este relacionamento leva o GP a falar em nome de algo maior do que ele mesmo. Por exemplo, falar em nome do projeto, da empresa, dos próprios patrocinadores, interessados e da equipe de projeto, levando à necessidade de desenvolvimento de competências específicas (Shapira, 2018). Para Amoako-Gyampah, Meredith e Loyd (2018), o gerenciamento bem sucedido das partes interessadas é considerado um fator crítico para o desempenho do projeto. Sperry e Jetter (2019) propõem que as partes interessadas precisam estabelecer e concordar com as abordagens e resultados do projeto; caso contrário, podem apresentar riscos de priorização e continuidade do projeto.

Como competência para influenciar outros em um ambiente de projetos, Dagley e Gaskin (2014) sugerem que o EP pode conduzir o GP a provocar mudanças nas crenças, atitudes ou comportamentos das partes interessadas. Na mesma linha, Monarth (2010) complementa que o EP pode ser uma competência para o GP influenciar de maneira profunda as partes interessadas, conforme são movidos na direção da visão e objetivos compartilhados da organização. Nesse ponto, a influência do EP no relacionamento com partes interessadas também é presenciada na pesquisa de Kaufman e Feters (1983). Os autores evidenciam em

sua pesquisa, a predileção do cliente em se relacionar com um interlocutor que apresente a competência de EP como, por exemplo, a capacidade analítica para ler e entender problemas e postura de decisão.

Em relação aos patrocinadores do projeto, a pesquisa proposta por Rodrigues e Silva (2020) sugere que o patrocinador pode influenciar na seleção e priorização do projeto. Essa influência é reforçada por Kerzner (2017), afirmando que o patrocinador, normalmente um executivo, deve estabelecer a priorização do projeto em busca de algum ganho de desempenho ou mesmo a sobrevivência do projeto. A eficácia do gerenciamento do patrocinador é evidenciada pelos relatórios do Standish Group (2014) que quantificou e relacionou as competências do patrocinador com taxas de sucesso em projetos, evoluindo de 29% em 2004 a 39% em 2012, futuramente a importância do gerenciamento do patrocinador é também referenciado pelo relatório do PMI, Pulse of the Profession (2018).

Em se tratando da relação entre os patrocinadores e o GP, na qual essa relação pode afetar o desempenho dos projetos, Heimann (2020) sustenta que líderes com a competência de EP são vistos como mais confiáveis e mais eficazes na construção de alianças em busca de ponderar o nível de influência. Nessa relação, Bates (2016) reforça que o EP se trata de uma competência necessária para promover deliberação e pensamento claro em uma conversa com um patrocinador executivo para tomada de decisão. Alinhado com a necessidade do GP em influenciar o patrocinador de maneira estratégica, Shirey (2013) destaca que o EP é uma competência fundamental para minimizar as influências do patrocinador que pode causar impactos negativos no projeto como, por exemplo, deixar de priorizar as necessidades do projeto.

Em relação à falta de colaboração, Williams (2016) destaca a possibilidade desta falta de colaboração gerar ruídos no relacionamento entre o projeto e os interessados, o que pode levar à crise de credibilidade do patrocinador com o projeto, da equipe com seus gestores ou da comunidade de interessados no projeto, propiciando o aparecimento de barreiras contra o projeto, indiretamente aumentando os fatores de risco. Por fim, o autor sustenta que o EP pode ser uma competência que contribui para que um GP se relacione eficazmente com os interessados, influenciando seus esforços para os objetivos do projeto, o que pode impactar o desempenho do projeto.

Diante do exposto, a presença do EP como competência interpessoal pode contribuir na relação do GP com as partes interessadas (Dagley & Gaskin, 2014), patrocinadores (Heimann, 2020) e equipe de projetos (Seitchik, 2019) em busca de melhor desempenho do

projeto. Identificar a presença de EP em tais relações, aliado à ausência de trabalhos que explorem a relevância do EP para a função de GP, conforme evidenciam Silva, Penha e Silva (2020), abre uma lacuna para a realização de novas pesquisas.

Nesse contexto, este trabalho se propôs a estudar como a competência EP pode ser aplicada pelo GP no gerenciamento de projetos, influenciando diretamente o profissional e indiretamente a organização. Diante desse cenário, marcado pela relevância do EP com o GP nas organizações, este trabalho abordará a seguinte questão de pesquisa: **Como o *Executive Presence* pode apoiar o Gerente de Projetos no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto?**

1.2 OBJETIVOS

Nas subseções seguintes, o objetivo da pesquisa será apresentado e serão detalhados os objetivos específicos que subsidiarão o planejamento do trabalho a ser realizado e os métodos a serem empregados.

1.2.1 Geral

O objetivo desta pesquisa é apresentar um modelo conceitual baseado em *Executive Presence* para apoiar o gerente de projetos no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto.

1.2.2 Específicos

Para atingir o objetivo, vamos decompô-lo em quatro objetivos específicos:

1. Identificar os elementos que compõem o *Executive Presence* para o Gerente de Projetos;
2. Confrontar, empiricamente, a relevância dos elementos de *Executive Presence* identificados para o Gerente de Projetos;
3. Validar os elementos de *Executive Presence* para o Gerente de Projetos;

4. Construir um modelo conceitual para o desenvolvimento do *Executive Presence* para o Gerente de Projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O EP é uma competência que destaca o indivíduo em sua área de atuação (Green, 2019). A aproximação dessa competência à função de GP nos remete a um provável apoio no gerenciamento de equipe, como exemplificado por Seitchik (2019) ao observar profissionais com reconhecida competência de EP, gerenciando ambientes com nível adequado de tensão para a tomada de decisões. A capacidade de engajar os interessados e movimentá-los na direção dos objetivos do projeto como sugerido por Dagley e Gaskin (2014), reforça a sugestão de relevância do EP para o GP. Por fim, a influência estratégica de executivos patrocinadores é destacada por Shirey (2013) como competência de EP, requerida para a função de GP.

Destacada a relação do EP com as competências do GP, se faz necessária, não somente, a sua compreensão, mas também o seu vínculo com o gerenciamento de pessoas, ou à autogestão, no nível adequado de cada elemento a depender do contexto e papel da pessoa analisada. O nível de competência de EP pode ser mensurado no indivíduo que desempenha o papel de GP por meio de escalas disponíveis na literatura como, por exemplo, a escala de Bates e Weighart (2014) que mensura o EP por meio dos olhos de terceiros e a escala de Crittenden (2018), que propõe uma autoavaliação das competências do EP. Além de mensurar, Dieken (2013) e Green (2019) propõem um plano de treinamento para o desenvolvimento da competência do EP no indivíduo.

Para apoiar o GP a identificar sua aderência ao EP e apontar caminhos para o seu desenvolvimento, esta pesquisa apresentará um modelo conceitual baseado nos elementos de EP relacionadas ao desempenho do GP.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, a saber: Capítulo 1 apresenta a introdução ao tema a ser abordado, a problematização, justificativas, objetivo geral e específicos. O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica adotada para este trabalho. Em

seguida, o Capítulo 3 descreve o método e as técnicas de pesquisa utilizados. O Capítulo 4 apresenta e discute os resultados empíricos e finalizando, no Capítulo 5, são apresentadas as contribuições para a teoria, para a prática e as conclusões finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os resultados da revisão de literatura. Esses resultados compõem a base teórica utilizada como apoio a esse estudo. Assim, são apontados os conceitos relacionados aos temas EP e Gestão de Projetos. A literatura apresentada aproxima as características do EP no ambiente de projetos, mostrando um mapeamento das principais competências encontradas. Com base na literatura, são discutidos os conceitos referentes às relevâncias dos elementos de EP como competência do Gerente de Projetos.

2.1 COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir os objetivos do projeto PMI (2017). Ainda de acordo com o PMI (2017), um gerenciamento bem-sucedido deve satisfazer as expectativas dos interessados e patrocinadores, em relação à equipe, à execução e entregas.

Inserido nas organizações, Kerzner (2017) aponta que o uso das práticas de gerenciamento de projetos possui relação com o aumento do desempenho, além de possibilitar a melhoria de confiança dos clientes em relação à organização. Nesse contexto, Hanna et al. (2016) argumentam que o GP executa papel fundamental gerenciando os projetos. Para os autores, o GP deve possuir uma combinação de competências para contribuir com suas equipes e a sua organização a atingir os objetivos do projeto.

De acordo com o PMI (2017) uma das atribuições do GP é o relacionamento com pessoas, que se manifesta na interação com a equipe de projeto, partes interessadas e patrocinadores. Beck *et al.* (2001) em seu Manifesto Ágil também consideram o relacionamento com pessoas como fundamental, elencando o relacionamento dos patrocinadores, dos desenvolvedores e usuários como um dentre seus doze pilares. Ainda valorizando o relacionamento com as partes interessadas, Axelos (2017) considera no método *Prince2*, as expectativas das partes interessadas como o propósito do projeto.

A importância das competências interpessoais, são corroboradas por Chipulu, Neoh, Ojiako e Williams (2013) pois argumentam que as competências comportamentais são mais valorizadas pela indústria em detrimento das competências específicas de gerenciamento de

projetos. Na mesma linha, Henderson (2008) e Fisher (2011) defendem as competências comportamentais como relevantes para o bom desempenho das entregas dos projetos.

Unissonante, a pesquisa de Dillon e Taylor (2015) destaca a comunicação em diferentes situações e em múltiplos modelos, internos ou externos, além de demonstrar fortes competências interpessoais, empatia entre os membros da equipe e relacionamento adequado com as partes interessadas. Ainda com relação ao tema competências interpessoais, Clarke (2010) defende a inteligência emocional como competência essencial para engajar e motivar a equipe do projeto, resolução de problemas e gerenciamento de conflitos, contribuindo para melhor desempenho do projeto.

Em se tratando das competências interpessoais, Gonçalves e Mota (2011) destacam que o GP deve possuir as competências necessárias para criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas da equipe possam demonstrar suas forças. Como resultados, os autores sustentam que a condução efetiva da situação, pelo GP e a sua respectiva relação com a equipe possuem relação direta com o desempenho de um projeto. No mesmo contexto, Lewis (2003) aponta que um GP deve possuir competências interpessoais para conduzir pessoas e os processos. Lewis destaca que o GP deverá ter competências eficazes nas relações humanas e essa relação pode estar associada ao fracasso ou sucesso de projetos nas organizações.

Nas atividades rotineiras, as organizações podem selecionar um GP mais adequado considerando dois fatores: (i) a natureza do cargo e (ii) as competências do profissional. Com relação à natureza do cargo, os principais elementos que devem ser considerados são: propósitos, limites, extensões de autoridade, modo de lidar com as possíveis dificuldades, treinamento e responsabilidades. Quanto às competências do profissional, além das exigidas pelo cargo, é possível delinear competências genéricas esperadas, como: atitudes e comportamentos, perfil de liderança, comunicação interpessoal e atributos pessoais, dentre outras. As competências do GP, contribuem positivamente para o sucesso dos projetos, além de ser um fator estratégico para as empresas (Maschio, 2017).

Segundo Yogeshwa, Hoda e Amor (2020), o gerenciamento da equipe de projetos cria um ambiente motivacional, de maneira que a motivação da equipe de projetos passa a ser do interesse do GP. A comunicação também impacta amplamente as atividades do GP (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000). São exemplos de oportunidades em que a competência de comunicação é utilizada em projetos as reuniões de trabalho e de gerenciamento de patrocinadores, além da composição e compartilhamento de relatórios em geral, conforme Siregar *et al.* (2018).

Ainda sobre a comunicação, Huijgens, Deursen e Solingen (2017) argumentam que uma boa comunicação poderá nortear a satisfação do interlocutor, enquanto uma comunicação ruim conduzirá à insatisfação do interlocutor, o que corrobora com a afirmação do PMI (2017) de que 90% do tempo do GP é aplicado em comunicação. Por fim, a comunicação é apontada por Shakeri, Khalilzadeh e Ra (2020) como a competência mais valiosa de um GP.

Na próxima seção, serão apresentados os conceitos relacionados ao EP, competência que se destaca na literatura como significativa para o relacionamento, motivação e engajamento de pessoas. Futuramente essa competência será analisada quanto à sua aplicação no ambiente de gerenciamento de projetos.

2.2 EXECUTIVE PRESENCE

A manifestação do EP nas organizações se faz por meio de elementos desta competência que apoiem o GP em cenários de alta pressão e divergências entre a equipe do projeto, o patrocinador ou os interessados. Na busca desses elementos, destacam-se as pesquisas de Monarth (2010), nas quais são propostas as manifestações do EP por meio da percepção da audiência da pessoa em posição de destaque. Bates e Weighart (2014) sugerem o EP como uma competência para influenciar, motivar e engajar as pessoas. Dagley e Gaskin (2014) identificam o EP como uma autoridade percebida, além da autoridade formal das pessoas em posição de destaque.

Portanto, a partir do que foi supracitado, pode-se dizer que diversos autores compõem os constructos de EP de maneira complementar ou sob diferentes vieses. Contudo, os autores convergem para um entendimento comum de que o termo define um conjunto de competências comportamentais e emocionais que impactam no relacionamento do indivíduo com os demais ao seu redor, sejam pares, equipes, interessados ou patrocinadores, entre outros.

Quanto à definição de EP, Dalavai (2019) apresenta que ainda não existe uma definição única na literatura. Como observado por Gundling, Caldwell e Cvitkovich (2016), muitas vezes estas definições ainda não estão documentadas. Entretanto, como já havia sido observado por Dagley (2013), as definições de EP orbitam entre constructos de impressão e validação. No contexto dessa pesquisa nos respaldamos em Dagley (2013) e consideramos que o termo impressão, generaliza constructos ou elementos que irão compor a competência

de EP, são elementos que podem ser identificados no primeiro momento de contato entre o GP e sua audiência. Hedges (2012) cita que o termo validação, generaliza os elementos que são percebidos durante o convívio com o GP, estes elementos estão vinculados com suas atitudes ao longo do tempo.

Kaufman e Fetters (1983) representam a referência teórica para EP mais antiga analisada por esta pesquisa. Esses autores definiram o EP como uma competência fundamental para relacionamento interpessoal do líder corporativo, promovendo a percepção de competência, credibilidade e eficiência. Os autores ainda apontam a dificuldade em se definir o EP. Contudo, seus entrevistados afirmam saberem reconhecer ao observar sua manifestação. Os autores buscam definir o EP por meio da redução dos fatores previstos na escala de BEM (1974), sugerindo os elementos: disposição para correr riscos, capacidade analítica, agressividade, postura decisiva e ambição.

Em outra pesquisa, entrevistando executivos de variadas indústrias, Eblin (2010) conclui que EP é constituído por três elementos: Presença Pessoal, Presença em Equipe, Presença Organizacional. Segundo o autor a presença pessoal envolve elementos de confiança, energia e comunicação. A presença em equipe envolve trabalho cooperativo e é responsável por entregar valor, enquanto a presença organizacional envolve sinergia com os pares, ter uma visão holística da situação e conduzir as pessoas na direção de seus objetivos. A visão de Eblin (2010) é validada por Hedge (2012).

Embora Eblin (2010) e Kaufman e Fetters (1983) descrevam o EP com base em diferentes atributos, os autores concordam que EP é fundamental para pessoas em posições de destaque e que o EP influencia na forma como o indivíduo é percebido pela audiência.

A pesquisa de Monarth (2010) valoriza os elementos orientados para o primeiro contato (impressão). O autor analisa figuras públicas e altos executivos corporativos que buscam competências determinantes em pessoas de sucesso em suas áreas de conhecimento, competências que as diferenciem de pessoas comuns. Monarth (2010) apresenta o EP como uma competência que impõe respeito além de sua autoridade formal. Em suas análises, o autor identifica e aponta a competência de EP como um ativo fundamental para situações em que se faz necessário gerenciar a percepção da audiência, influenciando pessoas e eventos por meio de comunicação efetiva e inteligência social, mantendo conversas difíceis com seus interlocutores como, por exemplo, durante o gerenciamento de crises, cenário facilmente encontrado no gerenciamento de projetos.

Monarth (2010) propõe como elementos de construção de EP, a apresentação pessoal, comunicação, o radar social, a autenticidade e a empatia, observadas por meio de exemplos de personalidades da política, do esporte e do ambiente organizacional. Monarth (2010) ainda aponta que ao desenvolver a competência de EP, o indivíduo projeta confiança em suas contrapartes durante as interações mais complexas, influenciando e engajando sua audiência em sua visão e objetivos. Ao identificar a percepção de confiança, Monarth (2010) concorda com Kaufman e Fetters (1983) na associação do EP com posições nas quais a confiança de seus interlocutores como, por exemplo, os patrocinadores, impacta no desempenho do empreendimento.

Na visão de Monarth (2010), o EP pode ser construído pelos elementos (i) Presença – o nível de confiança e consciência que você projeta; (ii) Clareza – a lucidez da sua mensagem; (iii) Conscientização – sua capacidade de "ler" pessoas; (iv) Autenticidade – quão genuinamente você se apresenta; e (v) Empatia – quão bem você se relaciona com os sentimentos dos outros. Por fim, Monarth (2010) defende que o sucesso das interações depende de como você é percebido. No mesmo sentido, esses valores são defendidos por Long (2011) em seu artigo sobre autopercepção em EP.

Williamson (2011) aborda o EP como a confiança para expressar suas ideias com convicção, a capacidade e desejo de envolver e influenciar outras pessoas. Segundo a autora, a presença executiva é realmente um fator oculto porque é difícil de capturar e, ainda assim, é atraente de entregar, impulsionando o gerente a alcançar o sucesso.

Em sua pesquisa, Hewlett (2014) reforça a associação entre o EP e o sucesso, legitimando os achados de Monarth (2010) e Hedge (2012), que apresentam o EP como o vínculo entre o mérito e o sucesso. Hewlett (2014) enxerga o EP como a maneira do indivíduo agir, se comunicar e em menor proporção, como se apresenta. Esta competência pode ser identificada com base em seis elementos principais: (i) compostura e confiança sob pressão, (ii) determinação, (iii) inteligência emocional, (iv) integridade, (v) visão inspiradora e (vi) reputação.

Alinhada com esta definição, Pilette (2015) adiciona que EP é uma competência na qual se observa a inteligência emocional e comportamental, sugerindo que este estilo impulsiona o indivíduo a maximizar seu valor como líder. Nesse sentido Kubu (2017), Yoder-Wise e Benton (2017) confirmam em sua discussão sobre elementos que destacam o altoexecutivo no ambiente corporativo.

Sanford e Janney (2019) também se apoiam em Hewlett (2014) ao discutirem as competências que serão exigidas das pessoas em evidência no setor de saúde nos próximos anos, destacando o EP como fundamental nesse cenário. Ang (2019) e Evan (2019) valorizam as contribuições de Hewlett (2014) ao estudar as competências necessárias para a ascensão de profissionais a níveis executivos nas corporações. Por fim, as ideias de Hewlett (2014) são corroboradas por Harvin, Griffith e Weber (2014) que apontam o EP como competência fundamental para executivos na área de saúde se relacionarem com outros executivos e pacientes.

Dagley (2013), sensível à carência de hegemonia quanto às definições e construções de EP na literatura, realiza trinta e quatro entrevistas estruturadas com executivos de recursos humanos. Esta pesquisa objetivou aprofundar o entendimento sobre o tema e convergir ao conhecimento atual. O autor identificou duas categorias de elementos de EP, impressão e validação. Os elementos baseados na impressão são identificados nos primeiros contatos, enquanto elementos de validação são identificados durante o relacionamento.

A construção de EP, segundo Dagley (2013), se faz pelos elementos de impressão: status e reputação, características físicas, comportamentos, comunicação e relacionamento interpessoal; enquanto elementos de validação são listados como: padrões de comportamento interpessoal, valores em ação, intelecto e experiência, entrega de resultados e uso da força. Adicionalmente o autor propõe três distinções de “presença”, que são: (i) inesperada, pessoas que surpreenderam o entrevistado; (ii) insustentável, pessoas que inicialmente demonstraram EP, mas que com o tempo essa percepção não se sustentou; e (iii) sombria, pessoas que geraram percepções negativas quanto às competências de EP.

Dagley (2013) ainda define EP como uma competência que inspira a forma com que uma pessoa é percebida pela sua audiência, exercendo influência além de sua autoridade formal. Os resultados de Dagley (2013) são revalidados em Dagley e Gaskin (2014) e testados por O’Connor (2017) em sua pesquisa sobre a importância da relação entre profissionais de enfermagem e pacientes. Dagley (2013) também é citado por Heppner e Wang (2015) e Mencl, Wefald e Ittersum (2016) que estudaram os efeitos das competências interpessoais, incluindo EP no ambiente de trabalho.

De forma abrangente, Bates (2016) entende o EP como sendo a capacidade de influenciar, envolver, alinhar, mobilizar e inspirar as pessoas a agirem, validando a definição de Bates e Weighart (2014). Bates (2016) constrói sua definição de EP por meio de entrevistas com altos níveis executivos, realizadas com o intuito de investigar e entender o

fenômeno EP. Essas entrevistas são constituídas de um conjunto de perguntas abertas e com o uso da escala de Likert que permitiram a Bates (2016) identificar os elementos que em sua visão compõem o EP e compõem o modelo teórico Bates ExPI. De acordo com Dalavai (2019), esse é o único modelo com validade estatística para EP. Bates (2016) corrobora com Kaufman e Fetters (1983) ao apontar que os seus entrevistados também tiveram dificuldades em definir o termo EP, igualmente declarando-se capazes de reconhecer a competência ao presenciar sua aplicação.

O modelo teórico definido por Bates (2016) é composto por três dimensões: (i) caráter, elementos que permitem transmitir confiança; (ii) substância, elementos que inspiram comprometimento e levam pessoas a agirem além do que é formalmente esperado; e (iii) estilo, elementos que envolvem comunicação, motivação e desempenho. Cada uma das três dimensões é composta por cinco elementos comportamentais que são mensurados em um indivíduo para validação de sua competência de EP. Bates (2016) sugere a competência do EP para executivos em início de carreira ou em momentos de ascensão, em cenários de interação dinâmica com equipes de trabalho e ambientes de pressão orientados a resultados.

Bates é uma das autoras mais profícuas sobre o tema EP, tendo publicado pesquisas em Bates (2007), Bates e Weighart (2014), Bates (2015) e Bates (2016), entre outros. A definição proposta por Bates (2016) também é corroborada por Seitchik (2019) em sua análise sobre a aplicação do EP no gerenciamento do nível de pressão psicológica nas equipes de trabalho, de forma a promover o melhor desempenho das equipes. Na mesma linha, Green (2019) em seu estudo sobre as competências que diferenciam alunos universitários de seus pares no mercado corporativo, também valida as ideias de Bates (2016). Adicionalmente a este conjunto de pesquisadores, Heimann (2020), discute em sua pesquisa a integração das inteligências racionais e emocionais em situações de relacionamento interpessoal, motivação e influência.

Em um cenário diferente dos altos executivos, Green (2019) investiga porque não se observa vínculo direto entre os alunos com as melhores notas acadêmicas e os alunos mais bem preparados para o mercado de trabalho. Segundo o autor, que analisa o EP por meio da lente de estudantes universitários, o EP é uma competência valorizada mesmo para os profissionais em início de carreira, visto que com ela o aluno pode se destacar dos demais, oferecendo competências além das específicas de seu curso.

Para Green (2019) o EP é definido como uma mistura inteligente de autoconhecimento, magnetismo pessoal, autodeterminação, capacidade de aprendizado

catalítico, autodisciplina e otimismo permitindo que o indivíduo se sobressaia a outros em seu campo relevante. Green (2019) ainda contribui com uma proposta de escala para mensurar o EP e um plano de treinamento para desenvolver esta competência nos indivíduos.

A discussão sobre se EP é uma competência inata a uma pessoa, ou seja, se nasce com os elementos de EP, ou se pode ser desenvolvida, não iniciou com Green (2019). Embora a contribuição deste autor para a discussão de EP seja relevante, é um consenso entre os autores que esta competência pode ser treinada em um indivíduo. Eblin (2010), Yoder-Wise (2016), Bates (2016) e Hewlett (2014), citando alguns, defendem que o indivíduo deve procurar entender seus pontos fracos referentes a EP e desenvolvê-los.

Robinson-Walker (2014) defende o EP como competência eficiente para conduzir outras pessoas, independente dos desafios enfrentados, oferece sugestões para desenvolver o EP. Por fim, a Nasa Academy (2021), reconhecida instituição responsável por projetos complexos, possui EP como competência a ser treinada em seus engenheiros de sistema. Dalavai (2019) complementa ser necessário entender os elementos que compõem o EP e separar esses elementos entre inata ou que podem ser aprendidas.

Legitimando o conceito de aprendizagem do EP, autores como Schlosser, Steinbrenner, Kumata e Hunt (2007) e Ciporen (2015) apontam o desenvolvimento do EP como uma das principais motivações pelas quais executivos buscam apoio de profissionais de *coach* especializados. Segundo Elder (2002), o *coach* desenvolvido eficientemente, potencializa o EP no indivíduo.

A relevância dos estudos supracitados para compreensão do EP em profissionais que se apresentam de forma destacada, evidencia esta discussão em contextos não acadêmicos. Desta forma, o EP é explorado e debatido na denominada literatura cinzenta. Esse tipo de literatura se caracteriza pela liberdade de publicação que não possui um processo de revisão por pares em processos editoriais ou de defesa em banca.

Neste sentido, Goudreau (2012) utiliza uma definição similar a Hewlett et al. (2012) e destaca o EP como competência para o acesso a cargos executivos, sendo citada por Dagley e Gaskin (2014) e Pilette (2015). Ainda explorando essa literatura, Besson (2012) confirma que a competência de EP envolve conquistar a confiança dos demais ao seu redor, citado por Evan (2019).

Entre outros artigos da literatura popular, Ehrlich (2011) é reconhecido por relevantes autores como Dagley e Gaskin (2014). Ehrlich (2011) indica que o EP é composto

por elementos relacionados à aparência e comunicação não verbal, argumentando que o EP pode ser desenvolvido e ser um diferencial para pessoas em posições de destaque, argumento ratificado por Duan (2017). A Tabela 1 sumariza as definições e elementos utilizados para construir o EP segundo cada um dos autores mais profícuos sobre esta competência.

Tabela 1. Definições de EP

Autores	Definições de EP	Elementos
Kaufman e Fetters (1983)	Competência para o relacionamento interpessoal, percepção de competência, credibilidade e eficiência.	Apetite para riscos
		Capacidade analítica
		Agressividade
		Facilidade em tomar decisões
		Ambição
Eblin (2010)	Presença pessoal, em equipe e organizacional.	Confiança
		Energia
		Comunicação
		Trabalho em equipe
		Entrega de resultado
		Confiança em seus pares
		Visão do todo
Monarth (2010)	Imagem pessoal que inspira respeito, associação com inteligência social.	Conduzir pessoas ao objetivo
		Apresentação pessoal
		Comunicação
		Conscientização
Williamson (2011)	Confiança, convicção e desejo para envolver e engajar outros.	Autenticidade
		Empatia
		Comunicação
		Comando da situação
Hewlett (2014)	Forma de agir (gravitas), comunicar e se apresentar. O elo entre o mérito e o sucesso.	Hábitos
		Engajamento
		Confiança
		Decisivo
		Integridade
		Inteligência emocional
		Reputação
		Visão
		Retórica
		Comando sobre o ambiente
		Assertividade
Dagley e Gaskin (2014)	Influência além da autoridade formal. Elementos de impressão e validação.	Radar Social
		Linguagem corporal
		Apresentação pessoal
		Reputação
		Apresentação pessoal
		Comunicação
		Engajamento
		Integridade
Bates (2016)	Capacidade de influenciar, envolver, alinhar, mobilizar e inspirar as pessoas a agirem.	Valores em ação
		Intelecto e experiência
		Entrega de resultados
		Uso do poder
		Caráter
		Comprometimento

		Engajamento
		Motivação
		Comunicação
		Desempenho
Green (2019)	Competência que permite ao indivíduo se destacar em sua área de atuação	Autoconhecimento
		Magnetismo pessoal
		Autodeterminação
		Aprendizagem Analítica
		Autodisciplina
		Otimismo
		Aprendizado Catalítico

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Embora muitos dos autores supracitados utilizem a expressão “Executive Presence”, alguns autores optam por utilizar expressões análogas em seus textos. A Tabela 2 sumariza os sinônimos encontrados no referencial teórico desta pesquisa.

Tabela 2. Sinônimos de EP

Sinônimo para <i>Executive Presence</i>	Autor(es)
<i>X-Factor</i>	Bates (2016) e Green (2019)
<i>C-Speak</i>	Babin e Grant (2019)
<i>C-Suite Communication</i>	Sanford e Janney (2019)
<i>Leadership Presence</i>	O’Neil, Hopkins e Bilimoria (2015); O’Connor (2017); Kerns (2019)
<i>Presence</i>	Yoder-Wisw (2016) e Yogeshwa, Honda e Amor (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Esta pesquisa utiliza o termo “Executive Presence”, frequentemente abreviada por EP. Para a decisão sobre qual utilizar, os sinônimos foram pesquisados no Google Trends, em 28 de abril de 2021. Não foram utilizados filtros de pesquisa por região ou categoria. O período selecionado foi referente aos últimos 5 anos e o escopo restrito às pesquisas feitas na web, excluindo buscas em Youtube, Imagens, Notícias e Shopping.

Os resultados mostram que a quantidade de pesquisas feitas para a expressão "C-Speak" e "C-Suite Communication" foram irrelevantes, sendo que o uso do termo "Executive Presence" é aproximadamente 4 vezes mais frequente se comparado com o uso do "Leadership Presence" para esse cenário de pesquisa, mostrando clara tendência do uso da expressão "Executive Presence" em detrimento de "Leadership Presence". As expressões "Presence" e "X-Factor" retornam uma grande quantidade de buscas, mas em função de sua interpretação, extremamente genérica, não foram consideradas nesse comparativo.

2.2.1 Ambientes de estudo do *Executive Presence*

Nesta seção foram sumarizados os ambientes de estudo sobre o EP. Temas como questões de pesquisa e perfil de entrevistados serão explorados com o objetivo de demonstrar exemplos de aplicações já exploradas, nas quais o EP demonstrou contribuir com o desenvolvimento de percepções positivas junto à audiência.

Em sua maioria, o EP é estudado em pessoas de destaque no ambiente corporativo, em que a competência sugere influenciar na percepção de confiabilidade e eficiência Kaufman e Fetters, 1983; Hedge, 2011; Long (2011); Besson (2012); Kubu, 2017; Ang, (2019), por exemplo, Babin e Grant (2019) adicionam o EP como competência crucial para o inter-relacionamento executivo. Entretanto, também encontramos estudos voltados para pessoas públicas e personalidades do esporte, sugerindo que a competência de EP leve a uma imposição de respeito, além de uma autoridade formal ou hierárquica como afirmam, por exemplo, Monarth (2010) e Hewlett (2014).

Ainda no contexto corporativo, alguns autores como Mullen (2004), Bernard (2014), Juergensen e Norton (2014), Robinson-Walker (2014), Pilette (2015) e Yoder-Wise e Benton (2017) são exemplos de autores que direcionam suas pesquisas para organizações na área da saúde. Nesta área, os autores estudam o EP como uma competência que apoia o executivo egresso da medicina ou enfermagem. A progressão desses egressos necessita compatibilizar suas competências com um cargo executivo, despertando confiança nos clientes (pacientes) e desenvolver relacionamentos com seus pares e patrocinadores.

Com um viés mais voltado ao gerenciamento da equipe, Seitchik (2019) identificou o EP como importante competência para o gerenciamento da equipe de trabalho e níveis de tensão psicológica sobre as pessoas, de forma a torná-los mais eficientes. Green (2019) analisa o EP no indivíduo ainda enquanto estudante universitário, discutindo a relevância do EP para destacar os estudantes universitários no mercado de trabalho, promovendo o indivíduo em relação aos demais, dentro de seu campo relevante.

Aproximando o EP do ambiente de projetos, Morris e Williams (2012) investigam as competências utilizadas para gerenciar projetos complexos na NASA e consideram o EP como um complemento aos conhecimentos técnicos. Há uma pluralidade de cenários no qual o EP é considerado relevante para a pessoa em destaque despertar confiança, desenvolver relacionamento, motivar e influenciar pessoas, características que se aproximam dos cenários

de gerenciamento de projetos e despertam a curiosidade da aproximação desta competência aplicada ao GP, contribuindo para a influência de pessoas no contexto de projeto a se engajarem alinhados aos objetivos do projeto.

Kerns (2019), para facilitar a aplicação do EP, propõe um framework de quatro fases, com orientação prática e oito elementos comportamentais. A primeira fase deste framework propõe avaliar o ambiente e os elementos a serem considerados. Segundo o autor, os elementos podem variar de acordo com a situação explorada. A segunda fase do framework propõe o entendimento, o que envolve buscar por percepções de outros, quanto às práticas comportamentais. O autor ressalta a importância de se escolher pessoas que possam ser honestas em suas respostas.

A terceira fase prevê a aplicação e otimização dos elementos definidos na fase um e de acordo com as expectativas coletadas na fase dois. Seguida pela quarta e última fase que propõe a medição e evolução dos resultados oriundos das ações da fase três. Previamente a Kerns (2019), um framework voltado para a mulher no ambiente corporativo foi proposto por O'Neil, Hopkins e Bilimoria (2015). Para este *framework* os autores focaram nos elementos: confiança, eficácia, autenticidade e influência como elementos de EP para apoiar a pessoa em posição de destaque.

Durante a busca na literatura sobre EP, pode-se observar algumas escalas propostas para a mensuração do EP no indivíduo. As escalas são aplicáveis de acordo com o viés adotado por cada autor, a definição e o cenário de uso. Bates (2016), por exemplo, desenvolve sua escala, batizada como ExPI, utilizada por Seitchik (2019), em que pondera 90 (noventa) itens por meio de entrevistas abertas e algumas perguntas por escala de Likert, classificando o indivíduo dentro de uma faixa com maior ou menor competência em EP.

Em sua pesquisa, Crittenden (2018) apresenta um questionário para autoavaliação, em que o indivíduo se avalia quanto à sua competência nos elementos do EP. As respostas ao questionário são aplicadas em escala Likert de nível de concordância de cinco pontos, em que um (1) é discordo totalmente e cinco (5) é concordo plenamente. A autora argumenta que este questionário pode ser utilizado para que o indivíduo faça um autodiagnóstico e descubra os pontos a serem desenvolvidos para melhorar sua aderência ao EP.

A escala de Green (2019) é composta a partir da análise das escalas de Self-Rated Character Strengths Scale de Furnham e Lester (2012), Student Self-Efficacy Scale de Rowbotham e Schmitz (2013) e Beck Hopelessness Scale de Beck et al. (1974), sua

compilação foi validada por especialistas e resultaram em uma escala que mede o EP em um indivíduo por meio de autoavaliação com 43 (quarenta e três) itens com respostas também formatadas pela escala de Likert. Semelhante a Crittenden (2018), Green (2019) sugere que os resultados podem guiar o indivíduo em um plano de treinamento para o aperfeiçoamento de suas competências, tendo o autor sugerido em sua pesquisa uma proposta de plano de treinamento.

A Figura 1 apresenta um modelo de progressão de ideias entre os autores seminais e obras que referenciam esses autores, demonstrando aceitação e legitimidade das obras no transcorrer da linha do tempo.

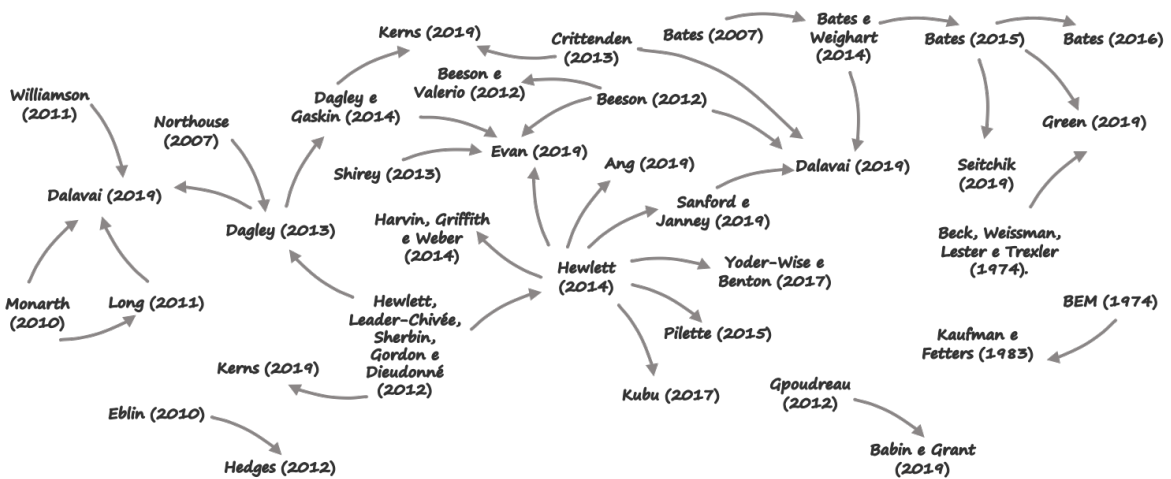


Figura 1. Mapa mental da fundamentação teórica

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021

Por meio do mapa mental, representado pela Figura 1, é possível identificar autores que construíram os conceitos de EP por meio de extensas pesquisas de campo como, por exemplo, Bates (2007) e Hewlett et al. (2012), a aplicação das definições em cenários distintos, como fez Seitchik (2019) ao estender o uso dos conceitos de Bates (2015) e os autores que consolidaram as propostas de seus pares como Dalavai (2019) e Evan (2019). Esse mapa mental também foi utilizado como apoio para a análise em bola de neve, conforme descrito em detalhes nas seções métodos e técnicas de pesquisa.

A revisão da literatura sobre competências em gerenciamento de projetos, respalda a influência da atuação do GP no desempenho do projeto e salienta os benefícios de competências interpessoais ao executar atividades de gerenciamento de projetos que envolvam o relacionamento do GP com pessoas envolvidas com o desempenho do projeto.

Pessoas, neste contexto, compreendem as equipes de trabalho, patrocinadores e partes interessadas. Maximizar a competência do GP em se relacionar com pessoas, tende a contribuir positivamente no desempenho do projeto.

A competência de EP, tem sido estudada como uma competência que pode ser desenvolvida, capacitando o indivíduo a se destacar dos demais, conquistar a confiança da audiência, engajar, motivar e influenciar pessoas direcionando-as aos seus objetivos. Identifica-se na literatura certa diversidade de cenários em que o EP é identificado como subsídio do relacionamento eficaz.

Na busca da excelência no gerenciamento de projetos, o EP se mostra como uma competência relevante para cenários de gerenciamento de equipes de trabalho (Eblin, 2006), motivação e engajamento de interessados e patrocinadores (Shirey, 2013), além de ambientes com alta pressão psicológica (Seitchik, 2019).

Os elementos identificados na literatura como composição do EP estão identificados na Tabela 3. Esses elementos serão categorizados em função de sua similaridade e relevância no ambiente de gerenciamento de projetos, com o intuito de construir um modelo conceitual para o GP. Vale destacar que os elementos foram identificados por meio de uma revisão sistemática de literatura, agrupados por elementos e autores.

Tabela 3. Elementos que compõem o EP

Elementos	Autores
Apetite para riscos	Kaufman e Fetters (1983)
Capacidade analítica	Kaufman e Fetters (1983)
Agressividade	Kaufman e Fetters (1983)
Facilidade em tomar decisões; Decisivo	Kaufman e Fetters (1983), Hewlett (2014)
Ambição; Energia	Kaufman e Fetters (1983), Eblin (2010)
Confiança; Confiança nos pares	Eblin (2010), Hewlett (2014)
Comunicação; Retórica; Empatia; Magnetismo Pessoal; Comando da situação, sala, ambiente	Eblin (2010), Monarth (2010), Williamson (2011), Hewlett (2014), Dagley e Gaskin (2014), Bates (2016), Green (2019)
Trabalho em equipe; Conduzir Pessoas ao Objetivo; Aprendizado Catalítico	Eblin (2010), Green (2019)
Entrega de resultado; Assertividade	Hewlett (2014), Dagley e Gaskin (2014), Bates (2016)
Visionário; túnel vertical	Eblin (2010), Hewlett (2014)
Conduzir pessoas ao objetivo	Eblin (2010)
Apresentação pessoal; Linguagem Corporal	Monarth (2010), Hewlett (2014), Dagley e Gaskin (2014)
Radar Social	Monarth (2010), Hewlett (2014)
Hábitos; Autodisciplina	Williamson (2011), Green (2019)
Engajamento; Motivação; Comprometimento	Williamson (2011), Dagley e Gaskin (2014), Eblin (2010)
Integridade; Reputação; Caráter; Autenticidade; Valores em ação	Hewlett (2014), Dagley e Gaskin (2014), Monarth (2010)
Inteligência emocional	Hewlett (2014)
Intelecto e experiência	Dagley e Gaskin (2014)

Uso do poder	Dagley e Gaskin (2014)
Autoconhecimento; Autodeterminação	Green (2019), Williamson (2011) e Bates (2016)
Otimismo	Green (2019), Bates (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Os elementos apresentados na Tabela 3 apresentam a caracterização do EP sob as diferentes visões dos autores identificados na revisão de literatura e observam as sobreposições entre essas visões. Vale destacar que todos os elementos estão relacionados às competências interpessoais do indivíduo. Os elementos podem estar agrupados quando empregados à equipe de projetos, aos patrocinadores e às partes interessadas. Porém, todos os elementos podem compor o perfil do GP. Identificar e compreender cada elemento de EP pode ser uma maneira dos GPs potencializarem suas ações nas relações com a equipe de projetos, patrocinadores e as partes interessadas em busca de aumento de desempenho dos projetos.

Para avançar nessa proposta de pesquisa, o próximo capítulo apresenta os métodos e técnicas que servirão para entender os elementos que constituem o EP e como esses elementos podem contribuir com o GP no relacionamento com as pessoas envolvidas em projetos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com este estudo, pretendeu-se obter um entendimento maior do fenômeno estudado, resultando na elaboração de um modelo conceitual baseado em EP para apoiar o GP no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto. Para tanto, foi utilizado o método quantitativo de pesquisa, dividido em três etapas com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, apresentado na Figura 2.

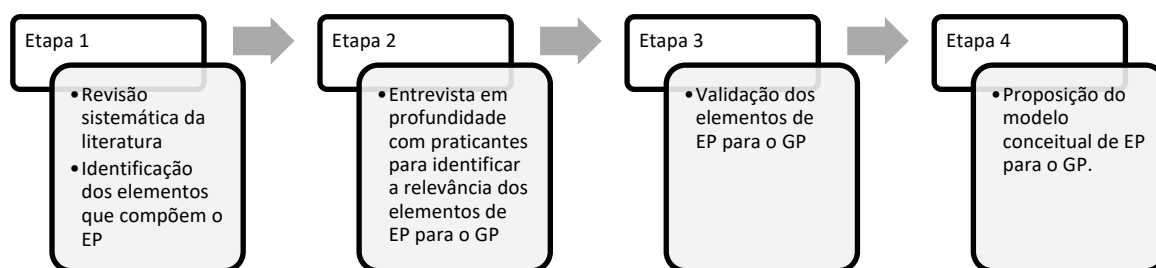


Figura 2. Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A Figura 2 apresenta as quatro etapas da pesquisa. As etapas que sustentaram a realização desta pesquisa foram constituídas com o objetivo de levantar quais elementos de EP são relevantes para o GP. Inicialmente foram identificados os elementos que compõem o EP por meio de revisão sistemática da literatura, de caráter exploratório e descritivo, seguido por entrevistas em profundidade com praticantes para confrontar os achados teóricos com o conhecimento empírico.

Com base nesse levantamento foram validados os elementos de EP relevantes para o GP e proposto um modelo conceitual de EP para o GP, respondendo à questão de pesquisa aqui apresentada: **Como o Executive Presence pode apoiar o Gerente de Projetos no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto?**

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os métodos utilizados para a investigação do fenômeno, iniciando com o entendimento da literatura, por meio de uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar o estado atual do conhecimento sobre *Executive Presence* e a relação com a pessoa responsável pelo gerenciamento de projetos. Na sequência, os dados foram validados através de entrevistas em profundidade, analisadas pela perspectiva do *Grounded Theory*.

3.1.1 Revisão da Fundamentação Teórica

A revisão da literatura sobre EP ocorreu em dezembro de 2019 e para esta revisão foram utilizados como fonte de dados os artigos científicos publicados nas bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Science – Coleção Principal (WoS)*, com acesso acadêmico. Complementarmente, artigos do *Google Scholar* foram explorados com a intenção de aumentar o *corpus* da pesquisa. Uma pesquisa bibliográfica é considerada um estudo sistematizado, ou não, com base em material publicado em jornais, revistas e por meios eletrônicos (Vergara, 2014), que podem permitir construir uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos aplicados como argumentam Cook, Mulrow e Haynes (1997).

A revisão foi feita em seis fases, consoantes com as orientações de Pollock e Berge (2018), a saber: (i) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (ii) buscar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) sintetizar as evidências; (vi) interpretar os achados. As fases e atividades apresentadas visam garantir o rigor e a robustez que se objetivam neste tipo de pesquisa.

Para a pesquisa inicial nas bases *Scopus* e *WoS*, foi utilizada para a pesquisa a expressão ALL (“*Executive Presence*”). O objetivo foi extrair todas as publicações contendo a expressão *Executive Presence* sem o emprego de nenhum outro filtro nos resultados da pesquisa. Desta forma, foram identificados 47 (quarenta e sete) documentos na base *Scopus* e 8 (oito) na base *WoS*. Os resultados foram exportados em formato BibTex e importados no *software Zotero*. Após a importação, os documentos em duplicidade foram eliminados, resultando em um total de 48 (quarenta e oito) documentos. No intuito de aumentar o *corpus* de pesquisa e tornar esta pesquisa mais robusta, foram incorporados à pesquisa os resultados, com os mesmos procedimentos de pesquisa, da base acadêmica *Google Scholar*.

A pesquisa no *Google Scholar* foi feita utilizando a expressão “Executive Presence” e executada utilizando o software Publish or Perish, versão 7.19 para MacOS Catalina. Foi utilizado este software devido à possibilidade de exportar os resultados da pesquisa da base *Google Scholar* no formato BibTex. Desse modo, foi possível efetuar novamente o processo de importação no *software* Zotero e eliminar as duplicidades com o corpus de pesquisa já existente.

A pesquisa retornou 400 (quatrocentos) documentos. Ao adicionar ao *corpus* de 48 (quarenta e oito) documentos da pesquisa existente, foram identificados e eliminados 10 (dez) artigos duplicados, resultando em uma lista de 438 (quatrocentos e trinta e oito) documentos. A lista das bases utilizadas para compor o corpus de pesquisa, a expressão de pesquisa utilizada e a quantidade de documentos são demonstradas na Tabela 4.

Tabela 4. Bases, expressões e resultados para a construção do corpus de pesquisa

Base	Expressão	Quantidade
<i>Scopus</i>	<i>all (“executive presence”)</i>	47
<i>Web of Science</i>	<i>all = (“executive presence”)</i>	8
<i>Google Scholar</i>	<i>“executive presence”</i>	400
Total após retirar os documentos duplicados		438

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com o *corpus* de pesquisa definido, iniciou-se a leitura e análise dos títulos e resumos de cada artigo, com o objetivo de entender sua aderência ao tema pesquisado. Por essa análise, foi possível excluir 385 (trezentos e oitenta e cinco) documentos. O motivo da exclusão foi o fato de que nenhum dos documentos possuía em seu texto a expressão “Executive Presence” ou não apresentava conteúdo relevante para o tema, alinhado com o objetivo desta pesquisa. As exclusões foram majoritariamente feitas pelo uso da expressão “Executive Presence” em seu contexto literal, abordando a presença de um executivo no ambiente explorado pelo artigo analisado como, por exemplo, Belsito, Reutzel e Collins (2018) que estudam a relação entre a presença de executivos de recursos humanos entre posições de liderança e o crescimento de empresas públicas.

Outro fator de exclusão está relacionado à área de publicação dos documentos. Artigos relacionados à área de saúde sobre a presença de algo a ser estudado, no funcionamento executivo de funções motoras ou neurológicas como, por exemplo, Collette, Van der Linden e Salmon (1999) que estudaram o funcionamento executivo em pacientes com doença de Alzheimer, foram descartados.

Alguns trabalhos também foram retirados do *corpus* de pesquisa por não permitirem replicabilidade, ou por não constituírem artigos de periódicos acadêmicos. Embora tais documentos trouxessem conteúdo pertinente ao assunto, não atenderam aos critérios que o caracterizariam como um ativo científico.

Para o *corpus* dessa pesquisa, foram mantidos os artigos que apresentaram o termo “Executive Presence” no contexto de competência interpessoal do indivíduo e estruturados de forma a apresentar replicabilidade em pesquisas futuras. O *corpus* foi estudado e dele foram extraídos: (i) autores, (ii) definições, (iii) composição, (iv) sinônimos.

Os autores, definições e composição foram sintetizadas na Tabela 1. Esta tabela serve de base para a categorização dos elementos que compõem o EP, identificados por meio do *corpus* de pesquisa. Os sinônimos para EP foram destacados na Tabela 2. A lista de sinônimos é importante para o refinamento de expressões de pesquisa.

Por fim, após a análise dos artigos, inicialmente selecionados, foi realizada uma nova rodada de buscas usando a estratégia de bola de neve. Esta nova etapa da pesquisa permitiu analisar as ligações entre os autores, conforme o mapa mental, apresentado na Figura 1. Esse método de análise é apresentado por Coleman (1958) e Goodman (1961) como um método de rede de relacionamento entre os membros da amostra. O processo é feito com a seleção de alguns artigos do *corpus* de pesquisa. Para esta pesquisa, foram selecionados os autores que não propuseram definições originais para o EP. A partir desse artigo, são analisadas suas referências e as referências do artigo de referência, desse modo sucessivamente até identificar o autor seminal utilizado no artigo inicial, mapeando o viés de cada autor do *corpus*. Dessa maneira, foi possível aprofundar a pesquisa na sequência de estudos realizados e que estabeleceram os conhecimentos acadêmicos sobre EP.

Na próxima seção, serão abordados os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa de campo.

3.1.2 Procedimento de Análise de Dados

Após a realização da revisão da literatura para construção do quadro teórico, esta pesquisa se direcionou para a fase empírica. Essa etapa da pesquisa é também de natureza exploratória e abordagem qualitativa, com uso de entrevistas em profundidade com praticantes, com auxílio da análise de dados pela perspectiva do *Grounded Theory*. A

abordagem qualitativa se justifica por ter como característica um conjunto de procedimentos para a compreensão de um problema social (Thiollent, 2009). Foram adotadas entrevistas em profundidade, abordando profissionais com atuação em gerenciamento de projetos, com o objetivo de explorar sua experiência sobre cada constructo desta pesquisa, de maneira a se aproximar do fenômeno observado (Creswell & Creswell, 2017).

As entrevistas ocorreram no período de julho a agosto de 2021. Período em que foram entrevistados 20 (vinte) praticantes, todos qualificados com tempo de experiência em gestão de projetos, maior que 10 anos, responsáveis pelo desempenho de equipes de projetos e pelo relacionamento com patrocinadores e partes interessadas, atuantes no mercado de tecnologia e telecomunicação, além de estarem em posição de destaque em suas empresas. A Tabela 5 apresenta os entrevistados e os identifica de acordo com os critérios utilizados para qualificação no contexto desta pesquisa. As entrevistas duraram em média 1 (uma) hora.

Para a realização das entrevistas foi desenvolvido um protocolo com base nos elementos que compõem o EP, apêndice A, conforme identificados na revisão de literatura previamente realizada e dispostos na Tabela 3. O protocolo foi aplicado com profissionais atuantes no gerenciamento de projetos, responsáveis pelo desempenho das equipes, relacionamento com patrocinadores ou partes interessadas. O objetivo, com o resultado das entrevistas, foi identificar a relevância de cada elemento de EP no ambiente de projetos.

As entrevistas foram transcritas, em um período máximo de 24 (vinte e quatro) horas depois da realização de sua realização, gerando um total de 645 (seiscentos e quarenta e cinco) páginas de transcrição. Para seguir no processo de análise e para a interpretação das entrevistas foi utilizado o software *Atlas.TI*. Os dados foram codificados com relação a cada aspecto da pesquisa (Thiollent, 2009). Esta pesquisa foi realizada sob a perspectiva “*Theory Driven*”, que permitiu a comparação entre outros códigos e frequência nas falas (ou na escuta) dos entrevistados. Esse processo de codificação busca padrões de comportamento que permitem generalizações analíticas, ou mesmo a construção de teorias.

Ainda durante esse processo, o pesquisador realizou ciclos de codificação que compreendem a codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Saldanã, 2013). Inicialmente os elementos identificados na Tabela 1 foram definidos como códigos e as codificações axial e seletiva suportaram o refinamento dos códigos conforme destacado na Tabela 3.

Vale ressaltar que nesse processo de análise (da escuta) dos entrevistados, surgiram as categorias de análise na perspectiva “*Data Driven*”, ou seja, orientada pelos dados. Desse modo, os dados foram interpretados pelos pesquisadores em um processo de codificação seguindo as orientações da Charmaz (2006). O resultado dessa análise subsidiou o desenvolvimento do modelo conceitual de EP no ambiente de GP com o propósito de apoiar o gerente de projetos no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Como unidade de análise, o foco desta pesquisa foi o entendimento da relevância dos elementos de EP sobre responsável no ambiente de projetos pelo relacionamento com as pessoas, que, como explicado anteriormente, nesta pesquisa é caracterizado ao se referir ao gerente de projetos, *agile manager*, *scrum master* ou similares.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados coletados nas entrevistas em profundidade, realizadas com praticantes. Ao todo foram feitas 20 (vinte) entrevistas com praticantes do setor de tecnologia e telecomunicação, todos com mais de dez anos em gestão de projetos, responsáveis pelo desempenho do projeto e pelo relacionamento com patrocinadores e partes interessadas. Os entrevistados possuem experiência em projetos internacionais, com valor de investimento superior a um milhão de dólares e podem ser classificados em três categorias: Fabricante, Consultoria e Cliente Final.

Os Fabricantes trabalham em empresas que desenvolvem tecnologia e os projetos envolvem a aplicação dessa tecnologia. A categoria Consultoria envolve as empresas parceiras de fabricantes e o perfil dos projetos é a implantação de tecnologia de terceiros; por fim, Cliente Final compreende o usuário de tecnologia e o perfil do projeto é a implantação de tecnologia para uso próprio. A Tabela 5 identifica os entrevistados de acordo com sua posição atual e experiência.

Esses profissionais falaram de suas experiências por uma hora, em média, de tempo de entrevista, comentando suas experiências e percepções sobre a relevância dos elementos de EP para o GP. Essas entrevistas seguiram o protocolo descrito no apêndice A.

Tabela 5. Identificação dos entrevistados

Código	Posição Atual	Experiência	Proj Internacionais	Indústria	Categoria
P18	CEO	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante
P19	Gerente de Portfolio	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P20	Delivery Executive	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P21	Senior Manager IT	10+	Sim	Health Care	Cliente Final
P22	Head TI	10+	Sim	Health Care	Cliente Final
P24	Senior Project Manager	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P25	Diretor Delivery	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P26	Senior Project Manager	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P27	Digital Transformation Manager	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P28	Delivery Director	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P29	GTM Director	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante
P30	Senior Service Manager	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P31	Associate Director	10+	Sim	Tecnologia	Consultoria
P32	Partner Delivery	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante
P35	Head of Delivery	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante

P36	Consulting Service Director	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante
P37	Gerente de Suprimentos	10+	Sim	Cosmética	Cliente Final
P38	Head of Delivery	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante
P40	Delivery Director	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante
P41	Vice Presidente	10+	Sim	Tecnologia	Fabricante

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Com base nesses resultados e no levantamento teórico dos elementos de EP, previamente destacados na Tabela 3, foi possível discutir a relevância desses elementos como competências para fortalecer o engajamento, a motivação e a influência do GP sobre as pessoas do projeto. Vale destacar que as pessoas do projeto são compreendidas, nesta pesquisa, como as partes interessadas, a equipe do projeto e os patrocinadores.

4.1 A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS E O SUCESSO DO PROJETO

O relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto pode ser considerado uma relação estreita e reconhecida, que influencia nos resultados dos projetos. Essa relação foi apontada por todos os entrevistados ao serem questionados, o que pode ser evidenciado nas respostas dos entrevistados P20, P26 e P24:

“[...] o relacionamento com o cliente sempre foi algo muito forte para mim [...] são pessoas executando [o projeto] e se não há um bom relacionamento entre essas pessoas, certamente a chance de fracasso aumenta [...]” (P20);

“[...] ele [o relacionamento com as pessoas] é muito relevante, na verdade é decisivo, na nossa experiência a gente vê que o relacionamento é uma coisa decisiva para o resultado final [...]” (P26);

“[...] é muito importante você ter boas alianças para mitigar essas forças que são contrárias ao projeto, todo o projeto gera uma mudança e toda mudança gera resistência, né? E então, dentro desse pressuposto você precisa saber articular muito bem para fortalecer suas alianças de modo a que mitigue as oposições que você pode ter no projeto [...]” (P24).

Alinhado com o que foi informado pelos entrevistados, que demonstram a relevância do relacionamento das pessoas e o sucesso do projeto, evidencia-se que os achados desta pesquisa corroboram com a revisão da literatura sobre o tema. As principais metodologias de gestão de projetos atuais, o PMI (2017), Beck et al. (2001) e Axelos (2017) destacam a importância de o GP realizar a manutenção do relacionamento com as equipes de projetos, as partes interessadas e os patrocinadores.

Nessa linha Hassan, Bashir e Abbas (2017) argumentam que é necessário o GP atuar como influenciador e motivador das pessoas no projeto. Essa responsabilidade pode ser observada na fala do entrevistado P21: “[...] ao longo de vários projetos que, bem ou malsucedidos, eu participei, acho que a principal competência do gerente de projetos é o relacionamento [...].”; e do entrevistado P24: “[...] quando você perde o time [o relacionamento com o time] você perde o projeto [...]”.

Em relação às competências estudadas, os resultados das entrevistas demonstraram que há uma validação dos elementos que compõem o EP e as competências necessárias de um GP. Esses elementos foram classificados em três dimensões de acordo com a natureza principal do seu efeito no relacionamento das pessoas envolvidas no projeto. As dimensões são constituídas por fatores de interação, fatores de intermediação e fatores orientados aos resultados dos projetos. A Figura 3 apresenta graficamente as dimensões e os elementos presentes no GP em relação ao EP. O termo fatores, no contexto desta pesquisa, define um conjunto de elementos pertencentes a uma dimensão.

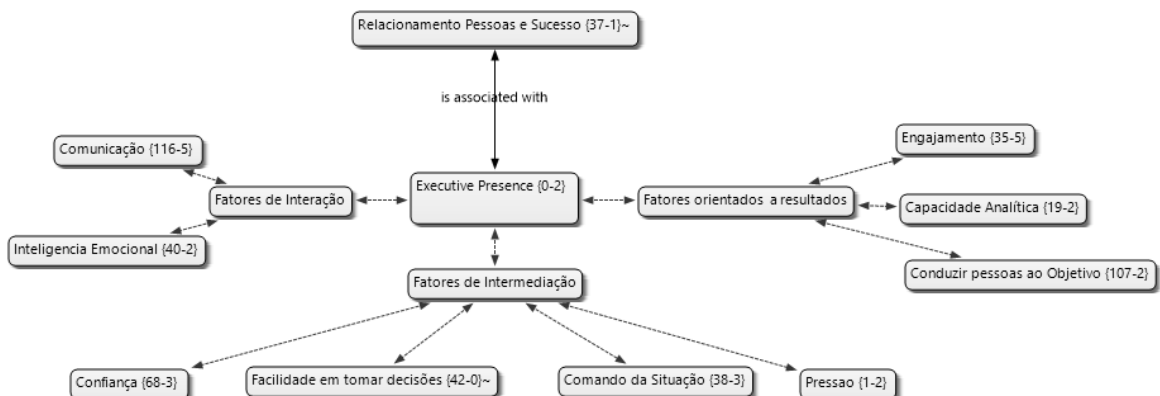


Figura 3. Dimensões de Executive Presence para o Gerente de Projetos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

A dimensão fatores de interações agrupa os elementos que impactam a interação do GP com os indivíduos, como aspectos associados à comunicação e à inteligência emocional. A segunda dimensão, fatores de intermediação, agrupa os elementos que implicam no controle da situação exercido pelo GP, como: confiança, facilidade em tomar decisões, comando da situação e pressão. A terceira e última dimensão, agrupa os elementos que contribuem com o GP a alcançar os resultados esperados nos projetos. Esta última dimensão trata, inclusive, da capacidade de gerar resultados com e por meio das pessoas.

A frequência com que os elementos são mencionados demonstra um equilíbrio entre as dimensões, sugerindo que não tem uma dimensão mais importante ou relevante se comparada com as outras duas.

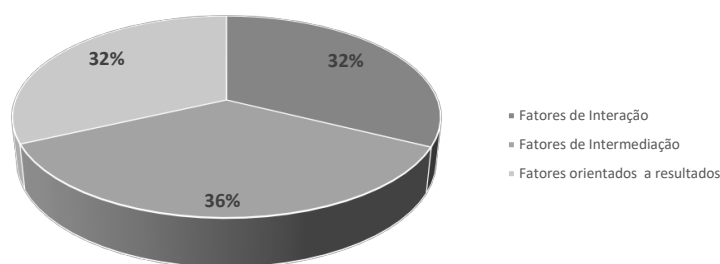


Figura 4. Distribuição da quantidade de citações por dimensão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

A Figura 4 apresenta a distribuição da quantidade de citações codificadas nas entrevistas divididas entre as dimensões. As próximas seções deste documento avançam na discussão de cada dimensão, descrevendo seus elementos e discutindo sua relação com o EP.

4.2 FATORES DE INTERAÇÃO

A dimensão Fatores de Interação consolida os elementos que impactam na interação entre os indivíduos. Os elementos dessa dimensão são: fatores de comunicação e de inteligência emocional, conforme ilustrado na Figura 5.

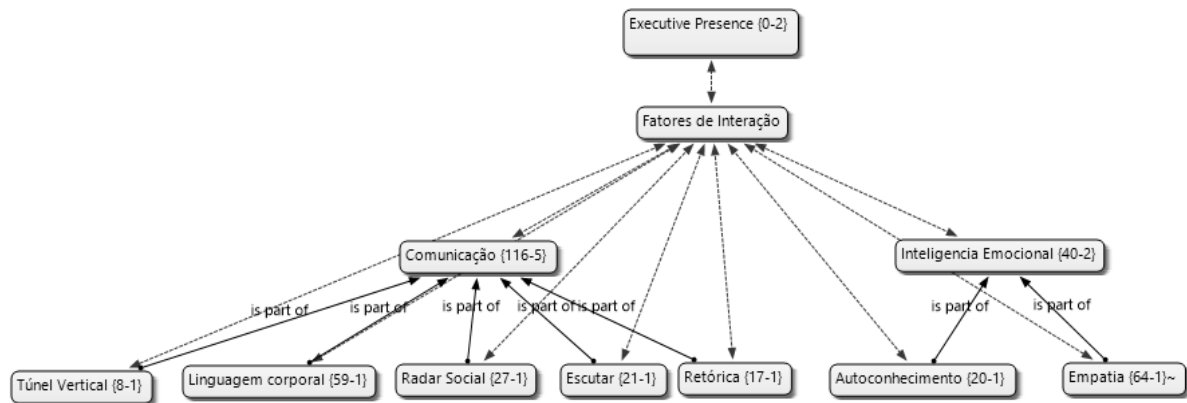


Figura 5. Categorias da dimensão Fatores de Interação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

A comunicação foi um elemento citado por 17 (dezessete) dos 20 (vinte) entrevistados, demonstrando ser um elemento fundamental para a dimensão Fatores de Interação. Esse cenário corrobora com a pesquisa de Dillon e Taylor (2015), em que os autores observam a importância da comunicação com membros da equipe e com as partes interessadas, validando a relevância desta competência para o GP em relação ao EP.

A inteligência emocional foi abordada pelos entrevistados como elemento essencial para se aproximar das pessoas do projeto, com ênfase na empatia e no autoconhecimento. O resultado das entrevistas corrobora com os estudos de Clark (2010), Williamson (2011), Hewlett (2014), Bates (2016) e Green (2019), em que todos abordaram a inteligência emocional como uma competência que permite ao indivíduo em destaque potencializar o relacionamento com as pessoas.

4.2.1 Comunicação

A comunicação é considerada um conceito complexo, composto por inúmeras teorias e pesquisas relacionadas. Para efeito desta pesquisa, a comunicação é compreendida pelas categorias citadas pelos entrevistados. As categorias foram consolidadas no elemento comunicação. O elemento comunicação é composto pelas seguintes categorias: retórica, linguagem corporal, escutar, túnel vertical e radar social, conforme ilustrado na Figura 6.

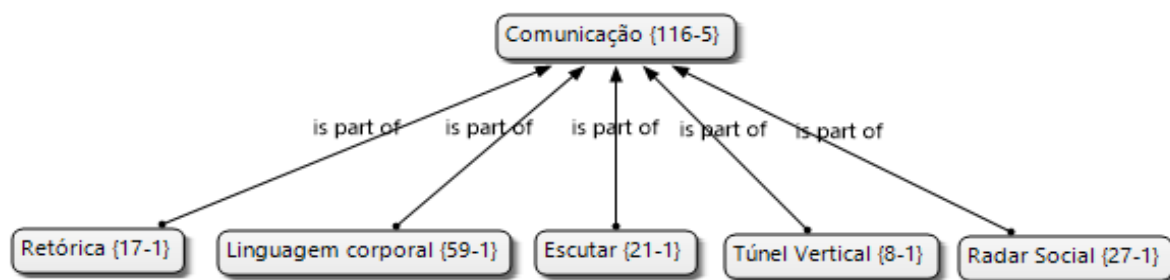


Figura 6. Fatores de comunicação identificados pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

Ao se observar a Figura 6, vale salientar o conceito e a relação do componente túnel vertical para o EP. Túnel vertical é o fenômeno que ocorre quando o indivíduo percebe apenas o seu superior e os seus subordinados, subestimando e até desconsiderando as pessoas ao seu redor, conforme definido por Eblin (2010). O autor considera o túnel vertical como a frequente causa de falhas para pessoas em posição de destaque, principalmente nos primeiros contatos com essa posição. Em relação a esta pesquisa, os entrevistados abordam o tema túnel vertical como uma competência importante para o GP em se tratando da relação com o EP.

Em relação ao túnel vertical, o entrevistado P24 comenta a importância da categoria para a presença do EP nas pessoas envolvidas em projetos: “[...] *uma das principais capacidades para articular [o projeto] é de enxergar o todo, é ter uma visão holística [para as pessoas] para interligar as partes [...].*”. A necessidade de expandir a visão do GP para além do relacionamento superior e subordinados é notada na fala do entrevistado P35: “[...] *o gerente de projetos pode não saber a resposta [para um desafio do projeto], mas deve saber onde encontrar as respostas, que pode estar em qualquer pessoa, mesmo fora do contexto do projeto [...].*”; e do entrevistado P40: “[...] *o gerente de projeto deve saber enxergar o bosque [visão do todo] e não apenas a árvore [tema específico] [...].*”.

Dentre os fatores que impactam na interação com as demais pessoas, o resultado das entrevistas apresenta o radar social como uma categoria relevante dentre as competências presentes em um GP. O radar social permite identificar as diferenças entre as diversas pessoas envolvidas em um projeto ou relacionadas com o portfólio. Nesse sentido, os resultados das entrevistas estão alinhados com as ideias de Monarth (2010) e Hewlett (2014). Os autores sustentam que a competência de compreender as pessoas e o momento em que estão inseridas, modelando seu comportamento de forma a se adequar à situação, propiciam à pessoa melhores chances de sucesso na interação com o outro.

O GP está em constante adaptação social, interagindo com pessoas de perfis diversos dentro do projeto ou mesmo transitando entre projetos de diferentes naturezas, encontrando ainda maior diversidade de perfis, conforme é possível notar na fala do entrevistado P29: [...] *eu acho que o maior desafio de um gerente de projetos, que flutua entre patrocinadores com características e experiências muito distintos, que o principal skill de um gerente de projetos é a flexibilidade em lidar com essas diferenças [...].*”; e do entrevistado P28, que complementa apontando a validação do uso do radar social cenários de projetos internacionais: “[...] *quando chegar a um novo país, é super importante dedicar tempo para entender as regras básicas de comportamento e ética [...].*”.

Em se tratando de experiência profissional, as entrevistas apontam a necessidade de o GP adaptar-se com frequência à mudança de ambiente, o que pode ser notado nas falas dos entrevistados P28 e P27:

“[...] [o gerente de projetos deve] *estar acostumado a mudar de ambiente a cada 9 a 12 meses, isso porque chega a um cliente, executa o projeto e se move para outro cliente [...].*” (P28);

“[...] ele [o gerente de projetos] *deve entender e conhecer a cultura das partes interessadas que estão no projeto, eventualmente até em um outro país, a questão do costume, hábitos e comprometimento [...].*” (P27).

Embora P27 e P28 trabalhem em grandes empresas de consultoria, ambos possuem semelhante preocupação sobre o radar social. Entretanto, essa preocupação pode ser encontrada nos GPs do cliente também, como apresentado na fala do entrevistado P21: “[...] *se você não fizer uma análise de checar as pessoas com quem você trabalha e você não observar que cada um tem sua característica, dificilmente você vai conseguir trazer um bom resultado em um projeto [...].*”.

A Linguagem corporal foi o fator de comunicação com maior destaque nos resultados das entrevistas, com 23% entre as ocorrências. A Figura 7 apresenta a frequência de ocorrências dos fatores relacionados à comunicação.

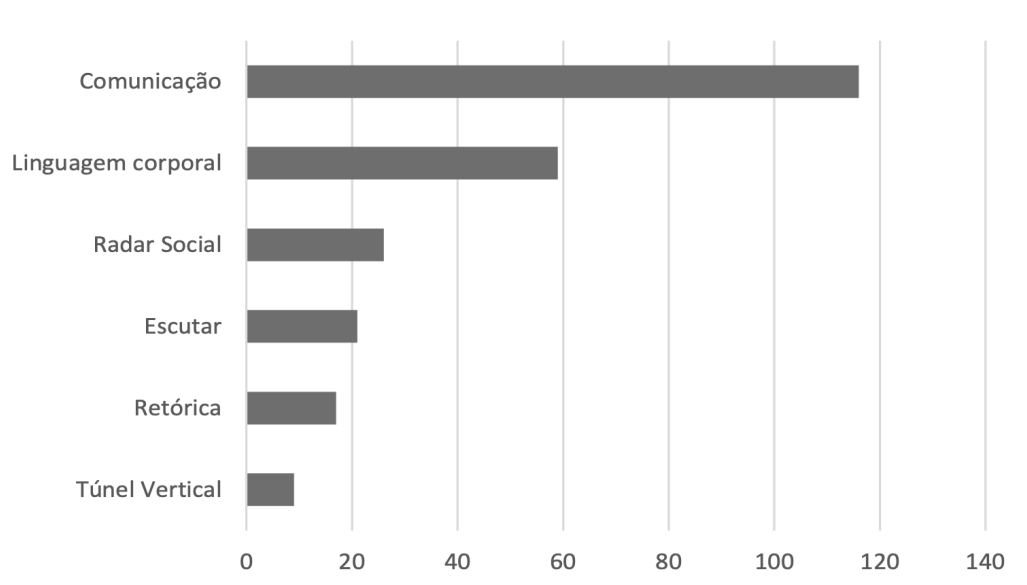


Figura 7. Quantidade de ocorrências relacionadas aos fatores de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

As entrevistas apontaram categorias necessárias para o GP atrair as pessoas do projeto, de forma a motivá-las e engajá-las. Dentre as categorias encontradas, a apresentação pessoal está presente, em todos os seus sentidos, desde o corte de cabelo até o tom de voz. A postura corporal é indispensável para o GP, conforme destacada na fala do entrevistado P37: “[...] [sobre a postura corporal] *Indispensável, porque a postura corporal, ela está diretamente ligada à comunicação, a forma como você se comunica é uma das soft skills que o gerente de projetos tem que ter e de uma maneira extremamente evoluída.*”.

A preocupação com a apresentação corporal, reportada pelos entrevistados, corrobora com as pesquisas realizadas por Monarth (2010), Hewlett (2014) e Dagley e Gaskin (2014). Os autores argumentam que ela demonstra o nível de respeito que você tem pelos demais e pela ocasião. Bates (2016) complementa que a aparência saudável, alerta, preparada, usando tom de voz apropriado enviam uma mensagem positiva ao interlocutor.

Sobre a experiência de trabalhar majoritariamente de maneira remota em função do período de pandemia em que se vive quando esta pesquisa aconteceu, P41 afirma: “[...] *como você cortou o seu cabelo? Quanto distante você está da tela? Você tem a luz adequada ou está muito escuro? Como está o seu background [fundo de tela]? Isso pode soar trivial, mas são pontos importantes [...].*”.

Outro fator de comunicação que se destacou nas falas dos entrevistados está relacionado ao GP estar predisposto a escutar as demais pessoas envolvidas no projeto. A fala

do entrevistado P38 observa que escutar as pessoas é o caminho para entender o problema que as pessoas estão comunicando:

“[...] em uma situação de conflito, um ponto importante é ouvir [...] ao ouvir o cliente, ouvindo a nossa equipe interna, tentando entender qual é o ponto de vista deles, o que eles estão tentando fazer, ou o que dói, qual é a causa do conflito? A escuta [...] é difícil de desenvolver. Por que alguém com certa autoridade ouviria? É [a pessoa com autoridade] alguém que dita como as coisas devem ser, alguém que fala mais ou fala mais alto [...] tenho visto que certas pessoas muito bem-sucedidas sabem ouvir [...] pessoas para entender qual é o problema que estão tentando expressar, isso é o que chamo de saber ouvir [...]” (P38).

Ao ser questionado sobre a competência necessária para o GP manter o relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto, a fala de P36 observa que: *“[...] ele tem que escutar, saber escutar as pessoas é relevante [...] para poder entender o que está acontecendo [...]”*. A necessidade do GP em escutar o outro para entender seus problemas ou requerimentos também é observada por P28: *“[...] é necessário para nossos gerentes de projetos que tenham skills muito bons de comunicação [...] que estejam “abertos” a escutar sua equipe e ao cliente, para entender bem seus requerimentos, o que o cliente quer e necessita [...]”*.

O entrevistado P27, ao ser questionado sobre as competências para consolidar o relacionamento com as pessoas, responde que: *“[...] o primeiro ponto para mim é ele saber escutar, entender quais são as dores do cliente [...]”*. Por fim, o entrevistado P18 destaca em sua fala o relacionamento do GP com a equipe: *“[...] saber ouvir é muito importante [...] a sua equipe precisa ser ouvida por você [...] o poder de ouvir é muito importante, a escuta ativa [...]”*.

As evidências supracitadas confirmam o elemento escutar de Eblim (2010). O autor defende que é fácil o GP esquecer de ouvir as pessoas envolvidas no projeto, muitas vezes causado pela ansiedade de contribuir com sua opinião ou ponto de vista. Assim, como dito pelo entrevistado P38, Hedges (2012) sustenta que a categoria escutar, requer muito esforço dos GPs, considerada uma competência de difícil desenvolvimento. Porém, quando desenvolvida, o resultado é compensador, tanto para o GP quanto para a organização, aproximando assim o GP ao EP.

O próximo fator que foi encontrado é a fala com eloquência, a retórica. Esse ponto foi reforçado pelos entrevistados como uma característica do GP, como responsável por comunicar as informações relativas ao projeto nas diversas camadas de pessoas que compõem o projeto. O GP se beneficia de uma habilidade de falar, como observam P26: “[...] *o gerente de projeto [...] deve falar relativamente bem [...]*”. P25 que ao descrever as características de um GP que conquistou a confiança do cliente, cita que: “[...] *uma coisa que ele tinha de grande qualidade, era a certeza de que ele passava a informação, com muita segurança sobre o conteúdo e falava com bastante oratória [...]*”. P27 também confirma que “[...] *segurança na sua fala, tanto para a equipe quanto para o cliente [...]*”.

Os entrevistados abordam a retórica no sentido de passar segurança no que está sendo falado, o que é corroborado por Hewlett (2014), em sua pesquisa afirma que o falar é considerado uma parte fundamental da comunicação. Hewlett (2014) compõe a competência de falar com componentes além do conteúdo em si, mas também da forma, argumentando sobre o sotaque, a utilização adequada das palavras e o timbre.

Sobre comunicação, as entrevistas validam os estudos identificados previamente na literatura e confirmam sua relevância para estabelecer e manter um bom relacionamento com as pessoas do projeto. As ocorrências apontam para a necessidade de definir uma comunicação de via dupla com o interlocutor, recebendo a informação pela escuta e demonstrando boa qualidade na fala, potencializando o entendimento dos requerimentos dos patrocinadores, partes interessadas e equipe.

Os demais fatores demonstram que para o GP ter destaque necessário no papel de relacionamento com as pessoas, não basta possuir a linguagem falada, mas também a linguagem corporal, que é fundamental para demonstrar interesse e respeito pelo interlocutor e pelo momento. Desse modo, utilizando fatores como radar social, o GP potencializa seu entendimento e se adequa aos momentos e posições das distintas audiências do ambiente de projetos, com destaque para a fuga do cenário de túnel vertical, considerado um equívoco comum, principalmente dos iniciantes na gestão de relacionamentos.

4.2.2 Inteligência Emocional

Os principais fatores relacionados à inteligência emocional citados pelos entrevistados foram a empatia e o autoconhecimento. A empatia é competência que apoia o

GP no entendimento dos sentimentos dos outros e por meio desse entendimento, adequar a maneira de interagir com o outro. Esta competência é reconhecida por Monarth (2010) como necessária para relacionar-se.

P31 corrobora com a importância da empatia ao manifestar que: “[...] *o gerente de projetos pode ter alguma disciplina técnica não tão bem desenvolvida, mas isso é possível de se desenvolver, é possível de se aprender, mas se ele não tiver empatia pelo time, se ele não tiver facilidade de relacionamento com o cliente, aquilo [o projeto] não funciona*”. P35 cita, com base em sua experiência que: “[...] *percebi que os gerentes de projeto com um nível mais baixo de empatia geralmente perdem tudo.*”. P37 entende que: “[...] *a questão da empatia, quando você gerencia uma crise, não tem habilidade melhor do que você se colocar no lugar da pessoa, respeitoso, mas com objetivo de compreender o que se passa [...]*”.

A empatia como elemento potencializador do relacionamento com as pessoas é defendido por Monarth (2010), que define a empatia como um interesse genuíno pelos outros e argumenta que o uso da empatia, quebra as barreiras da comunicação. Hedges (2012) concorda com Monarth (2010) ao argumentar que a empatia é o caminho para a construção de relacionamentos verdadeiros.

Não obstante, o autoconhecimento aparece repetidas vezes como competência necessária ao GP, para que ele possa não apenas gerenciar os outros, mas também se autogerenciar. Ao serem questionados sobre suas atitudes frente a um determinado cenário, P20 descreve sua postura e os pontos em sua personalidade que alavancam seu sucesso: “[...] *eu acho que a forma como eu procuro me apresentar e a forma como eu procuro conduzir uma agenda [...] eu acho que o P20 joga muito limpo com a equipe dele [...]*”, o mesmo pode ser observado em P21: “[...] *eu sou uma pessoa extremamente objetiva, se você me deu um foco eu vou direto, então eu já sei que sou uma pessoa racional, extremamente racional e objetivo [...]*”.

O autoconhecimento é destacado por Willianson (2011), Green (2019) e Bates (2016) como a capacidade de reconhecer suas fraquezas e fortalezas e é importante atributo para o indivíduo em posição de destaque. O autoconhecimento, além de impulsionar o autogerenciamento, também compele o indivíduo para a autodeterminação e disciplina.

A observação das entrevistas nos permite inferir que a empatia permite uma aproximação e entendimento da realidade do interlocutor, de forma a posicionar o GP potencializando o resultado da interação. Em contrapartida o autoconhecimento permite ao

GP entender a sua realidade, suas fraquezas e fortalezas, igualmente potencializando o resultado da interação.

4.3 FATORES DE INTERMEDIÇÃO

Esta dimensão consolida os fatores que impactam na capacidade do GP em intermediar uma situação que requeira mediação e arbitragem em interesse dos objetivos do projeto. As categorias que compõem essa dimensão são: confiança, facilidade em tomar decisão e comando da situação, conforme ilustrado na Figura 8.

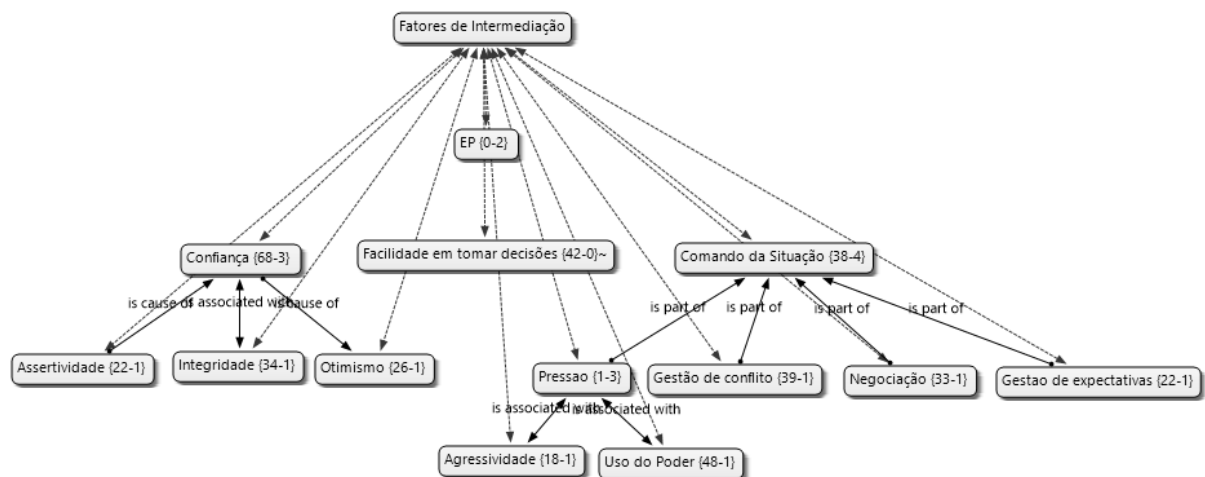


Figura 8. Categorias da dimensão Fatores de Intermediação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

Desenvolver a confiança com os interlocutores foi apontado pela maioria dos entrevistados como competência necessária para que os interlocutores sigam o GP e lhe permita conduzir as circunstâncias em que a intermediação é necessária. As categorias mais observadas pelos entrevistados referentes à confiança foram: assertividade, integridade e otimismo.

A facilidade em tomar decisões também foi considerada pelos entrevistados, como competência crítica do GP. O atraso na tomada de decisão pode, potencialmente, incrementar o risco ou impactar nas linhas de base do projeto.

Por fim, esta dimensão contém o elemento comando da situação, embasada na premissa de que o GP é o responsável por orquestrar os trabalhos, decisões e entrega do

projeto. Este elemento possui como características mais mencionadas a gestão de conflitos, gestão de expectativas, negociação e pressão.

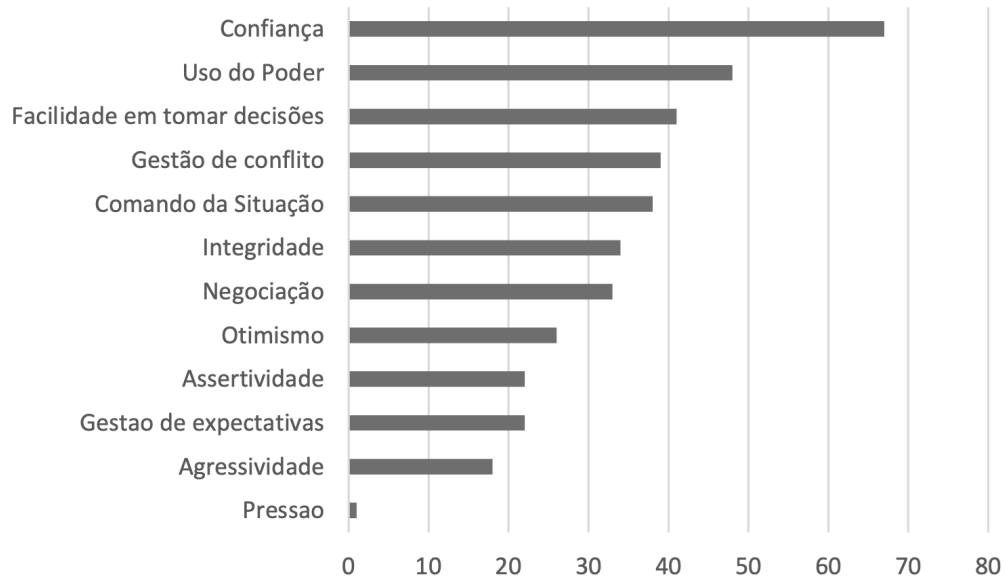


Figura 9. Frequência de ocorrências relacionadas aos fatores de interação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

A Figura 9 apresenta a frequência com que os temas relacionados à dimensão fatores de interação são mencionados pelos entrevistados. Nota-se ao observar a figura que o uso do poder, de forma coercitiva, embora apareça com grande frequência, está em linha com o estudo de Dagley e Gaskin (2014), em que os autores explicam a coerção como algo negativo, o que diverge de Kaufman e Fetters (1983) que consideram o uso da coerção como algo positivo.

4.3.1 Confiança

Podemos observar que a confiança é um fator preponderante nas entrevistas, tendo sido citado por todos os entrevistados. P18 comenta a prioridade em se estabelecer uma relação de confiança quando afirma que “[...] a primeira coisa a fazer se eu nunca vi você e você nunca me viu é construir uma relação de confiança [...]”, e complementa com: “[...] vai criando confiança e aí, aquele negócio, as pessoas não trabalham para o projeto, muitas vezes as pessoas acabam trabalhando para você [...]”.

A Figura 10 ilustra a distribuição das ocorrências sobre os fatores de intermediação.



Figura 10. Distribuição das categorias da dimensão Fatores de Intermediação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

A importância da confiança é observada por P19: “[...] *a credibilidade entre os profissionais diz muito sobre o desempenho dos negócios.*” e como a confiança pode potencializar a ação das pessoas na direção dos objetivos do projeto, como aponta P20: “[...] *com a confiança das pessoas, você ganha aquele extra mile das pessoas, quando você precisa, assim nem ao menos precisa pedir [...].*”. P20 conclui comentando a referência deixada pelo GP em um relacionamento bem-sucedido: “[...] [o que o patrocinador reconheceria neste gerente de projeto] *ele diria, esse cara joga limpo [...].*”. P24 também argumenta que as primeiras impressões abrem as portas para o início do relacionamento, mas, para que esse relacionamento se sustente, é necessária a transparência: “[...] *eu acho que essa parte da confiança, não a confiança que você vai atingir o resultado, mas que você está sendo verdadeiro com ele [o patrocinador] [...]. quando você perde a confiança, é melhor você optar por zerar tudo com aquela pessoa [...].*”.

Uníssono aos achados da pesquisa, Eblin (2010) recomenda que se crie confiança com os pares por meio de encontros em que se compartilhem experiências e *feedbacks*. Hewlett (2012) confirma essa recomendação argumentando que a confiança se constrói com base em almoços compartilhados, xícaras de café, bebidas após o trabalho, ou atividades extracurriculares relacionadas a instituições de caridade, esportes ou crianças. Ratificam a importância do sentimento de confiança, os autores Green (2019), Dagley e Gaskin (2014) e Bates (2016).

Os principais componentes que potencializam o sentimento de confiança citados pelos entrevistados foram: integridade, assertividade, otimismo e o comando da situação. A Figura 11 ilustra essa composição.

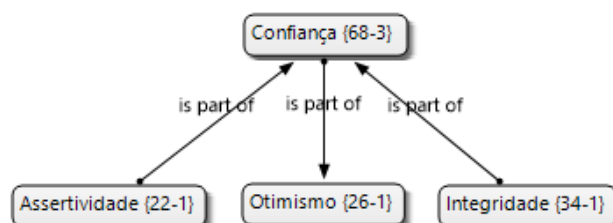


Figura 11. Componentes que potencializam o sentimento de confiança

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

Hewlett (2014) apresenta como resultado de sua pesquisa que aproximadamente metade dos seus entrevistados considera a assertividade importante para o destaque do indivíduo. Assertividade é definida por Bates (2016) como a capacidade de ser direto, levantar as questões necessárias e trabalhar as diferenças de forma construtiva, de forma racional com a ênfase certa na urgência e importância do assunto.

Hewlett (2014) e Bates (2016) sugerem que a assertividade influencia na construção da confiança no indivíduo, sendo estas, evidentes na fala do entrevistado P41: “[...] *outro elemento é ser capaz de simplificar [...] você não contrata um gerente de projeto para uma tarefa simples. Você contrata um gerente de projeto quando algo é complicado. A capacidade de simplificar os problemas e comunicá-los de maneira concisa, eu acho, é uma habilidade muito valorizada [...].*”; e P36: “[...] *ele [o gerente de projetos] tem que ter precisão [...].*”.

Repetidas vezes observamos nas falas dos entrevistados a preocupação com a integridade e padrão moral do GP, como comenta Bates (2016) que ao agir com fidelidade às próprias ações e crenças, por meio de altos padrões de moralidade, veracidade e cumprimento de promessas são valores percebidos pela audiência e potencializam a confiança no indivíduo. Bates (2016) é validada pelos resultados empíricos. A reputação ilibada é um habilitador para que o GP possa ser reconhecido como alguém em quem se possa confiar, como comenta o entrevistado P20: “[...] *para mim, a primeira [competência] é a honestidade, condição sine qua non de qualquer relacionamento [...] oriento minha equipe que siga baseada no princípio da honestidade [...].*”.

P24 e P26 seguem a mesma linha que P20 quanto à necessidade em ser íntegro ao reportar as informações do projeto:

“[...] no decorrer do projeto eu acho que uma das principais coisas que eu acredito muito é transparência no que está acontecendo [...] eu acho que essa parte da confiança você atinge quando o “cara” percebe que você está sendo transparente com ele [...].” (P24).

“[...] uma coisa importante também é compromisso, então você se compromete a fazer uma coisa e faz [...].” (P26).

P27 comenta ainda sobre a integridade no relacionamento com a equipe: *“[...] quando eu falo satisfação é a equipe se sentir confortável e segura de estar trabalhando com aquele gerente de projeto [...] não se comprometa com algumas coisas que, primeiro ele se compromete com o cliente para depois combinar ou avaliar com a equipe se dá para entregar ou não [...].”.*

Green (2019) defende o otimismo como potencializador de competências como resolução de problemas e criatividade, argumento defendido por P38: *“[...] eu acredito que seja muito importante ter otimismo, por exemplo, para encontrar a solução de um problema [...].”;* e também P30: *“[...] basicamente sou uma pessoa otimista que acredita no sucesso do projeto e [acredito] que as pessoas que eu tenho atuando no projeto pensam da mesma forma [...] a gente consegue ver o brilho nos olhos das pessoas para fazer as coisas acontecerem [...].”.*

P29 complementa a importância do otimismo no engajamento das pessoas: *“[...] para mim o engajamento está aí, garantir que as pessoas estejam de corpo e alma acreditando que o resultado final do projeto vai ser positivo [...].”.* Um cuidado frequentemente encontrado é de não ter o otimismo exagerado, irreal, como comenta P38: *“[...] o otimismo deve estar aterrizado, embasado na realidade, do contrário é ignorância [...].”.* Complementa P28: *“[...] [otimismo] é importante, mas não pode ser exagerado pois isso irá aumentar o risco [...].”.*

Como observado nas palavras dos entrevistados, os principais elementos que potencializam o ganho de confiança do interlocutor são: integridade, otimismo e

assertividade, validando a relevância desse subconjunto de elementos de EP no ambiente de projetos. Na próxima seção, será apresentado o elemento comando da situação, que compreende as competências que suportam o GP na intermediação de situações como a gestão de conflitos, de expectativas e negociações em projetos.

4.3.2 Comando da situação

Os entrevistados compartilham a visão de que o GP deve comandar a situação quando o tema é o projeto. P20 comenta que uma diferenciação é a forma como o GP conduz as reuniões de status e trabalho: “[...] [sobre o diferencial] *a forma como eu conduzo a agenda [...]*”. Em linha com essa postura, P21 exemplifica sua dificuldade em gerenciar o *portfolio* de projetos da empresa, de forma harmoniosa com os diversos interesses de seus patrocinadores e partes interessadas. Ele comenta o trecho de destaque da reunião em que ele retomou esse controle: “[...] *eu gostaria que cada um dos diretores defendesse o que é mais importante para si e aí cada diretor já olhou e falou assim [...] bom eu consigo viver sem esse, esse aqui dá para segurar, para fazer o ano que vem e cada diretor foi até que a gente chegou ali 40 eu falei de novo eu tenho capacidade para 25; se vocês quiserem que eu entregue esses 40 ou me deem mais recursos e mais dinheiro ou vamos focar nos 25 [...]*”.

P25 também exemplifica a postura positiva em uma atuação de um GP:

“[...] *ele [o gerente de projetos] sempre deixava claro o que estava em dia do lado da nossa consultoria e o que estava em dia ou pendente dos 2 lados, ele sempre estava com essa informação na mão, o que tinha que ter feito e o que eu fiz; o que eu não fiz e do seu lado também; então ele estava sempre numa posição de cobrar e não de ser cobrado pelo cliente; então o cliente acabou criando o hábito de mais ouvi-lo do que cobrá-lo [...]*”.

Enquanto P27 comenta que ao deter e demonstrar esse comando, o GP tranquiliza as pessoas envolvidas no projeto:

“[...] *independente da situação que o cliente tiver, que o gerente de projeto estiver em relação a uma parte interessada, um senso de urgência muito grande, uma entrega para*

fazer nas próximas semanas, um custo elevado, eu acho que a postura do gerente de projeto, ele tem que ser, primeira coisa, assim uma posição de segurança, o “cara” seguro que domina a situação tranquilizando tanto lado do cliente quanto lado da equipe [...]” (P27).

P27 ainda comenta sobre a ineficiência no comando da situação: “[...] *nada pior que você perceber que o gerente de projeto não está com o domínio da situação [...]*”. A competência de controlar a situação é corroborada com a teoria. As evidências das entrevistas são suportadas pela teoria como, por exemplo, em Hewlett (2012) que discute a característica da pessoa com EP de comandar a sala. Hewlett (2012) afirma que inicialmente fazendo a leitura do ambiente, estabelecendo uma conexão e finalmente conduzindo a audiência como um maestro conduz uma orquestra, de forma harmônica, promovendo a unidade sobre um objetivo comum. Bates (2016) complementa que o comando do ambiente também envolve a linguagem corporal, como postura, gestos e movimentos. Por fim, Halpern e Lubar (2003) consideram o comando da situação como a essência do EP.

Embora o comando da situação seja uma tarefa contínua do GP, as entrevistas detalham situações especiais, consideradas normais em projetos, como conflitos, negociações e quebra de expectativas, em que as competências do GP são requisitadas com maior ênfase. A gestão de expectativa é um dos três fatores mais citados pelos entrevistados como competência para comandar a situação. Neste sentido, o entrevistado P19 comenta que: “[...] *O maior fator, eu diria que justamente pelo nível de pressão, que o cliente exerce é alinhar a expectativa, é gestão de conflito a todo o tempo, então existem alguns pontos chave, são gerenciar expectativa, gerenciar conflito, isso daí assim no meu dia a dia [...]*”. O mesmo entrevistado complementa que: “[...] *não souber nada de projeto [o gerente de projetos] não souber nada de produto, mas souber pelo menos gerenciar conflito, mitigar risco e gerenciar expectativa, do stakeholder, de todos eles, já tem aí pelo menos 90% do caminho andado que é o que “pega” mesmo no dia a dia [...]*”.

Os entrevistados reconhecem que desalinhamento entre as expectativas são cenários comuns no ambiente de projetos, como comentam P22, P35 e P38:

“[...] um time de um projeto tem uma determinada visão, mas esse time de projeto quando ele chega lá para o patrocinador para os stakeholders, às vezes, a expectativa é bem diferente [...]” (P22);

“[...] porque quando esses contratos são assinados, quando esses escopos são montados, o cliente entendeu uma coisa, mas quando ele começa saber do que estamos falando em tecnologia, acima de tudo, o que eles fazem e o que não fazem os sistemas, ele começa a entender que o que ele precisava era diferente do que ele pediu [...].” (P35);

“[...] E o que você espera é que a solução seja entregue a você, que atenda às suas expectativas, o que é diferente do que está formalizado em contrato. O patrocinador espera que suas expectativas sejam atendidas com os recursos que ele está disponibilizando e nos tempos que ele está esperando, mas aqui a palavra-chave que quero enfatizar é que, olha só, a expectativa que o patrocinador tem, que às vezes é diferente do que está formalizado no contrato [...].” (P38).

A gestão de expectativas e negociação são reconhecidas pelo PMI (2017) como competência necessária do GP. A negociação é analisada ainda por Chen et. Al. (2019), que observam a importância dessa competência para alterações das linhas de base do projeto, como escopo, prazo e custo, alterações contratuais e condições de disponibilidade de recursos. Semelhante à gestão de expectativas, a negociação foi também destacada durante as entrevistas, P24 comenta que: *“[...] para algumas coisas que estão acontecendo no projeto, principalmente para mudanças de escopo, para coisas que estão sendo colocadas no projeto, que não fazem parte daquele projeto, o gerente de projeto, precisa saber dizer não, em alguns momentos e dizer esse não, utilizando de técnicas corretas de como demonstrar que você vai ter impactos financeiros, problemas de qualidade e de uma série de coisas [...].”*

P26 acrescenta que em situações como esta: *“[...] eu geralmente busco um consenso [...].”* P19 nos conta que: *“[...] clientes muito duros de se lidar [em relação a expectativas], a gente chama para co-criarem, para eles nos ajudarem [...].”* Por fim P20 advoga que: *“[...] sempre buscar uma situação ganha-ganha com o cliente [...].”*

Outra situação destacada pelos entrevistados foi a gestão de conflitos. P24 exemplifica: *“[...] existem momentos que você deve se impor, não estamos falando de agressividade, mas no sentido em que você deve se impor para defender determinados pontos de vista seus ou não abrir mão de alguma coisa que é primordial para o projeto [...].”* P37 argumenta que conflito não resolvido potencialmente gera crises nos projetos: *“[...] você*

[gerente de projetos] *precisa ter skill de gestão de conflitos, porque muitas vezes essa crise surgiu por conflitos, muitas vezes internos, do próprio time, muitas vezes por conta da liderança, por pensarem de diferentes [...].*”.

Bates (2016) sugere que a gestão de conflitos é um elemento necessário para o indivíduo que gerencia o relacionamento com as pessoas, argumenta ainda que existem conflitos produtivos e improdutivos, que igualmente precisam ser gerenciados. Esta competência também é reconhecida pelo PMI (2017) como uma competência necessária para o GP.

A posição de GP recebe muita pressão das pessoas, como recorda P40: “[...] *gerente de projeto é o capitão do barco, então responsável por concretizar o projeto, mas vai receber muita pressão, porque ele recebe pressão do cliente e ele recebe pressão de dentro da equipe [...].*”. Entretanto, as evidências das entrevistas contrariam alguns autores nesse tema, como o uso coercitivo do poder considerado por Kaufman e Fetters (1983). Sobre o uso coercitivo do poder, ou o uso de agressividade, P37 comenta que: “[...] *eu não sou a favor, acho que eu não gosto do top down, eu acho que é muito mais construtivo quando existe um comitê no qual a gente discute as diferentes ideias que nos levam a um denominador comum [...].*”. P36 reflete: “[...] *se eu pratiquei autoridade com alguém alguma vez foi por total descuido, não vejo que uma pessoa autoritária [...].*”. P41 observa que: “[...] *se você for autoritário com um subcontratado, ele simplesmente irá embora [...].*”. P26 afirma que: “[...] *[uso coercitivo] gera conflito que às vezes não aparece na primeira instância, mas aparece depois, no resultado do projeto [...].*”.

Embora contrariando Kaufman e Fetters (1983), as evidências corroboram com Dagley e Gaskin (2014). Os autores analisam o uso coercitivo do poder como um elemento de EP negativo. O contexto do EP nos remete à capacidade de destaque do indivíduo de forma a atrair a confiança das pessoas, seu engajamento e motivação de outros, influenciando as pessoas a agirem na direção de objetivos determinados.

Desta forma, na visão de Dagley e Gaskin (2014), o uso coercitivo do poder é encontrado como característica de um arquétipo negativo de EP. As evidências coletadas nas entrevistas apontam para a conclusão de que não existe espaço para o autoritarismo ou uso coercitivo de poder nos projetos.

Facilidade em tomar decisões. A facilidade em tomar decisões, assertivas, no momento correto e dentro de sua autonomia é considerada pelos entrevistados como uma

competência que atrai a atenção das pessoas, sendo percebida como positiva pela audiência e potencializando o desempenho do projeto.

As decisões precisam ser tomadas no momento correto, P18 comenta a questão da latência no processo de decisão: “[...] *você tem que tomar decisão porque quanto mais escalas você cria numa tomada de decisão, você cria um efeito de latência de decisão que é a demora para o tempo da tomada de decisão [...].*”. P37 observa que muitas dessas decisões são tomadas pelo GP: “[...] *ele [o gerente de projetos] flutua nas diferentes camadas do projeto, seja a nível operacional, seja a nível tático, seja a nível estratégico, acho que ninguém melhor do que ele para tomar decisões e entregar resultados [...].*”.

Embora se espere do GP a tomada de decisão, os entrevistados concordam que existe um limite na autoridade do GP, como observa P37: “[...] *é claro que dependendo da empresa, você tem uma hierarquia; muitas vezes acho que por questão mais política do que técnica, o projeto vai acabar envolvendo um diretor ou um vice-presidente da empresa ao qual ele [o gerente do projeto] trabalha, ou necessidade de escalação muitas vezes [...].*”. No entanto, com alcance restrito, o GP tem papel fundamental na velocidade com que a decisão que lhe compete é tomada.

Como observa P27: “[...] *então acho que num momento em que você precisa tomar uma decisão, aquilo que compete ou está dentro da sua alçada, obviamente, você tem que tomar lá na hora, olha isso eu vou entregar por causa disso, ou isso eu não vou entregar porque isso não estava no escopo do projeto, não temos tempo para fazer isso ou o esforço é muito grande, enfim eu acho que na hora o que compete até a sua alçada, lá você [o gerente de projetos] tem sim a obrigação de tomar uma decisão [...].*”.

Cabe ainda ao GP, encontrar os próximos níveis de decisão ao encontrar o limite de sua autonomia, como comenta P22: “[...] *exemplos que você colocou [situações de decisão] para mim eles são 100% do gerente de projetos, mesmo porque a pessoa que assume essa cadeira, ela tem que “tá” capacitada para essas decisões, quando a gente fala no nível dele [do gerente de projetos] simplificando, no nível de tarefas e de atividades, eu acho que a decisão é toda dessa pessoa, quando você tem um impacto, vamos dizer na entrega do produto, aí sim que eu acho que tem que envolver um dos patrocinadores, um time diferente para tomar decisão*”.

Esse processo de escalação pode ser burocrático, mas deve ser gerenciado pelo GP, como observa P25 em um de seus projetos: “[...] *é um pouquinho complicado, mas as*

tomadas de decisões eram sempre escaladas para o time dos Estados Unidos, então esse gerente de projeto entendeu como era o processo e qual era o caminho para que você pudesse fazer essa tomada de decisão executiva. Ele [o gerente de projetos] fazia o entendimento e alinhamento desse escopo com o cliente aqui no Brasil, identificavam e acordavam que era, por exemplo, de uma change request, nesse caso submetia para aprovação das alçadas dos executivos lá nos Estados Unidos então eles acabavam fazendo a tomada de decisão lá fora e fazer alteração de contratos para que a gente continuasse com os novos desenvolvimentos, novos requisitos.”.

Quanto à competência de tomar decisões, os entrevistados corroboram com Kaufman e Fetters (1983) que incorporam por meio da escala de BEM, essa competência como necessária ao indivíduo em destaque na intermediação e gestão do relacionamento com as pessoas. Hewlett (2014) conclui em seu estudo que essa competência é relevante para que o indivíduo possa se sentar junto aos fóruns de tomada de decisão.

4.4 FATORES DE ORIENTAÇÃO A RESULTADO

A dimensão fatores de orientação a resultados consolida os fatores que impactam na capacidade do GP em conduzir o time responsável por entregar os resultados do projeto. Essas categorias são: a condução de pessoas ao objetivo, o engajamento e a capacidade analítica. A Figura 12 ilustra essas categorias.



Figura 12. Categorias da dimensão Fatores de Orientação a Resultado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

Conduzir as pessoas ao objetivo do projeto é reconhecido como uma competência essencial para o GP. Essa condução orienta a realização de trabalhos e tomadas de decisão em direção única e focada no desempenho do projeto. As observações dos entrevistados sobre engajamento, corroboram com os estudos de Eblin (2010) e Hewlett (2014), que observam sob a ótica do EP a importância de o GP estar engajado e engajar as pessoas do projeto em atividades necessárias para a entrega dos resultados do projeto, aproximando o EP do ambiente de projetos. Quanto à capacidade do GP em engajar outros é apresentada pelos resultados da análise das entrevistas como situação fundamental para que o trabalho seja feito, corroborando com os estudos de Williamson (2011), Dagley e Gaskin (2014) e Eblin (2010).

Por fim, a capacidade analítica foi bastante observada pelos entrevistados como competência necessária para que o GP possa analisar as situações de uma forma holística. Esta visão holística permite ao GP identificar e explorar um universo maior de possibilidades, em contrapartida a não ter essa competência bem definida, em linha com os estudos de Kaufman e Fetters (1983).

4.4.1 Conduzir pessoas ao Objetivo

Os entrevistados concordam que para entregar os resultados esperados do projeto, é importante que o GP tenha a competência para conduzir as pessoas do projeto, equipe, partes interessadas e patrocinadores, de forma a canalizar seus esforços na direção dos objetivos do projeto, o que está em linha com as melhores práticas definidas por Kerzner (2016) e pelo PMI (2017).

Os entrevistados confirmam a mensuração do GP pelos indicadores largamente utilizados pelo mercado, comparando as linhas de base de tempo e custo com a realização, mas grande parte dos entrevistados atestam que adicionalmente aos indicadores de comparação às linhas de base, incluem as percepções dos patrocinadores, interessados e equipes na avaliação do GP, como podemos perceber nas falas de P41, P38, P40 e P28:

“[...] a sua métrica de utilização padrão, para o gerente de projeto em torno de 70% do tempo faturado aos clientes. Isso é muito típico do meu setor. O segundo é basicamente o projeto dentro do prazo e sucesso do orçamento. E em última análise, para o que

consideramos como empresa, e isso é geral, proveniente das vendas de produtos de suporte e implantação é um Net Promoter Score ou NPS.” (P41);

“[...] O mais tangível é a rentabilidade. Então existe um projeto, o projeto tem certas características de como os custos são executados, deve trazer uma renda e essa é a mais visível, mais tangível, mais mensurável, mais fácil de visualizar. O segundo KPI é para a satisfação do cliente? Provavelmente, isso é mais importante do ponto de vista da continuidade do serviço. Mas é um pouco menos visível ou menos fácil de medir do que a receita e terceiro, provavelmente seria a parte da execução dentro do projeto, e isso é tanto em relação à equipe, o resultado da equipe e o relacionamento do gerente de projeto com todos os outros participantes deste projeto [...].” (P38);

“[...] objetivos que são os típicos, a margem clássica e a receita. Mas isso apenas diz a você parte do resultado do próximo projeto, só dá a você a habilidade de Hard Skills. Que ele [gerente de projetos], saia com uma boa margem e com muito faturamento, isso só te diz que ele tem boa habilidade para números. Mas não necessariamente um projeto com uma margem muito boa e com muita receita vai ser um projeto de sucesso, talvez eu não saiba bem onde a equipe de projeto também sai desgastada, sai cansada. E isso para mim também é muito importante, porque é importante para a satisfação do cliente, sim, mas se a satisfação do cliente é alcançada à custa de sacrificar a equipe de cansá-la por trabalhar muito, de comprometer coisas com o cliente que são muito pesadas para a equipe, isso para mim não é um gerente de projeto que está cuidando de tudo, de todo o time né? Um gerente de projeto que cuida apenas do cliente [...].” (P40);

“[...] [como são medidos os gerentes de projetos?] Entrega, tempo, orçamento e o relacionamento com o cliente, relacionamento superimportante com a equipe e ficar orgulhoso do projeto que vocês estão entregando [...] [como mensurar esses indicadores] nas avaliações que fazemos, que são perguntadas ao cliente sobre como está o desempenho de nossos gerentes de projetos. Um feedback direto é solicitado de você. É dessa forma que sabemos como está sendo percebido seu desempenho e da mesma forma, sua equipe avalia o gerente de projetos e é uma métrica que nos ajuda a conhecer seu desempenho na condução do projeto. E o orgulho que se tem pelo projeto, que é mais subjetivo, é ver como ele se

manifesta, responde e defende o seu projeto e a sua equipe. Isso é algo que também como gerente de projeto você tem que ver, mas é mais subjetivo [...].” (P28).

Por vezes tomando decisões extremas para manter a equipe coesa e adequada para o trabalho a ser realizado, como observa P30: *“[...] eu tenho equipes de projeto onde eu sei como que as pessoas se comportam eu sei que fulano se dá bem com ciclano etc., e a gente tenta montar uma equipe desse jeito, recursos que a gente vê que trabalham com boas práticas. Os que não são aderentes à melhor maneira da gente trabalhar com boa prática a gente acaba, chamando a pessoa para conversar, tenta enquadrar a pessoa em comportamentos que são necessários para aquele cliente, para nossa empresa e se isso realmente não acontece, a gente acaba disponibilizando com recursos humanos, dizendo exatamente o que está “pegando” com a postura daquele profissional e colocando em alguns casos para uma nova chance e em outros casos acaba tendo [...].”*

O alinhamento com a equipe de projeto, de forma a potencializar os resultados do projeto é consequência da união de diversas características. As características mais citadas pelos entrevistados foram: facilitador e defensor. O GP facilitador foi frequentemente citado como um indivíduo que atrai a atenção da equipe, P18 observa a importância do GP, como um ponto de apoio para a remoção de obstáculos que possam bloquear a continuidade fluida dos trabalhos do projeto: *“[...] o gerente de projeto não pode ser visto como a pessoa que vai me encher ou incomodar com o cronograma e sim é a pessoa que vai ser uma facilitadora para a entrega do projeto [...]”*. Neste sentido P20 salienta que: *“[...] [procuro ser] Mais ajudar e ser um facilitador do que simplesmente um cara que cobra [...]”*. P25 afirma: *“[...] ali ele [o gerente de projetos] é um facilitador dentro da equipe responsável pela entrega do projeto [...]”*.

Outra característica observada pela pesquisa é a preservação, ou filtro da pressão recebida, principalmente dos patrocinadores para com os requisitos e resultados do projeto. Como reportam P18 e P21, a importância de o GP absorver e filtrar essa pressão antes de chegar à equipe:

“[...] outro ponto é na hora da chibatada, na hora que vem a pancada de sponsor de alguns stakeholders com mais poder, com mais influência, você literalmente dá as costas fala assim: cara bate, bate em mim mas não bate neles e não repassar chibatada, então não pode

ser aquela postura: agora não é comigo deixa chibatada chegar na equipe; acabou porque aí esse cara é o seguinte, no primeiro problema ele vai tirar “o dele da reta” e quem apanha aqui somos nós, não é? E se apanha e você retransmite, aí fala no primeiro sinal de pressão ele espana [...].” (P18);

“[...] [sobre o trabalho de um gerente de projetos] tomando conta de tudo, tinha um time trabalhando com ele, a gente não foi tudo lindo, mas ele ia lá na reunião de diretoria ouvir as pancadas e trazia para a gente dividir, então a primeira coisa é dividir, eu dizia: “olha diretor estou falando disso, daquilo e o que nós vamos fazer então?” Ele dividia com a equipe ele não chegava lá e falava: “você está fazendo “meleca”, “vocês não estão entregando”, ele divide a situação [...].” (P21).

4.4.2 Engajamento

Engajamento é a categoria de projetos que compõe os fatores relevantes para que o GP fomente que sua equipe esteja engajada com o projeto. P29 e P31 definem, em suas visões, o que seria o engajamento:

“[...] para mim o engajamento é garantir que as pessoas estejam lá, mas estejam lá de corpo e alma, acreditando que o resultado no final vai ser positivo [...].” (P29);

“[...] O empoderamento da ação do projeto, o senso de pertencimento, a causa comum daquele projeto [...] o engajamento ele é extremamente importante, de todos esses outros atores, porque permite que essa engrenagem funcione [...].” (P31).

P28 descreve o profissional engajado: *“[...] Também que eles sejam organizados e possam gerenciar seu time, deixá-los se sentirem uma equipe. O termo apropriação, que se sintam donos de suas atividades [...]. Além disso, eles devem se sentir donos de suas entregas e assumem o papel de focar na entrega [...].”*. Aqui também se encontram oportunidades de decisões extremas quanto a membros da equipe, que ao final não se engajam, como nos comentários de P29: *“[...] Então quem está deixando a bola cair, quem que não está*

acompanhando, que não está engajado, quem não está comprometido, [deve] saber quando trocar se necessário for. Eu acho que a troca tem que ser a última opção, mas de novo é melhor ser agora, do que depois [...]”. As descrições estão alinhadas com os pressupostos das pesquisas de Bates e Weighart (2014) e Dagley e Gaskin (2014), pois sugerem a capacidade de se engajar e engajar os demais como competência fundamental para o GP potencializar a orientação dos trabalhos para os resultados do projeto.

A resiliência também é uma competência suportada por alguns entrevistados. P18 descreve a resiliência como algo intrínseco à posição de GP: “[...] *Bom, resiliência nos dias de hoje não precisa falar né [...]*”, P18 ainda complementa com o senso de necessidade em ser uma pessoa resiliente para lidar com as pressões naturais de uma posição de evidência como a de GP: “[...] *principalmente saber ser resiliente para aguentar essa carga de reclamação e filtrar, ligar um filtro, por que isso é pertinente, isso aqui tem uma ação, só que não tem uma ação prevista, isso muitas vezes consome a pessoa que faz gestão de projetos [...]*”.

P20 associa os resultados obtidos junto à sua equipe, a um perfil (seu) resiliente: “[...] *mas todo mundo [de sua equipe] estava louco para arrumar uma oportunidade em uma big five do mercado, agora o cenário mudou, o pessoal está acreditando, o pessoal está vendo as mudanças no dia a dia, então eu acho que o meu gestor pensaria que esse “cara” (P20) veio, brigou no começo comigo, eu dei um voto de confiança e agora esse “cara” está me mostrando o resultado não só nas entregas; mas na equipe, então o turnover foi reduzido; a equipe cresceu quem está aqui não quer sair, isso pela resiliência de enfrentar os desafios todos os dias [...]*”. P22 também associa a resiliência ao dia a dia do GP ao analisar uma de suas passagens: “[...] *É, eu acho que o tema principal que você tem é a parte de resiliência, essa parte, ela é fundamental, é por exemplo o nosso novo escritório, desafio gigante porque [...] [segue longa explicação do projeto e conclui que] se não fosse a essa resiliência, ficar em cima a todo o instante, de cada problema que aparecia, não teríamos entregado o escritório a tempo [...]*”.

Outro fator que com frequência aparece nas falas dos entrevistados é a autodisciplina, um GP deve ser organizado, de forma a fortificar suas chances de sucesso, como observa P22: “[...] *É fácil, talvez essas coisas [autodisciplina, organização] não aparecerem, as pessoas gerenciarem bem os projetos, mas quando você tem projetos realmente de média para alta complexidade, é significativo as falhas pela falta de organização ou de análise correta das atividades, do sequenciamento de tudo que você*

precisa fazer [...]”, na mesma linha P24 observa que: *“[...] Olha eu acho que você ter disciplina é tudo dentro de um projeto, se você não tiver disciplina você não consegue gerenciar o projeto num caos, então é muito importante que você tenha hábitos e disciplina muito bem colocados [...]”*.

Corroboram com a importância da autodisciplina P27: *“[...] primeiro ponto acho que organização, ela transmite segurança tanto para a equipe quanto para o próprio cliente [...]”* e P28: *“[...] adicionalmente, buscamos gerente de projetos que sejam autodisciplinados, para que possam dirigir a equipe [...]”*. As entrevistas validam os estudos de Green (2019) quanto à relevância da autodisciplina para o GP, potencializando a prudência em seus comportamentos.

Por fim, a competência de motivar a equipe é reconhecida por muitos entrevistados como fundamental para manter a equipe orientada aos resultados do trabalho. P18 observa situação típica de projeto nas quais o GP deve se preocupar com a relação entre tarefa e pessoa para potencializar os resultados:

“[...] principalmente a parte de motivação intrínseca, porque extrínseca é dinheiro, recompensa, extrínseca é bônus, é aumento, todas essas coisas, mas o olhar intrínseco porque hoje, um grande problema que acontece em projeto é você ter pessoa certa fazendo a coisa errada, então é um projeto que exige alguma pitada de inovação. Não adianta você colocar aquela pessoa que está acostumada a trabalhar com coisa bem procedural, a pessoa vai ficar angustiada; e o contrário não é um projeto que exige um passo a passo que exige uma ordenação, uma organização maior não adianta você colocar aquela pessoa aí no campo das ideias; então essa questão de entender a motivação intrínseca ela é muito importante [...]” (P18).

Desta forma alinhando a percepção dos entrevistados sobre a relevância da capacidade de manter as pessoas do projeto motivadas, com o elemento motivação do EP. A motivação como elemento de EP é estudada por Eblin (2010), Williamson (2011), Dagley e Gaskin (2014) validando a aproximação do EP com o ambiente de projetos.

4.4.3 Capacidade Analítica

A capacidade analítica, conforme observado pelos entrevistados, é uma competência que permite ao GP que potencializa ações tradicionais de projetos como análise de riscos, análise de possibilidades e até mesmo ter uma visão holística do ambiente do projeto, pontos evidenciados nas falas de P22, P24, P26, P27 e P28:

“[...] capacidade analítica é fundamental para uma boa fluência [análise] nos possíveis atrasos do projeto [...] permite a análise correta das atividades [opções]” (P22);

“[...] uma das principais [competências] a capacidade de articular e de enxergar o todo também, ter uma visão holística, uma visão do todo e conseguir interligar essas partes, [...] essa situação da capacidade de relacionar as coisas e entender qual vai refletir na outra parte do projeto, então isso tem muito a ver com capacidade de analisar dados, capacidade analítica, capacidade de entender tendências que estão acontecendo no projeto, capacidade de antever uma série de coisas [...] primordial para executar e gerenciar um projeto [...].” (P24);

“[...] quando é necessário que eu tome a decisão tem que ser baseada em dados, na maior quantidade de informações, não pode ser no achismo [...].” (P26);

“[...] o gerente de projetos precisa ter a capacidade de enxergar rotas alternativas [no contexto de gerenciamento de riscos [...].” (P27);

“[...] uma capacidade importante para todos [não apenas para o gerente de projetos] é a capacidade analítica, para a resolução de problemas, técnicos ou não [...].” (P28).

As entrevistas corroboram com os estudos de Kaufman e Fetters (1983) que evidenciam a predileção do cliente em se relacionar com um interlocutor que apresente a capacidade analítica como competência para ler, entender problemas e postura de decisão.

Por fim, esta seção apresentou e discutiu os resultados empíricos coletados por esta pesquisa, por meio de entrevistas em profundidade feita com praticantes de gestão de projetos. Por meio desses resultados foi validada a relevância dos elementos de EP no ambiente de projetos, em especial no GP, aproximando o EP ao ambiente de projetos.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais, as contribuições teóricas e práticas dessa pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa foi possível evidenciar por meio de entrevistas em profundidade com praticantes de gerenciamento de projetos, a relevância dos elementos de EP para o relacionamento com as pessoas de projeto. As entrevistas em profundidade foram feitas com 20 (vinte) praticantes de projetos na área de tecnologia, responsáveis pelo desempenho do projeto e pelo relacionamento com patrocinadores e partes interessadas, o que possibilitou compreender de forma abrangente e aprofundada o fenômeno estudado.

O modelo construído partiu de uma RSL na qual foram identificados os elementos que compõem o EP. Esses elementos foram destacados na

Tabela 1, que apresenta os autores, as definições e os respectivos elementos de construção do EP sob a ótica de cada autor. Esses elementos foram consolidados em uma segunda etapa em função de suas similaridades, essa consolidação é apresentada na Tabela 3. Como resultado dessa consolidação, 21 (vinte e um) elementos foram destacados. Com base na primeira fase da pesquisa pode-se dizer que foi atendido o primeiro objetivo específico, que foi “Identificar os elementos que compõem o EP para o GP”.

O segundo passo para a construção do modelo conceitual proposto foi confrontar os elementos de EP com a percepção dos praticantes, empiricamente, por meio de entrevistas em profundidade, evidenciando a relevância desses elementos no ambiente de projetos. As entrevistas seguiram o protocolo estabelecido no apêndice A. Este passo atendeu ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que foi “Confrontar empiricamente a relevância dos elementos de EP identificados para o GP”.

Na sequência, os resultados das entrevistas foram apresentados e discutidos no capítulo 4. No qual se evidencia que os praticantes confirmaram a relevância dos 21 elementos de EP, demonstrando, portanto, uma alta aderência entre EP com o ambiente de projetos. Esta validação atendeu ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que foi “Validar os elementos de EP para o GP”. Esta validação deu suporte à continuidade desta pesquisa e, conseqüentemente, o último objetivo específico desta pesquisa foi alcançado, sendo este “Construir um modelo conceitual para o EP aplicado ao ambiente de projetos”.

Portanto, a partir das fases supracitadas pode-se dizer que os elementos constituintes do EP fortalecem o conjunto de competências do GP para o relacionamento com as pessoas

do projeto. A RSL e os dados fornecidos pelos entrevistados apontam que o relacionamento com as pessoas está diretamente ligado ao desempenho do projeto. Pode-se então concluir que o uso da competência de EP pelo GP potencializa o desempenho do projeto, o que responde à questão de pesquisa proposta: **Como o Executive Presence pode apoiar o Gerente de Projetos no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto?**

Com o exposto acima, atende-se ao objetivo geral desta pesquisa, que é “Apresentar um modelo conceitual baseado em EP para apoiar o GP no relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto”. Assim, apresentamos o modelo com base nas reflexões e evidência obtidas. As contribuições acadêmicas e práticas são exploradas nas próximas seções.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

Essa pesquisa contribui para a teoria, ao aproximar a competência de EP com o ambiente de projetos, explorando a lacuna na literatura de estudos sobre esta competência no ambiente de projetos. Os resultados validam essa aproximação e evidencia que o EP possui bastante flexibilidade e sua aplicação pode ser observada em pessoas de destaque em uma pluralidade de cenários de trabalho. Exemplos destes cenários podem ser evidenciados em níveis executivos em ambiente corporativo, pessoas com exposição pública, engenheiros e astronautas, área da saúde e estudantes universitários. Portanto, com esta pesquisa introduzimos sua utilização nos ambientes de projetos.

Por outro lado, observamos a complexidade da função de GP como responsável pelo relacionamento com as pessoas do projeto, validando estudos prévios que atribuem esta função ao GP e estudam o impacto desse relacionamento no desempenho dos projetos. Nessa pesquisa, consolida-se sob o termo pessoas, as partes interessadas, os patrocinadores e a equipe de projeto e evidencia-se a função do GP como o pivô desses relacionamentos.

Como contribuições secundárias, apresenta-se a RSL, que consolida os estudos sobre EP destacando os autores mais profícuos, os diferentes vieses de cada autor que apresenta diferentes definições e diferentes elementos construtivos para a construção da competência de EP. Além disso, também foram evidenciadas as escalas para mensurar o EP e caminhos para o desenvolvimento da competência conforme sugerido pelos autores.

Adiciona-se como contribuição acadêmica, além da RSL, a consolidação das diversas definições em uma definição para o EP, embasado na convergência das mensagens

comuns dos autores listados. Assim, a definição aqui proposta é: “conjunto de competências comportamentais e emocionais que impactam no relacionamento do indivíduo com os demais ao seu redor, sejam pares, equipes, interessados ou patrocinadores”.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Essa pesquisa contribui com os praticantes ao apresentar um modelo conceitual que pode apoiar a área de gestão de pessoas no sentido de apresentar as competências requeridas para o indivíduo que será o responsável pelo relacionamento com as pessoas do projeto, potencializando a contratação mais eficiente desse indivíduo. O modelo apresentado ainda contribui com os gestores dos indivíduos e com os próprios indivíduos responsáveis pelo relacionamento com as pessoas do projeto, no sentido de apresentar competências requeridas e que podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos específicos para os GPs.

Neste sentido, as análises permitiram a consolidação dos elementos e as propostas utilizadas pelos diversos autores, o que apoia a construção do modelo conceitual apresentado por esta pesquisa. O modelo pode ser utilizado para melhor compreender o fenômeno de EP para melhorar o relacionamento entre as pessoas do projeto. A

Figura 13 contém o modelo conceitual construído com base nos resultados desta pesquisa.

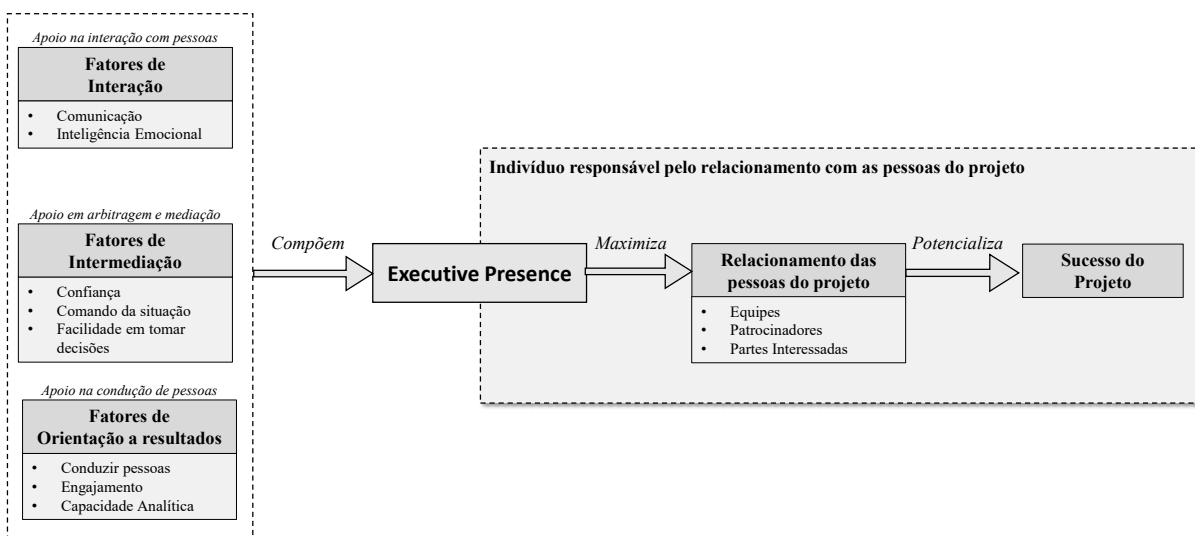


Figura 13. Modelo conceitual de Executive Presence para o Gerente de Projetos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, 2021.

Destaca-se que as figuras previamente apresentadas nesta dissertação contribuem para avanços teóricos nos estudos sobre EP. Por outro lado, a discussão teórica realizada permitiu a construção do modelo conceitual a ser aplicado por praticantes de gestão de projetos em diferentes segmentos.

O modelo proposto considera três dimensões: fatores de interação, fatores de intermediação e fatores de orientação a resultados. O agrupamento dos elementos por dimensões segue o efeito principal dos elementos no relacionamento com as pessoas. Os elementos de interação suportam o GP no relacionamento com outros indivíduos, tendo destaque as categorias de comunicação e inteligência emocional.

A comunicação, elemento fortemente mencionado pelos entrevistados, destaca as categorias de escutar ativamente, falar com boa retórica, utilizar adequadamente a linguagem corporal, evitar o túnel vertical e utilizar o radar social para mapear o momento em que o interlocutor está inserido. A inteligência emocional reúne as categorias de empatia e autoconhecimento.

A empatia permite ao GP se colocar no lugar do interlocutor e entender os motivos e razões pelas quais o interlocutor se posiciona de alguma maneira e como ele espera ser retribuído. O autoconhecimento e de maneira complementar a empatia, permitem ao GP conhecer a si mesmo, suas forças e fraquezas, desta forma prevendo suas próprias reações para conduzir a interação por um caminho mais efetivo.

A segunda dimensão, Fatores de Interação, suportam o GP na intermediação do relacionamento com as pessoas do projeto. Nessa dimensão, os entrevistados ressaltaram a confiança como elemento necessário para encontrar a receptividade do interlocutor, a facilidade de tomada de decisão, de maneira que o GP possa tomar as decisões adequadas no momento adequado, reduzindo riscos oriundos do atraso na tomada de decisões.

Outros elementos dessa dimensão são o comando da situação, sobre o qual os entrevistados observam situações de conflito, negociação e gestão de expectativas, comuns ao cenário de projetos. Por fim, a pressão, elemento no qual os entrevistados apontam a necessidade de adequar o nível de pressão do ambiente de projetos sobre as pessoas, evitando que o trabalho deixe de ser priorizado, além de evitar o desgaste desnecessário com as pessoas envolvidas.

A terceira e última dimensão compreende os elementos que suportam o GP na orientação dos trabalhos do projeto em direção aos resultados esperados. Quanto aos elementos desta dimensão, os entrevistados observaram como crítico, o engajamento do GP e a competência de engajar as demais pessoas nos objetivos dos projetos. O perfil ambicioso, no sentido de buscar os melhores resultados para o projeto, também foi valorizado por grande parte dos entrevistados. Por fim, a capacidade analítica, observam os entrevistados, potencializa as competências do GP em encontrar alternativas para os desafios e riscos do projeto.

Adicionalmente, o modelo apresentado permite a seleção mais adequada do GP de acordo com as características do relacionamento de pessoas requeridas na pluralidade de cenários possíveis para um projeto. Por fim, o modelo ainda pode ser utilizado para melhorar o processo de avaliação dos GPs, apresentando aos gestores competências relevantes para o desempenho do projeto e das equipes de projetos, cuja responsabilidade é associada à figura do GP pela literatura e validada pelas entrevistas em profundidade.

5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Essa pesquisa limitou suas entrevistas a praticantes na indústria de tecnologia, como proposta para pesquisas futuras, a mesma investigação poderá ser feita em outros segmentos, como por exemplo, mas não se limitando, a áreas de engenharia, eventos, marketing e projetos organizacionais. O estudo em outras áreas permitirá a comparação dos resultados com os resultados obtidos com esta pesquisa, o potencial surgimento de novos elementos relacionados ao EP, de forma a validar a extensão do modelo para outras áreas de aplicação.

Outra proposta para pesquisas futuras seria a ponderação dos resultados por espaço geográfico, buscando relacionar as competências do GP com diferenças culturais e comportamentais típicas relacionadas a cada região. A pesquisa futura poderia analisar critérios culturais e equipes multiculturais, investigando os impactos dos elementos de EP em cenários diversos.

Esta pesquisa não separou os achados por tipo de metodologia utilizada nos projetos, por exemplo, preditivas ou interativas ou híbridas, pesquisas futuras poderiam considerar a visão de praticantes que atuam com metodologias específicas, classificando os resultados e comparando os achados. Esta classificação poderia evidenciar especificidades relativas à

metodologia utilizada. Pesquisas futuras poderiam considerar a evolução do modelo conceitual para um *framework* e sugerir modelos de treinamentos para o desenvolvimento das capacidades de EP para o GP.

Esta pesquisa utilizou como o termo de pesquisa “Executive Presence”, conforme destacado na revisão de literatura, entretanto como destacado na Tabela 2, alguns autores utilizam sinônimos para designar o mesmo fenômeno. Pesquisas futuras podem estender o horizonte da revisão de literatura, utilizando outras expressões ou uma combinação das expressões destacadas na Tabela 2 na busca de novos achados sobre o tema.

Por fim, a criação de uma escala para mensurar a competência de EP no GP, direcionada para o ambiente de projetos.

REFERÊNCIAS

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development, 20*(10), 842–852. doi:10.1108/02621710110410842
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating role of Team Building. *International Journal of Project Management, 34*, 806-818.
- Amoako-Gyampah, K., Meredith, J., & Loyd, K. W. (2018). Using a Social Capital Lens to Identify the Mechanisms of Top Management Commitment: A Case Study of a Technology Project. *Project Management Journal, 49*(1), 79–95. doi:10.1177/87569728
- Ang, J. (2019). *Career Sponsorship: An Effective Way for Developing Women Leaders*. In: Sendjaya S. (eds) *Leading for High Performance in Asia*. Singapore: Springer. doi:10.1007/978-981-13-6074-9_5
- Axelos, A. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2® 6th Edition*. Stationery Office Limited.
- Babin, R., & Grant, K. (2019, December). How do CIOs become CEOs. *Journal of Global Information Management, 27*(4). doi:10.4018/JGIM.2019100101
- Barbeiro, M. C. (2014). C-Suite Stakeholders: Lessons Learned to Build Beneficial Relationships. *PMI® Global Congress 2014*. Dubai: Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/c-suite-stakeholders-build-relationships-1410>
- Barcaui, A. B. (2012). *PMO-Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. Brasport.
- Bates, S. (2007, January). The 'X-Factor' in leadership: Using storytelling to develop. *The 'X-Factor' in leadership: Using storytelling to develop, 34*(2), 29-30.
- Bates, S. (2015). The 'X-Factor' in leadership: Using storytelling to develop.
- Bates, S. (2016). *All The Leader You Can Be*. McGraw-Hill Education eBooks.
- Bates, S., & Weighart, S. (2014). Executive Presence: The X Factor in Employee Engagement. *Employment Relations Today, 41*(3), 47-52. doi:<https://doi.org/10.1002/ert.21464>
- Beck, A. T., Weissman, A., Lester, D., & Trexler, L. (1974). The measurement of pessimism: The hopelessness scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42*, 861-865.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. Acesso em 10 de May de 2021, disponível em Agile Manifesto: <http://agilemanifesto.org/>
- Beeson, J. (2012, August 22). *Deconstructing Executive Presence*. Retrieved from Harvard Business review - HBR: <https://hbr.org/2012/08/de-constructing-executive-pres>
- Beeson, J., & Valerio, A. M. (2012). The executive leadership imperative: A new perspective on how companies and executives can accelerate the development of women leaders. *Business Horizons, 55*(5), 417-425.
- Belsito, C. A., Reutzell, C. R., & Collins, J. D. (2018). Human resource executives and post-IPO firm growth. *Journal of Organizational Change Management, 31*(7), 1401-1418. doi:10.1108/JOCM-12-2017-0460
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *42*, 155–162. doi:10.1037/h0036215

- Bernard, N. (2014, October). Who's Next? Developing High Potential Nurse Leaders for Nurse Executive Roles. *Nurse Leader*, 56-61. doi:10.1016/j.mnl.2014.01.014
- Boehm, B. W. (1991, 1). Software risk management: principles and practices. (IEEE, Ed.) *IEEE*, 8(1), 32 - 41. doi:10.1109/52.62930
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013, 2). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006
- Carneiro, K. D., & Martens, C. D. (2012). Análise da maturidade em gestão de portfólio de projetos: o caso de uma instituição financeira de pequeno porte. *Gestão e Projetos*, 3(1), 252-279.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Thousand Oaks.
- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies? *International Journal of Project Management*, 37, 485-500.
- Chipulu, M., Neoh, J. G., Ojiako, U., & Williams, T. (2013, August). A multidimensional analysis of project manager competences. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 60(3), 506-517. doi:IEEE Transaction on Engineering Management
- Ciporen, R. (2015). The Emerging Field of Executive and Organizational Coaching: An Overview. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148.
- Clarke, N. (2010, April 1st). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5 - 20. doi:10.1002/pmj.20162
- Coleman, J. S. (1958). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Human Organization*, 17, 28-36.
- Collette, F., Van der Linden, M., & Salmon, E. (1999). Executive Dysfunction in Alzheimer's Disease. *Cortex*, 35(1), 57-72. doi:10.1016/S0010-9452(08)70785-8
- Cook, J. D., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997, March 1st). systematic Review: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decision. *American College of Physicians - Annual of Internal Medicine*, 126(5), 376 - 380.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications.
- Crittenden, J. K. (2018). Executive Presence. *Leadership Excellence*.
- Dagley, G. R. (2013). Executive presence: Influence beyond authority. *Australian Human Resources Institute Review*, 3, 1-17.
- Dagley, G. R., & Gaskin, C. J. (2014). Understanding executive presence: Perspectives of business professionals. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*.
- Dalavai, E. V. (2019). Executive Presence: Myth, Meaningful or Mastery? *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3454084
- Dias, D. S., Perciunula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: Uma Pesquisa com Profissionais da Área. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(1), 72-89.
- Dieken, C. (2013). *Become the Real Deal: The Proven to Influence and Executive Presence*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dillon, S., & Taylor, H. (2015, August 1). Employing Grounded Theory to Uncover Behavioral Competencies of Information Technology Project Managers. *Project Management Journal*, 46(4), 90 - 104. doi:10.1002/pmj.21511
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017, 5). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach.

- International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2009). Manual de gerenciamento de projetos. *American Management Association (AMA)*.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Duan, M. (2017). *Improve Your Executive Presence*. Fonte: Stanford Graduate School of Business: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/improve-your-executive-presence>
- Eblin, S. (2006). *The Next Level*. Mountain View, California, United States: Davies-Black Publishing.
- Edum-Fotwe, F., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: Perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18(2), 111-124.
- Ehrlich, J. (2011, December 06). *Developing Executive Presence*. Retrieved April 28, 2021, from Harvard Business Review - HBR: <https://hbr.org/2011/12/developing-the-presence-of-an>
- Elder, E., & Skinner, M. L. (2002). Managing Executive Coaching Consultants Effectively. *Employment Relations Today*.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. doi:10.1016/S0048-7333(02)00088-4
- Evan, R. J. (2019). Queering Executive Presence. *Journal of Critical Thought and Praxis*, 8(2), 1-16. doi:10.31274/jctp.8205
- Fisher, E. (2011, December). What Practitioners Consider to be the Skill and Behaviours of an Effective People Project Manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994-1002. doi:10.1016/j.ijproman.2010.09.002
- Furnham, A., & Lester, D. (2012). The development of a short measure of character strength. *European Journal of Psychological Assessment*, 28, 95-101. doi:10.1027/1015-5759/a000096
- Gjoystdal, S., & Karunaratne, T. (2020). Effect of Inadequate Self-Organized Teams in Agile Project Management: A Case Study From the Oil and Gas Industry. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 11(3), 95-106.
- Gonçalves, H. S., & Mota, C. M. (30 de September de 2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Production*, 21(3), 404-416. doi:10.1590/S0103-65132011005000046
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32, 148-170.
- Goudreau, J. (2012). *Do You Have 'Executive Presence'?* Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/10/29/do-you-have-executive-presence/?sh=541de66c6358>
- Green, Z. A. (2019). Fostering the X-Factor in Pakistan's university students. doi:10.1007/s12144-019-00237-6
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of Behavioral Competencies on Project Performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109.
- Guinn, T. (2019). Executive Presence for the Academic Chair. *The Department Chair*, 30(1), 4-5.
- Gundling, E., Caldwell, C., & Cvitkovich, K. (2016, August 9). Global Tlent: Beyond Outsourcing. *Advances in Global Leadership*, 9, 53-374. doi:10.1108/S1535-120320160000009025
- Hanna, A. S., Ibrahim, M. W., Lotfallah, W., Iskandar, K. A., & Russell, J. S. (2016, August). Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach.

- Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8).
doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001141
- Harvin, A., Griffith, N., & Weber, R. J. (2014). Physicians as Executives: Opportunities and Strategies for Health-System Pharmacy Leaders. *Hospital Pharmacy*, 49(10), 985-991. doi:10.1310/hpj4910-985
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: The Mediating Role of Transformation Leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Hedges, K. (2012). *The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others*. AMACOM.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of small business and enterprise development*.
- Heimann, N. (2020). Achieving Executive Presence: Integrating the Seven Dimensions of Leadership Intelligence. *Leader to Leader*, 2020(96), 58-64.
- Hemerson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48-59. doi:10.1002/pmj.20044
- Heppner, S., & Wang, T.-L. (2015). *What are the Measurable Qualities that Define Executive Presence and How can we use these to Tangibly Assess Leaders?*
- Hewlett, S. A. (2014). *Executive Presence: The Missing Link Between Merit and Success*. New York, Estados Unidos: HarperCollins Publishers Inc.
- Hewlett, S. A., Leader-Chivée, L., Sherbin, L., Gordon, J., & Dieudonné, F. (2012). *Executive Presence*. Center for Talent Innovation.
- Huemann, M. (2010). Considering human resource management when developing a project-oriented company: case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369.
- Huijgens, H., Deursen, A., & Solingen, R. (2017). The effects of perceived value and stakeholder satisfaction on software project impact. *Information and Software Technology*, 89, 18 - 36.
- International Project Management Association. (2015). *Individual competence baseline: for project, program, and portfolio management*.
- Juergensen, D. A., & Norton, D. A. (2014, December). Mission possible: 100 Days to Reduce Length of stay in the ED. *Nursing Management*, 29-32. doi:10.1097/01.NUMA.0000456654.87156.07
- Kaufman, D., & Feters, M. L. (1983). The Executive Suite: Are Women Perceived as Ready for the Managerial Climb? *Journal of Business Ethics*, 203-212. doi:https://doi.org/10.1007/BF00382903
- Kerns, c. D. (2019). Leadership Presence at Work: A Practice – Oriented Framework. (N. A. 2019, Ed.) *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 91-109.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. (Wiley, Ed.)
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas*. Bookman Editora.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kubu, C. S. (2017). Who does she think she is? Women, leadership. *The Clinical Neuropsychologist*. doi:10.1080/13854046.2017.1418022
- Levine, H. A. (2007). *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. John Wiley & Sons.
- Lewis, J. P. (2003). *Como gerenciar projetos com eficácia*. Rio de Janeiro: Campus.

- Long, S. (December de 2011). Executive Presence: What It Is & How to Get It. *Nonprofit World*, 29(6), 14-15.
- Maschio, I. (2017). Influência das competências do gerente de projetos no desenvolvimento de projetos. *MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional - Unisul Virtual*.
- Mencel, J., Wefald, A. J., & Ittersum, K. W. (2016). Transformational Leader Attributes: Interpersonal Skills, Engagement, and Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-667. doi:10.1108/LODJ-09-2014-0178
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley & Sons.
- Monarth, H. (2010). *Executive Presence: The Art of Commanding Respect Like a CEO*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Retrieved from <http://5.202.52.251:2626/handle/Hannan/17653>
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). *When to use focus groups and why* (Vol. 1). Successful focus groups: Advancing the state of the art.
- Morris, L. E., & Williams, C. R. (2012). A Behavioral framework for highly effective executives. *Team Project Management - TPM*, 18(3/4), 210-230. doi:10.1108/13527591211241033
- Morris, P. W., & Geraldi, J. (2011, 12). Managing the Institutional Context for Projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20- 32. doi:10.1002/pmj.20271
- Mullen, P. (2004). Executive Presence: Four Es and an F. *Biomedical, Instrumentation & Technology*, 38(3), 251.
- NASA Academy. (2021). *Nasa*. Retrieved April 28, 2021, from Nasa: https://www.nasa.gov/pdf/405207main_Development_Planning_Matrix_08_27_08.pdf
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership Theory and Practice* (8 ed.). SAGE Publications, Inc.
- O'Connor, M. (2017, October). Creating Caring Connections Through Presence. (E. Inc, Ed.) *Nurse Leader*. doi:10.1016/j.mnl.2017.06.004
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2015, March 22). A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253-276. doi:10.1177/0021886315575550
- Penha, R., Martens, C. D., & Kniess, C. T. (2019). Proposta de um modelo computacional para alocação de recursos humanos em múltiplos projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 31-45.
- Peterson, T. M. (2007, December). Motivation: How to Increase Project Team Performance. (P. M. Institute, Ed.) *Project Management Journal*, 38(4), 60-69. doi:10.1002/pmj.20019
- Pilette, P. (2015). Executive Presence: Getting it Wrong has Potentially Dire Consequences, Getting it Right Boosts Your Career. *Nurse Leader*, 13(1), 48-50. Acesso em 25 de 2 de 2021, disponível em <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461214003310>
- PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc. Retrieved from www.PMI.org
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. (W. S. Organization, Ed.) *International Journal of Stroke*, 138-156. doi:10.1177/1747493017743796
- Project Management Institute - PMI. (2018). *Pulse of the Profession*.
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2017). Method for adaptation and implementation of agile project management methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43-50.
- Robinson-Walker, C. (2014, August). The power of Executive Presence. *Nurse Leader*, 12(4), 12-13. doi:10.1016/j.mnl.2014.05.015

- Rodrigues, L. M., & Silva, L. F. (2020). Influence of sponsor's management style in project prioritization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13, 430-450.
- Rowbotham, M., & Schmitz, G. S. (2013). Development and Validation of a student self-efficacy scale. *The Journal of Nursing Care*, 2(1). doi:10.4172/21671168.1000126
- Saldanã, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Research*. Sage Publications.
- Sanford, K., & Janney, M. (April de 2019). Preparing the Nurse Executive of. *JONA*, 171-173. doi:10.1097/NNA.0000000000000732
- Schlosser, B., Steinbrenner, D., Kumata, E., & Hunt, J. (2007). The Coaching impact study: measuring the value of executive coaching with commentary. *International Journal of Coaching in Organizations* (1), 140 - 161.
- Seitchik, M. (2019). The Goldilocks Approach to Team Conflict: How Leaders Can Maximize Innovation and Revenue Growth. *American Psychological Association*, 22(1), 37-45. doi:http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000082
- Shakeri, H., Khalilzadeh, M., & Ra, S. (2020). What do project managers need to know to succeed in face-to-face communication? *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*. doi:10.1080/1331677X.2020.1819851
- Shapira, A. (2018). *Speak with Impact: How to Command the Room and Influence Others*. HarperCollins Publishers LLC.
- Shastri, Y., Hoda, R., & Amor, R. (2021). The role of project manager in agile software development projects. (E. Inc, Ed.) *The Journal of System & Software*, 173. doi:10.1016/j.jss.2020.110871
- Shirey, M. R. (2013, July). Executive Presence for Strategic Influence. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(7/8), 373-376. doi:10.1097/NNA.0b013e31829d6096
- Shtub, A., & Raz, T. (1996). Optimal segmentation of projects—schedule and cost considerations. *European journal of operational research*, 95(2), 278-283.
- Silva, V., Filho, J. R., & Galvão, L. C. (2020). Executive Presence: Um Estudo bibliográfico. *VIII Singep e 8a CIK*. São Paulo: VIII Singep e 8a CIK. Fonte: http://submissao.singep.org.br/8singep/anais/resumo?cod_trabalho=498
- Silva, V., Penha, R., & Silva, L. F. (2020). Executive Presence: Uma revisão sistemática da Literatura. *XXIII SEMEAD*. São Paulo: XXIII SEMEAD. Fonte: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1762
- Siregar, M., Ichsan, M., Riantini, L. S., & Indonesia, U. (2018). Project Management Office (PMO) Practices in Moderating the Project Communication: An Empirical Study in Oil and Gas Industry in Indonesia. *119(15)*, 2997–3004.
- Sperry, R. C., & Jetter, A. (2019). A Systems Approach to Project Stakeholder Management: Fuzzy Cognitive Map Modeling. *Project Management Journal*, 50(6), 699–715. doi:10.1177/8756972819847870
- Standish Group. (2014). Project Smart. *The Chaos Report*, 16.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. Atlas.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393. doi:10.1177/1548051813502086
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (Vol. 15). (Atlas, Ed.) Brasil.
- Vujović, V., Denić, N., Stevanović, V., Stevanović, M., Stojan, J., Cao, Y., Radojkovic, I. (2020). Project planning and risk management as a success factor for IT projects in agricultural schools in Serbia. *Technology in Society*, 63. doi:10.1016/j.techsoc.2020.101371

- Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A Case Study. *Project Management Journal*, 47(1), 97–112.
- Williamson, S. (2011). *The Hidden Factor: Executive Presence*. (I. Sally Williamson and Associates, Ed.)
- Yoder-Wise, P. S., & Benton, K. K. (2017, June). The Essence of Presence and How It Enhances a Leader's Value. *Nurse Leader*, 174 - 178. doi:10.1016/j.mnl.2017.01.001
- Yoder-Wisw, P. S. (2016). How do I look. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 435 - 436. doi:10.3928/00220124-20160920-01
- Yogeshwa, S., Hoda, R., & Amor, R. (2020). The role of the project manager in agile software development projects. (E. Inc, Ed.) *The Journal of Systems & Software*. doi:10.1016/j.jss.2020.110871

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A) Instruções para o entrevistador

As competências interpessoais permitem que uma pessoa na posição de GP possa se relacionar com as demais pessoas inseridas no ambiente do projeto. Porém, a partir de um mapeamento bola de neve da literatura especializada evidencia-se que as competências como a motivação e o engajamento dessas pessoas contribuem positivamente para o desempenho do projeto. Dessa forma, o responsável pelo relacionamento com as pessoas no ambiente de projetos, pode estar personificado em diversos papéis, independente da metodologia de gerenciamento de projetos adotada, como os papéis de GP, *scrum master*, *product owner*, entre outros. Todas essas posições podem se beneficiar de competências específicas para influenciar e alinhar essas pessoas aos objetivos dos projetos. Nesse contexto, o Executive Presence pode ser considerado como uma competência relevante para diferenciar o indivíduo dos demais em sua área de atuação, promovendo sua influência sobre a audiência de pessoas envolvidas com o projeto, motivando e engajando essas pessoas em direção aos objetivos do projeto. Portanto, esta pesquisa tem por objetivo identificar os elementos que compõem o Executive Presence para o GP.

Pesquisador: Vlamir Fernandes da Silva

Professor Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

Professor Coorientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

B) Condições da entrevista

• Quem será entrevistado?

Nome:

Data da entrevista:

Local:

Duração da entrevista:

Cargo:

Formação:

Experiência:

- Quando? Entre os meses de julho e agosto de 2021.
- Onde? Virtual e presencial dependendo das condições dos entrevistados e empresas
- Quanto tempo? Entre 45 e 60 minutos.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada com a autorização dos entrevistados.

C) Introdução da entrevista

O Senhor (a) foi selecionado (a) para esta entrevista porque estamos fazendo um estudo que visa descrever as práticas de desenvolvimento das pessoas que trabalham em gerenciamento de projetos. Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para esta pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse.

Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista a qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para o senhor (a) para que seja avaliada e validada.

D) Itens a serem tratados na entrevista:

Elementos	Descrição	Perguntas	Autores
Pré-Entrevista			
Apetite para riscos	O apetite a risco maximiza as possíveis oportunidades nos cenários de projetos, em contrapartida pode	Como é feito o gerenciamento de riscos em projetos em sua empresa?	Kaufman e Fetters (1983)

	aumentar o grau de exposição do projeto.	Como é visto um indivíduo com alta tolerância a riscos? Esse perfil de tolerância tem se alterado nos últimos anos?	
Capacidade analítica	Comparado com períodos anteriores, a atual abundância de dados disponíveis nos apoia no entendimento de fatos e percepções de tendências.	Como é o processo de coleta e tratamento de informações de projeto? As informações ficam disponíveis para suportar a tomada de decisões de projeto? Os gerentes de projetos necessitam de alta capacidade analítica para interpretar os dados de projeto a fim de convertê-los em decisões ou percepções?	Kaufman e Fetters (1983)
Agressividade	Situações de conflito ou tensão, podem sugerir a variação da agressividade na postura dos envolvidos, a ausência de agressividade pode sugerir desinteresse, em contrapartida muita agressividade por sugerir descontrole e mesmo descompostura.	Como você considera o ambiente de trabalho em termos de pressão psicológica? Como você consideraria um profissional que utiliza agressividade como ferramenta para atingir os seus objetivos?	Kaufman e Fetters (1983)
Facilidade em tomar decisões / Decisivo	Tomar decisões difíceis, no momento correto e de maneira assertiva, demonstra confiança ao impor a direção a ser seguida e ao assumir a responsabilidade sobre a decisão.	As decisões estratégicas de projeto são normalmente tomadas de forma colegiada ou individuais? Qual a responsabilidade do gerente de projetos nas decisões de projeto?	Kaufman e Fetters (1983), Hewlett (2014)
Ambição / Energia	A ambição potencializa a movimentação do indivíduo em direção aos seus interesses pessoais.	Você considera sua empresa como uma empresa ambiciosa? E a ambição individual, como são vistos os profissionais ambiciosos pela sua empresa? No ambiente de gestão de projetos, como a ambição do gerente pode contribuir com os resultados do projeto?	Kaufman e Fetters (1983), Eblin (2010)
Confiança / Confiança nos pares	Sinceridade, credibilidade e competência constroem confiança em seus seguidores.	Imaginando uma pessoa que você confie profissionalmente, quais os principais elementos que instigam esta confiança?	Eblin (2010), Hewlett (2014)
Comunicação / Retórica / Empatia / Magnetismo Pessoal / Comando da situação/sala/ambiente / Apresentação	Conquistar a atenção da audiência é uma competência bastante desafiadora e muito lucrativa, uma vez que é o primeiro passo para bons acordos e engajamentos.	Imaginando uma pessoa que conquiste a atenção do público ao entrar em uma sala, quais os principais elementos que fazem as atenções convergirem para esta pessoa? Pode se dizer que essas pessoas são otimistas ou pessimistas?	Eblin (2010), Monarth (2010), Williamson (2011), Hewlett (2014), Dagley e Gaskin (2014), Bates

ção pessoal / Linguagem Corporal			(2016), Green (2019)
Otimismo			
Trabalho em equipe / Conduzir pessoas ao objetivo / Aprendizad o Catalítico	Individualismo ou trabalho em equipe.	O individualismo permite ao indivíduo assumir tarefas e entregá-las de forma mais eficaz sem a necessidade de manejar a atenção de todo um grupo, ou o trabalho em equipe permite a análise com múltiplos pontos de vista, trabalhos paralelos e entregas mais eficazes?	Eblin (2010), Green (2019)
Entrega de resultado / Assertivida de / Desempenh o	Entrega de resultado.	Esforço e dedicação nem sempre são sinônimos de entrega de resultados. Para você, qual o valor e qual o relacionamento de cada um desses elementos, esforço e entrega de resultados?	Eblin (2010), Hewlett (2014), Dagley e Gaskin (2014), Bates (2016)
Visionário, túnel vertical	Visionário, túnel vertical.	Você considera sua empresa como uma visionária no mercado em que atua? Os indivíduos, possuem o mesmo perfil que a empresa em termos de ser um visionário? Quais os benefícios em manter pessoas visionárias na organização e próximas a você?	Eblin (2010), Hewlett (2014)
Conscientiz ação / Radar Social	“Ler” as pessoas e saber relacionar características nessas pessoas que possam demandar um tratamento diferenciado é uma competência que pode ser chamada de Radar Social.	Qual a relação entre o tratamento adequado a cada pessoa, dependente do seu nível hierárquico, idade, posição social entre outros, com o desenvolvimento de bons relacionamentos?	Monarth (2010), Hewlett (2014)
Hábitos / Autodiscipl ina / Autoconhe cimento / Autodeterm inação	Hábitos / Autodisciplina / Autoconhecimento e autodeterminação.	Como um profissional pode desenvolver a autodisciplina, autoconhecimento e autodeterminação? De que forma essas características podem ser atreladas a alcançar seus objetivos?	Williamson (2011), Green (2019)
Engajament o / Motivação / Compromet imento	Engajamento / Motivação / Comprometimento.	Considerando seus últimos projetos, como você classifica o engajamento e motivação de suas equipes? Quais os principais influenciadores para este perfil?	Williamson (2011), Dagley e Gaskin (2014), Bates (2016)
Integridade / Reputação	Características pessoais como integridade, reputação, caráter e	Na sua visão, características como integridade, reputação, caráter e	Hewlett (2014),

/ Caráter / Autenticidade / Valores em ação	autenticidade podem valorizar o indivíduo durante seu relacionamento com os demais.	autenticidade são levadas em consideração na hora de atribuir um profissional a uma determinada tarefa? Ou o potencial de entrega dos objetivos desta tarefa são mais relevantes?	Dagley e Gaskin (2014), Monarth (2010)
Inteligência emocional	Inteligência emocional.	Na sua visão, como diferenciar um profissional com inteligência emocional mais madura que outro e como esse tipo de inteligência pode ajudar o profissional a alcançar seus objetivos?	Hewlett (2014)
Intelecto e experiência	Intelecto e experiência.	Qual o peso do conhecimento específico de um profissional em algumas áreas foco de conhecimento para atribuição de uma determinada tarefa? Como sua empresa considera a rotatividade no trabalho?	Dagley e Gaskin (2014)
Uso do poder	Uso coercitivo do poder.	Qual a sua visão sobre o uso coercitivo de poder no ambiente de trabalho? Poderia citar um momento em que este comportamento foi aceitável ou recomendado? E um momento em que este comportamento foi abominável?	Dagley e Gaskin (2014)
Pós entrevista			

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa:

2. Entrevistado (s):

3. Entrevistador:

4. Seções da entrevista:

() *Background* do entrevistado

() Itens que quero verificar

() validação dos itens percebidos

() Comentários finais

5. Introdução da entrevista

Você foi selecionado(a) para esta entrevista porque estamos fazendo um estudo que visa compreender a elementos de competências interpessoais, voltados para os gerentes de projetos, relevantes para o relacionamento com as partes interessadas, os patrocinadores e a equipe de projeto.

Reforçamos que sua participação é voluntária e muito importante para esta pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor(a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor(a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista a qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para os senhores(as) para que sejam avaliadas e validadas.

6. Itens a serem tratados na entrevista:

- a) Compreender o valor dado às competências do agente de transformação na empresa;
- b) Compreender os desafios do processo de transformação para a abordagem ágil;

c) Compreender as competências de um Agente de Transformação híbrido.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da Pesquisa sob o título “A Relevância do Executive Presence para o Gerente de Projetos”, sob a responsabilidade do pesquisador Vlamir Fernandes da Silva, o qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura sobre Executive Presence, e sua entrevista, para entender e identificar os elementos que compõem o Executive Presence para o Gerente de Projetos. A dissertação mencionada, é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista presencial ou de forma eletrônica com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema embasado em seu histórico profissional. A entrevista tem uma previsão de duração de até 1 hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr. (a) participar contribuirá para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito do desenvolvimento de competências de pessoas em projetos.

Se depois de consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone (11) 99892-1737 ou e-mail vlamir@vlamir.com.br.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____,
fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___ / ___ / ____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável