



FABIO SILVA KRIEGER

**INVESTIMENTO EM COACHING OU FERRAMENTAS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS, O PARADIGMA DAS
GRANDES CORPORAÇÕES**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fabio José Judice

Orientador

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Investimento em Coaching ou Ferramentas de Gerenciamento de Projetos, o Paradigma das Grandes Corporações

Elaborado por Fabio Silva Krieger, e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de janeiro de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fabio José Judice

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fabio Silva Krieger, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP26-Curitiba (1/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/03/2012 a 22/11/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Investimento em Coaching ou Ferramentas de Gerenciamento de Projetos, o Paradigma das Grandes Corporações, é autêntico e original.

Curitiba, 4 de maio de 2014

Fabio Silva Krieger

RESUMO

A partir de um modelo de pesquisa descritiva, analisou-se, em um time de gerenciamento de projetos, se é mais prioritário investir em *coaching* ou em ferramentas de gerenciamento, uma vez que este é um comum questionamento das corporações e gestores da atualidade, ao buscarem obter o máximo de eficiência e sucesso nos projetos. Com o auxílio da técnica de aquisições de dados do tipo questionário, investigou-se dentro de uma equipe desenvolvida de gerentes quais os efeitos percebidos do *coaching* e das ferramentas no sucesso de seus projetos iniciais. A partir dos resultados adquiridos, constatou-se que o *coaching* não só é a técnica mais efetiva, como também que, quando utilizado em conjunto com as ferramentas de gerenciamento, o nível de sucesso do projeto em relação a tempo, custo e escopo é superior.

Palavras-chave: *coaching*, metodologia, projeto.

ABSTRACT

Utilizing a descriptive research method, it was analyzed, inside a Project Management Team, if it has more priority investing in coaching activities or in project management tools, like methodologies and project management information systems, once this is a common question of the corporations and leaders of nowadays, when looking for maximum efficiency and success in his projects. With the help of the survey type of data acquisition technic, it was investigated inside an experienced team of project managers which effects were observed when investing in coaching or project management tools, in their initial projects. Based on the obtained results, it was observed that the coaching isn't only the best technic, but also that, when used in combination with the management tools, the level of success of the project in relation of scope, time and cost is higher.

Keywords: coaching, methodology, project.

LISTA DE ABREVIACOES

GP Gerente de Projetos

RUP Rational Unified Process

SIGP Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3	ESCOPO DO TRABALHO.....	9
1.4	JUSTIFICATIVA.....	9
1.5	DELIMITAÇÃO.....	10
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	TEORIA DO ERRO.....	12
3	FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
3.1	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	14
3.2	METODOLOGIAS	15
4	O FATOR HUMANO	18
4.1	HABILIDADES GERENCIAIS	18
4.2	HABILIDADES TÉCNICAS	20
4.3	MOTIVAÇÃO.....	20
4.4	RESILIÊNCIA.....	21
5	COACHING	22
5.1	COMO É UTILIZADO?	22
5.2	COMPETÊNCIAS DE UM <i>COACH</i>	24
6	FERRAMENTA UTILIZADA PARA O TRABALHO	26
7	METODOLOGIA	32
7.1	ELABORAÇÃO DAS QUESTÕES	32
8	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	37
9	ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
10	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	57
	APÊNDICE B – COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GERENTES	60
	APÊNDICE C – COLABORAÇÃO INDIVIDUAL	63

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar um projeto para obter o máximo de eficiência e sucesso é um dos grandes desafios a serem alcançados pelas corporações e gerentes de projetos. Entretanto não existe uma receita única para atingir tais objetivos e diversas são as pesquisas que apontam as causas para o insucesso dos projetos. (VARGAS, 2012)

Segundo Vargas (2012), estas causas são:

- carência de uma metodologia específica e padronizada;
- falta de entendimento do escopo do projeto;
- crescimento desordenado do escopo;
- falta de patrocínio;
- estabelecimento de estimativas imprecisas;
- excesso de confiança;
- deficiência na comunicação;
- ausência de um processo de gestão de mudanças;
- falta de liderança;
- uso de recursos inadequados.

É natural que muitos gerentes visualizem que as deficiências do projeto podem ser resolvidas apenas de forma técnica, e por isto investem em ferramentas de projeto com o objetivo de mitigar estas lacunas e levar o mesmo às linhas de base planejadas. Ferramentas como Sistema Integrado de Gestão de Projetos (SIGP), Microsoft Project, metodologias são importantes para sustentar tecnicamente o projeto, promovendo um melhor controle sobre o mesmo no que diz respeito a tríplice escopo, tempo e custo. (FRANÇA, 2013)

Entretanto algumas das causas para o insucesso do projeto apontadas acima estão intimamente relacionadas a fatores humanos mal geridos ou desconsiderados pelos gerentes de projeto. O excesso de confiança, por exemplo, pode obscurecer a visão do gestor em perceber falhas de comunicação do time do projeto, muitas vezes ligadas a fatores culturais, sociais e psicológicos do indivíduo, mas que podem desencadear o surgimento de outros malefícios ao projeto. (FRANÇA, 2013)

Diante deste fato, muitas corporações estão percebendo que investir no fator humano é importante para agregar valor ao projeto e diminuir a distância entre sucesso e pessoas. Desta forma técnicas de *coaching* estão cada vez mais sendo requisitadas e assimiladas por empresas e profissionais a fim de obter benefícios tais como (FRANÇA, 2013):

- elevação da produtividade;

- melhorias na inteligência organizacional;
- gerência na solução de conflitos;
- diminuição do nível de estresse;
- trazer o time a um objetivo comum.

Saber ponderar estas duas perspectivas, investir em *coaching* ou ferramentas de gerenciamento de projetos, é o grande paradigma a ser debatido pelos gerentes de projetos.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar se, em um time inexperiente de gerenciamento de projetos, é mais prioritário investir em *coaching* ou em ferramentas de gerenciamento de projetos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar qual é o impacto das ferramentas de Gerenciamento de Projeto e do *coaching* para o sucesso do projeto.

Debater sobre qual é a principal ferramenta de gerenciamento de projetos.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho apresenta definições de *coaching*, informando as competências pertencentes e ministradas pelos profissionais denominados *coach* e repassadas para um melhor aproveitamento para os clientes denominados *coachee*. O trabalho também aborda os motivos pelos quais profissionais e empresas investem nesta prática.

Outro tema abordado no trabalho é o uso de ferramenta de projetos como, por exemplo, o SIGP, Microsoft Project e metodologias auxiliam na condução dos projetos.

Uma vez discutida a importância dos temas, foi realizada uma pesquisa tendo como público alvo gerentes de projetos de uma empresa multinacional do ramo bancário, onde estes responderam a um questionário com o intuito de avaliar o impacto das ferramentas e/ou *coaching* para o sucesso do projeto.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pelo fato das empresas buscarem constantemente técnicas, processos ou metodologias para mitigar as causas para o insucesso dos projetos. Estas causas estão relacionadas a fatores humanos ou processos mal geridos, como por exemplo, carência

de uma metodologia específica e padronizada, excesso de confiança, deficiência na comunicação e falta de liderança.

1.5 DELIMITAÇÃO

Durante a elaboração deste trabalho não foi demonstrada nenhuma aplicação prática do uso das ferramentas, assim como das técnicas de *coaching*. O trabalho limitou-se apenas a uma pesquisa com o objetivo de identificar entre os gerentes de projeto se é mais importante investir em ferramentas de projeto ou utilização de técnicas de *coaching*.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nesta introdução foram apresentadas as motivações que levaram ao desenvolvimento deste trabalho, juntamente com o objetivo geral, específicos e escopo do trabalho. Nos próximos capítulos são abordados detalhadamente os tópicos relativos ao desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 2 aborda a fundamentação teórica sobre as principais ferramentas de gestão de projetos como o Microsoft Project, SIGP e metodologias utilizadas para permitir um fluxo adequado e coerente de informações. O capítulo também aborda o conceito de *coaching*, quais são as motivações para a realização do mesmo e competências que devem ser suportadas por um *coach*.

Outros assuntos debatidos no capítulo 2 são a teoria do erro que visa mapear as causas que levam ao erro humano e entender a diferença entre erro e violação. O fator humano também é abordado neste capítulo relatando qualidades pessoais críticas para o sucesso do projeto.

O capítulo 3 faz uma contextualização da metodologia empregada para geração deste trabalho. Informa como será a utilização e elaboração do questionário, qual será o público alvo, como será realizado seu envio, e por fim como será o critério de análise.

Os próximos capítulos ilustram a parte prática do trabalho. No capítulo 4 é apresentada a elaboração e aplicação do questionário a partir da metodologia apresentada anteriormente, como foi estabelecido o envio do questionário ao público alvo, qual foi o percentual de retorno até chegar à demonstração de resultados.

O capítulo 5 apresenta os resultados e análise do questionário, mensurando o percentual de funcionários adeptos ao *coaching* e ferramentas de projetos, também analisa o sucesso do projeto diante destes dois assuntos. O capítulo 6 apresenta as conclusões finais.

Com a finalidade de avaliar qual é mais vantajoso, *coaching* ou ferramentas de projetos, é necessário primeiro descrever o que são estas duas técnicas e quais erros elas propõem eliminar. Para isto, nos subcapítulos a seguir serão descritos a Teoria do Erro, as Ferramentas de Gerenciamento de Projetos, os Fatores Humanos e o *coaching*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria do erro, abordada na primeira parte deste capítulo, descreve basicamente que o ser humano é sujeito a cometer erros operacionais num projeto por motivos aleatórios, imprevisíveis e indeterminados. A informatização dos processos, por sua vez, realizada através de ferramentas adequadas, ou a adoção de metodologias padronizadas de trabalho, visa reduzir este problema, aumentando a eficiência do projeto como um todo.

Porém deve-se destacar que os projetos estão também suscetíveis a quedas de desempenho da equipe devido à fatores humanos, principalmente a falta de motivação, o que podem comprometer o resultado do projeto drasticamente, aumentando os custos e atrasando prazos. Para evitar tal questão, o *coaching* é uma técnica que visa aumentar o desempenho e resultados positivos de indivíduos, grupos ou empresas a partir do auxílio de um profissional mais experiente.

2.1 TEORIA DO ERRO

Segundo Santi (2009), erro humano é um termo genérico usado para compreender todas as ocasiões nas quais as sequências mentais planejadas de atividades físicas falha em alcançar seu resultado esperado.

Sobre o ponto de vista cultural, existe uma tendência ao estabelecer culpa aos agentes que comentem erros operacionais. Entretanto ao observar erros humanos em sistemas modernos e de alto grau de risco. Podem-se citar como exemplo, a comunicação inadequada, procedimentos ambíguos, escalas incoerentes, recursos insuficientes e orçamentos irrealistas constituem o terreno fértil para erros operacionais. (REASON, 1990)

Outra definição importante que precisa ser feita neste ponto é a diferença entre erro e violação. Ambos são similares quando se trata de uma ação planejada com objetivo específico, porém existe uma diferença entre estes dois termos.

Reason (1990) define o erro como uma ação universal e inevitável, cometido por meio de atos comissivos ou omissivos, é fruto de um comportamento não intencional e está normalmente vinculado ao processo cognitivo do indivíduo.

Enquanto os erros são passíveis de mitigação, as violações não o são. Isso ocorre em virtude de que as medidas de defesa desenvolvidas na organização nem sempre são suficientes para conter a ação intencional de quem viola. (REASON, 1990)

A percepção de violações baseia-se na preexistência de uma regra que indique um padrão, escrito ou costumeiro, que foi intencionalmente desobedecido. Assim, sem regra e sem padrão, não existe violação. (HUDSON et al., 1998)

3 FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nesta seção, as ferramentas utilizadas no questionário da pesquisa serão detalhadas. Sendo elas MS Project, SIGPs e suas vertentes.

3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

De um escritório de projetos central, as empresas implementam projetos em variadas localidades. O trabalho remoto com especialistas em diferentes localidades tem crescido por várias razões, entre elas pela falta de recursos especializados e redução de custos. As ferramentas de gestão devem acompanhar as transformações dos negócios. (FAGUNDES, 2007)

Alguns requisitos básicos para sistemas de gestão, segundo Vargas (2008), são:

- Recursos, opções e funcionalidades;
- Facilidade e familiaridade para o usuário;
- Porte da empresa responsável pelo sistema para efeito de continuidade;
- Quantidade de provedores de treinamento para o sistema;
- Interface web e integração ao banco de dados.

O MS Project é um sistema de gerenciamento de projetos usado para planejar, arranjar e rearranjar graficamente o conhecimento corporativo sobre projetos. Serve principalmente para criar e modificar um conjunto de tarefas afim de satisfazer os objetivos de gestão em projetos. O MS Project é parte integrante do Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP). É de grande valia para a concepção inicial de projetos. (FAGUNDES, 2007)

O SIGP, por sua vez, nada mais é que um conjunto de ferramentas e técnicas desenvolvidas afim de se juntar, integrar e pulverizar os indicadores e tendências do gerenciamento de projetos.

Como o SIGP é composto por diversas ferramentas. Cada uma delas possui um foco numa área de conhecimento em específico: foco em riscos, qualidade, gestão estratégica entre outros. Com toda essa disseminação nas áreas de conhecimento, é mais adequado chamá-la de solução, pois corresponde a um conjunto de ferramentas integradas possibilitando o apoio a empreendimentos e tomada de decisão. A gestão de empreendimentos complexos é fundamental utilizar-se de soluções de cunho corporativo. (ALMEIDA, 2012)

SIGPs focados em riscos, tais como @RISK, Crystalball e RISK+, são alguns exemplos de sistemas direcionados para análises e simulações. Desta maneira, vários

resultados são gerados na planilha e ainda calculam a probabilidade de ocorrência de todas as variáveis envolvidas.

Relativo a SIGPs voltados a qualidade, tem-se SixSigma, SPCforExcel, JMP, QualityTool Online entre outros. Estes sistemas tem como finalidade a melhoria contínua dos processos baseados numa metodologia de solução de problemas de cinco fases: Definição, Medição, Análise, Melhoria e Controle. (FAGUNDES, 2007)

Por fim, tem-se os SIGPs voltados para gestão estratégica, que são maneiras de adicionar novos meios de reflexão e ação sistemática e contínua, tendo como objetivo avaliar a situação, elaboração de projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação (CAMPOS, 2009). A ferramenta difundida para uso nesta área de conhecimento é o Balanced Scorecard (BSC) tendo como principal função a mensuração dos indicadores de desempenho na organização, com metas e tarefas claramente definidas. Estes indicadores devem traduzir as prioridades estratégicas da organização. (CAMPOS, 2009)

3.2 METODOLOGIAS

Segundo Ferreira (2011), metodologia é a ciência dos métodos, uma disciplina que estuda os métodos, também considerada uma forma de conduzir uma pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

Possui o objetivo de adquirir e analisar os pontos dos processos; medir suas tendências e capacidades, potencial, fraquezas ou disparidades; e desencadear um fluxo adequado e coerente de ações.

Pode-se planejar os passos que são seguidos pelo fluxo das ações previamente estabelecidos. O intuito em inserir uma metodologia numa organização é mantê-la estruturada e padronizada, tendo como objetivo a assimilação dos processos oriundos desse fluxo de ações sem esquecer as exceções durante esse ciclo. (FERREIRA, 2011)

A metodologia em ênfase está fortemente relacionada ao seguimento estudado e chama-se Rational Unified Process (RUP). Ela é um processo de software que evidencia um formato rígido de assumir tarefas e atribuições para empresas de desenvolvimento, tendo como objetivo a produção de software de qualidade assegurada dentro de prazos e orçamentos mensuráveis (SENE, 2011).

A RUP carrega características de todos os modelos padrão para processos, de modo que a iteração e a ilustração de boas práticas de especificação e projeto é suportada (SOMMERVILLE, 2007). Capturando seis melhores técnicas no desenvolvimento de

sistemas de maneira aceitável para uma grande variedade de projetos e empresas, seguem os diferenciais:

- Desenvolver software iterativamente: O planejamento dos incrementos do sistema baseados nas prioridades estabelecidas pelo cliente, o desenvolvimento e a entrega são feitos o mais breve possível de acordo com as características do sistema de maior prioridade no quesito de desenvolvimento;
- Gerenciar requisitos: A documentação é feita de maneira a apontar na íntegra os requisitos do cliente e estreitar o monitoramento de mudança desses requisitos. A análise do impacto dessas mudanças no aplicativo antes do aceite;
- Utilizar arquiteturas baseadas em componentes: Essa estruturação do sistema atua de modo a reduzir a quantidade total de software a ser construído, reduzindo custos e riscos;
- Modelar o software visualmente: Utilização de modelos gráficos (UML) apresentando a visualização estática e dinâmica de software;
- Verificar a qualidade do software: Garantir que o software atende a metodologia de qualidade da empresa;
- Controlar as mudanças do software: O gerenciamento das mudanças de software é executado, utilizando gestão das mudanças, procedimentos e ferramentas da gestão da configuração.

O RUP é um modelo formado por quatro marcos de procedimentos de software atribuídos mais especificamente a negócios do que aspectos técnicos (SOMMERVILLE, 2007). Segue a descrição das quatro fases do RUP:

- a) Concepção: Tem como objetivo efetivar um business case para o software. Todos os stakeholders externos devem ser identificados e definir claramente suas iterações. Com estas informações é de grande valia e colaboração do novo software para o negócio;
- b) Elaboração: Esta fase tem como objetivos o desenvolvimento do entendimento da raiz do problema, o estabelecimento de um framework do formato do software, a construção do plano de projeto e a identificação dos principais riscos. Terminada esta fase, um molde de requisitos para o sistema

deverá ser desenvolvido assim como uma descrição da estrutura e um plano de construção do software;

- c) Construção: Fase relativa ao projeto, programação e testes. Os fragmentos do sistema são desenvolvidos paralelamente e integrados durante o procedimento. Finalmente tem-se um sistema de software em atividade e a documentação a ser entregue aos usuários;
- d) Transição: Etapa responsável por mover a aplicação desenvolvida do ambiente de desenvolvimento para o ambiente de produção, disponibilizando assim para os usuários finais. Finalizada esta fase, tem-se uma aplicação funcional e documentada, operando no ambiente de produção.

O RUP não é indicado a todos os tipos de construção de software, mas ele representa uma nova vertente de procedimentos. A maior novidade é a separação dos marcos e o conhecimento de que a implementação do sistema no âmbito do usuário é parte integrante dos procedimentos. Fases dinâmicas e objetivas, fluxos de trabalho estáticos fazendo parte de atividades técnicas não estando relacionadas a uma fase em específico, mas podendo ser utilizada através do desenvolvimento a fim de atingir os objetivos de cada marco. (SOMMERVILLE, 2007)

4 O FATOR HUMANO

O planejamento de um projeto é um trabalho plenamente humano, fato este que requer que a gerência preste atenção especial à esse fator. (VALERIANO, 2001)

“A gestão de pessoal trata do recurso humano do projeto focalizando a pessoa, como entidade viva, isolada, sob o aspecto de seu progresso profissional e também a equipe, como um conjunto harmonioso devotado ao trabalho cooperativo”. (VALERIANO, 2001)

Em artigo publicado em 15 de setembro de 2004, pela revista exame, a respeito da relação entre a satisfação profissional e o sucesso dos projetos, Vassalo (2004) afirmou que os lucros são maiores quando os funcionários estão mais felizes. Ainda neste artigo, Vassalo (2004) reitera que os recursos humanos não são suficientes para garantir o bom desempenho do projeto, mas são fatores determinantes.

A seguir estão descritas algumas qualidades pessoais consideradas críticas para o sucesso de um projeto.

4.1 HABILIDADES GERENCIAIS

O gerente de projeto, é responsável diretamente pelo sucesso ou insucesso do mesmo. Age como representante da sua equipe, sendo, de acordo com Valeriano (2001), o coordenador, o harmonizador e o impulsor da equipe.

O PMI (2000) cita cinco principais habilidades necessárias do mesmo, salientando que tais são requisitos mínimos para condução de projetos:

- Liderança: refere-se ao estabelecimento de direção, alinhamento de pessoas e motivação das mesmas (PMI, 2000). A liderança pode ser conquistada ou imposta, sendo o último caso o mais arriscado na condução de um projeto e dependente do nível de maturidade da equipe.
- Comunicação: capacidade de trocar informações com os envolvidos no projeto, além da decisão de como, quando, de que forma e a quem reportar o desempenho do projeto.
- Negociação: capacidade de discutir com os outros com objetivo de chegar a um acordo.
- Solução de Problemas: entendimento da questão e a tomada de decisão para solução dos problemas.
- Influência na Organização: é habilidade de conseguir que as coisas sejam feitas.

Já Valeriano (2001) descreve alguns atributos desejáveis ao gerente de projetos, conforme o quadro 1:

QUADRO 1: Atributos desejáveis no gerente de projeto

ATRIBUTOS DESEJÁVEIS NO GERENTE DE PROJETO		
Conhecimentos	Conhecimento Organizacional	Conhecimento do sistema administrativo financeiro da organização
		Conhecimento da organização, de suas práticas, políticas e valores
		Conhecimentos dos produtos, missões e mercados ou clientes da organização
	Conhecimento Técnico	Conhecimento em áreas correlatas à especialização
		Competência técnica na área de especialização
		Domínio de métodos de pesquisa
Habilidades	Habilidades de Comando	Capacidade de planejamento, organização e controle
		Capacidade de liderança
		Capacidade de auto análise
		Capacidade de alocação de recursos
		Capacidade de gerar confiança no superior
		Escolha do estilo de liderança adequado
	Habilidade de tomada de decisão	
	Outras Habilidades	Capacidade de trabalhar em equipe
		Habilidade de relacionamento pessoal
Capacidade de redigir com clareza, precisão e concisão		
Atitudes	Posicionamento em relação	Interesse por questões administrativas

	a aspectos internos e externos	Disciplina no trabalho
		Entrosamento com pessoal externo à organização
		Ambição profissional
	Estratégia de ação	Hábito de atacar o problema pela revisão da literatura
Hábito de leitura sistemática de textos técnicos		

Fonte: Valeriano (2001).

4.2 HABILIDADES TÉCNICAS

As habilidades gerenciais não garantem todos os requisitos necessários para a correta condução de um projeto específico. A equipe e técnicos envolvidos com a condução dos projetos devem dominar os principais conceitos do ramo de atividade do projeto. (VALERIANO, 2001)

É através desta habilidade que se consegue desenvolver um roteiro que leve a construção escopo e demais documentos inerentes ao projeto a partir de passos previsíveis e que resulte em um trabalho com qualidade. (VALERIANO, 2001)

Segundo Feiman (2002), os executivos e gerentes devem “ensinar, alimentar e conservar seus desenvolvedores. A falta de desenvolvedores qualificados inibe o progresso empresarial”.

4.3 MOTIVAÇÃO

A motivação refere-se à disposição do indivíduo em realizar suas atividades produtivas, desenvolvendo um trabalho atento a um resultado final aderente às necessidades. Segundo Valeriano (2001), o desempenho em qualquer atividade humana resulta da conjugação de três fatores: a definição de um objetivo, a capacidade em buscá-lo e a motivação.

O entendimento e a gestão adequada dos aspectos motivadores da equipe permitem ao gerente obter melhores resultados para seu projeto. De acordo com Vassalo (2004), garantir a motivação da equipe muitas vezes não é uma questão de lucros maiores ou menores, mas sim um fator determinante para a sobrevivência do projeto ou corporação.

4.4 RESILIÊNCIA

Em uma atualidade altamente competitiva e evolutiva, a capacidade das pessoas em enfrentar as mudanças mantendo os níveis de produtividade e qualidade é um fator importante de sucesso. Conner (1995) afirma que a habilidade e a capacidade das pessoas resilientes em recuperarem-se após o trauma inicial da mudança permite a elas evitarem as disfunções do choque futuro.

Conner (1995) lista como sendo as principais qualidades das pessoas resilientes quando comparadas às pessoas comuns as seguintes:

- Recuperam seus equilíbrios mais rapidamente;
- Mantém um alto nível de qualidade e produtividade nos seus trabalhos;
- Preservam suas saúdes física e emocional;
- Alcançam mais seus objetivos.

5 COACHING

De acordo com Academia Brasileira de *coaching* (2013), *coaching* é um processo de transformação cujo objetivo é elevar o desempenho de indivíduos, grupos ou empresas através do uso de metodologias, técnicas e ferramentas, sendo o *coach* o responsável por fornecer e ministrar estes procedimentos para o cliente denominado *coachee*.

Ainda conforme Academia Brasileira de *coaching* (2013), ações são planejadas entre o *coach* e *coachee*, visando atingir as metas, desenvolvimento profissional e aprimoramento de competências do *coachee*. Esta mudança comportamental deve ser acompanhada pelo *coach* a fim de auxiliar o cliente a fazer os ajustes necessários. O processo de *coaching* pode ser resumido conforme apresentado abaixo:

- a) Exercícios de investigação, reflexão e conscientização;
- b) Descoberta pessoal dos pontos fracos e das qualidades;
- c) Aumento da consciência de si mesmo;
- d) Aumento da capacidade de se responsabilizar pela própria vida;
- e) Estrutura e foco;
- f) Feedback realista;
- g) Apoio.

Sunfeld & Associados (2013) menciona que o *coach*, assumindo a função de tutor, deve ter vasta experiência, conhecimentos variados em administração empresarial e sensibilidade em julgar situações novas e imprevistas. O mesmo também deve ter características tais como seriedade, humildade, autoridade. Todas estas características são indispensáveis para o cargo de *coaching* para conferir credibilidade ao mesmo perante aos clientes.

De acordo com Academia Brasileira de *coaching* (2013), o *coaching* é destinado a indivíduos cujo objetivo é desenvolver habilidades, competências, ser mais organizadas, alcançar metas profissionais e pessoais.

5.1 COMO É UTILIZADO?

Conforme relatado por França (2013), o *coaching* deve ser abordado em diferentes âmbitos tais como:

- a) Ponto de vista dos participantes: *coaching* de grupo ou individual;
- b) Ponto de vista dos grupos-alvo: artistas, esportistas, médicos, políticos, executivos, instrutores, pessoas de liderança, etc.;

- c) Com relação aos temas: elevar as competências, atingir metas, sanar conflitos, superar crises e obstáculos, saúde, etc.;
- d) De acordo com os interesses dos clientes: descobrir capacidades, preservar recursos, desenvolver competências, planejamento de vida, identificação da missão;
- e) Conforme as competências do *coach*: Aliado para treinamento, pessoa com perfil para referência externa, tutor, seguidor de processos e propiciador de feedback.

França (2013) relata que existem diferentes abordagens para o *coaching*, que devem ser aplicadas de acordo com o objetivo do cliente:

- *Coaching* de Vida: Elaborado para proporcionar uma melhor qualidade e planejamento de vida, evolução pessoal, podendo ser aplicado a qualquer pessoa com um objetivo pré-definido.
- *Coaching* Executivo: Destinado a empresários, diretores e executivos, a fim de atingir propósitos corporativos e suprir a demanda de negócios para um alto desempenho dos gestores.
- *Coaching* de Carreira: *coaching* com a proposta de orientação a carreiras profissionais, como também o estudo e direcionamento para novas oportunidades.
- *Leader coach*: Elaborado de forma que o indivíduo adquira as responsabilidades de um *coach* tais como: fornecer um feedback honesto, realizar perguntas estratégicas, demonstrar empatia, saber conduzir processos, ser um líder pró-ativo, estar atento a fala das outras pessoas, etc.
- *Coaching* Organizacional: Preparado para desenvolver pessoas e promover um gerenciamento das mudanças, permitindo a coerência dos aspectos culturais da empresa através de objetivos e ações mensuráveis e claras.
- *Team coaching*: Destinado a situações que requerem desenvolvimento e treinamento de equipes, a fim de desenvolver e maximizar o desempenho com foco em um objetivo comum ao grupo, alinhado ao cenário, valores e cultura da organização.

5.2 COMPETÊNCIAS DE UM *COACH*

De acordo com FRANÇA (2013), existem 12 competências que devem ser desenvolvidas por um *coach* a fim de exercer a atividade com o máximo de eficiência e retorno aos clientes:

- a) Competência 01 - Respeito à diversidade: entender, aceitar e ser sensível às diferenças individuais; tratar igualmente as pessoas independente de gênero, raça, credo.
- b) Competência 02 – Visão: identificar metas a longo prazo, implementar idéias diferentes ou alternativas, pensar de maneira inovadora.
- c) Competência 03 – Integridade: Manter ética nas palavras e ações do dia a dia; Ser honesto e ético durante a convivência com gerentes, colegas, clientes e pessoas; ser coerente em suas expectativas com relação aos outros;
- d) Competência 04 - Planejamento e Organização: Ser organizado e planejar com eficiência as atividades conforme necessidades organizacionais; administrar seu tempo e dos outros, lidando com múltiplas exigências e prazos.
- e) Competência 05 – Comunicação: Comunicar claramente e de forma eficaz com pessoas dentro e fora da organização; desenvolver a empatia; ter habilidade em articular com clareza seus pensamentos e ideias; promover o compartilhamento de informações.
- f) Competência 06 – Inovação: Gerar ideias novas e criativas, resultando em melhor desempenho, maior produtividade, etc; verificar como os processos foram feitos no passado para permitir a abordagem de novos assuntos.
- g) Competência 07 - Motivando Outros: Motivar as outras pessoas, transmitindo entusiasmo para inspirar os outros a terem bom desempenho.
- h) Competência 08 - Orientação para resultados: Persistir em alcançar os resultados, mesmo diante dos obstáculos; contribuir para a realização dos objetivos; Apoiar as pessoas e organização a manterem a excelência.
- i) Competência 09 – Flexibilidade: Saber lidar com as pressões e estresses relacionados ao dia a dia de trabalho de maneira profissional e positiva; recuperar-se diante dos obstáculos ou conflitos.
- j) Competência 10 - Persuasão de Compra: Convencer os clientes a adquirirem produtos e serviços, sem a necessidade de serem agressivas, posicionando

melhor o seu ponto de vista; ser autoconfiante e não desistir facilmente diante das objeções.

- k) Competência 11 - Apoia o desenvolvimento de outros: Encorajar e inspirar o desenvolvimento das pessoas fornecendo feedbacks honestos; ter interesse no desenvolvimento e sucesso dos outros.
- l) Competência 12 - Foco na qualidade: Manter os padrões de qualidade no trabalho e encorajar as pessoas a terem esta atitude; ter disciplina e orientação detalhada do trabalho, procurando aperfeiçoar a qualidade dos produtos e serviços.

Nos próximos capítulos é descrita a metodologia empregada para coleta de dados deste trabalho.

6 FERRAMENTA UTILIZADA PARA O TRABALHO

Dentro da área de investigação da realidade, pode-se citar ao menos três importantes categorias de pesquisa: a bibliográfica, a experimental e a descritiva. (GIL, 1999)

A pesquisa bibliográfica procura explicar um determinado problema a partir de fundamentos teóricos já publicados em documentos científicos. Basicamente, ela objetiva conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas anteriores sobre um determinado assunto, tema ou questão. (GIL, 1999)

A pesquisa experimental, por outro lado, tem por principal característica manipular diretamente as variáveis relacionadas com o problema exposto, verificando-se, então, a relação entre as causas e efeitos de um determinado fenômeno. (GIL, 1999)

Já a pesquisa descritiva trata de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Trabalha apenas sobre os próprios dados colhidos da própria realidade. (GIL, 1999)

Este tipo de pesquisa serve para encontrar e descrever características de certa população. Gil (1999) explica que uma das características mais importantes deste tipo de estudo é a utilização de técnicas padronizadas para coletas de dados.

De acordo com Gil (1999), para viabilizar essa operação da coleta são utilizadas como principais técnicas a observação, a entrevista, o questionário e o formulário.

Dentre estas, para a pesquisa deste trabalho optou-se por adotar o questionário.

Segundo Gil (1999), este é definido como uma técnica de investigação composta por um formulário de questões o qual é apresentado a certo público alvo, tendo por objetivo documentar opiniões, sentimentos, conhecimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, entre outros. Já segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de perguntas, elaborado para se gerar os dados necessários de modo a se atingir os objetivos do projeto.

Assim, o questionário se trata de uma técnica que auxilia a coleta de informações da realidade, tanto do empreendimento quanto do mercado que o cerca.

De acordo com Gil (1999), ele possui as seguintes vantagens em relação as demais técnicas de coleta de dados:

- Possibilita atingir um público maior, independente da distância dos entrevistados, uma vez que se pode dispor de meios de veiculação como a internet ou correios;

- Implica em menores custos com entrevistadores, já que não exige treinamento avançado dos mesmos;
- Preserva a identidade dos entrevistados;
- Permite que os mesmos respondam no momento em que julgarem mais propício;
- Evita expor os pesquisadores à influência de opiniões ou aspectos pessoais do entrevistado.

Porém, há os seguintes aspectos negativos do emprego desta técnica:

- Impede o auxílio ao respondente quando não há correta compreensão das instruções ou perguntas;
- Não é possível se determinar as circunstâncias em que o mesmo foi respondido;
- Pode implicar em relativa diminuição da amostragem, uma vez que não garante que maior parte das pessoas retornem o questionário devidamente preenchido;
- Envolvem, na maior parte das vezes, um número relativamente pequeno de perguntas, uma vez que questionários extensos aumentam a probabilidade de não serem respondidos;
- Apresenta um fator crítico quanto à objetividade, já que os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito entrevistado.

Quanto a elaboração das perguntas, elas podem ser classificadas em dois tipos: abertas ou fechadas. Deve-se optar pelo formato mais adequado conforme as vantagens e desvantagens resultantes para o objetivo da pesquisa.

Nas questões abertas, os entrevistados ficam livres para se expressarem conforme suas próprias palavras, não se limitando a escolha de alternativas. Nelas poderá ser utilizada linguagem própria do destinatário. Segundo Mattar (1994), este tipo de questão apresenta a vantagem de cobrir assuntos mais abrangentes que as questões fechadas, ter menor influência nas respostas das pessoas quando comparado as perguntas objetivas, e proporcionar explicações, comentários e esclarecimentos mais significativos, permitindo se interpretar e analisar mais facilmente do que as perguntas com respostas fechadas.

Um problema das perguntas abertas, ainda segundo Mattar (1994) é o fato de haver liberdade de escrita, dando margem à parcialidade do pesquisador na compilação das respostas, já que não há um padrão definido de respostas possíveis. Assim, a codificação e

compilação das respostas é mais dificultado. Também são menos objetivas, uma vez que o entrevistado pode divagar do assunto.

Já as perguntas fechadas trazem alternativas específicas para que o informante escolha uma delas. Têm como aspecto negativo a limitação das possibilidades de respostas, restringindo as possibilidades de manifestação do entrevistado.

Elas podem ser de múltipla escolha ou dicotômicas.

Segundo Mattar (1994), estes tipos de questões possuem a facilidade de aplicação, processo e análise. Também apresentam menor possibilidade de erros ou desvio do assunto. Porém exigem maior cuidado e tempo de preparação de forma a garantir que todas as alternativas de respostas sejam oferecidas e o entrevistado possa ser influenciado pelas alternativas apresentadas.

O questionário possui como vantagem a busca de respostas a diversos aspectos da realidade. As respostas das perguntas, segundo Gil (1999), podem conter conteúdos relevantes sobre fatos, atitudes, comportamentos, sentimentos, padrões de ação, comportamento presente ou passado, entre outros.

Devido a importância da formulação das questões, Gil (1999) destaca que:

- As perguntas devem ser claras, concretas e precisas;
- Deve-se levar em consideração o nível de escolaridade do entrevistado;
- Deve haver apenas uma interpretação possível para cada questão;
- A pergunta não deve sugerir respostas;

Cada pergunta deve se referir a apenas uma ideia por vez.

Outro aspecto a ser observado é a quantidade de questões. O questionário deve ser elaborado de modo que haja número suficiente de questões para se poder analisar adequadamente o foco da pesquisa, mas também que o mesmo não seja tão extenso a ponto de desestimular a participação dos entrevistados.

Também é importante atentar para a ordem das questões, mantendo a conexão de cada uma com a anterior.

A amostragem da pesquisa pode ser classificada em duas categorias principais: as não-probabilísticas e as probabilísticas.

Amostras não-probabilísticas referem-se as quando há inacessibilidade a toda a população ou amostragem a esmo, sem norma. Já a amostragem probabilística implica em um sorteio com regras bem determinadas, de modo que o pequeno espaço amostral escolhido represente com certa precisão as características da população completa do foco do estudo.

Neste trabalho, o questionário foi elaborado com o objetivo de avaliar, em uma equipe de gerenciamento de projetos, o grau de contribuição que ferramentas de projetos tais como Microsoft Project, SIGP (Sistema Integrado de Gestão de Projetos) e metodologia, trouxeram para o projeto. Também foi questionado aos participantes se o projeto teria mais sucesso caso fossem utilizadas outras ferramentas de projeto.

Paralelamente à utilização de ferramentas, foi avaliada no questionário a utilização das técnicas de *coaching* pelos participantes, se houve o retorno esperado em agregar sucesso ao projeto, ou contribuição pessoal e profissional ao time de projeto. Também foi abordada a hipótese dos participantes não utilizarem *coaching* na gestão de projetos e, portanto avalia os impactos negativos que a falta de *coaching* acarreta ao projeto.

Considerando que existem outros fatores necessários para mensurar o sucesso do projeto, foi avaliado também o nível de conhecimento em gerenciamento de projetos pelos participantes e como os mesmos adquiriram este conhecimento, correlacionando com a utilização das ferramentas no início do projeto.

A estrutura do questionário foi baseada em perguntas dissertativas e de múltiplas escolhas relacionadas ao *coaching* e ferramentas de projetos. As perguntas de múltipla escolha foram elaboradas com o intuito de avaliar o impacto e nível de sucesso do projeto com relação aos dois temas.

As perguntas dissertativas foram elaboradas para conhecer subjetivamente o nível de entendimento dos participantes e contextualizar com a análise dos resultados e conclusão final.

Uma vez realizada a pesquisa, foi apresentado um panorama comparando os projetos com relação ao uso de técnicas de *coaching* ou ferramentas de projeto, quais tiveram mais sucesso do ponto de vista dos participantes e que benefícios poderia haver no projeto caso os dois temas fossem trabalhados.

O questionário foi distribuído para 120 gerentes de projeto que uma empresa do segmento financeiro que trabalham com projetos de tecnologia.

A empresa escolhida já atua no Brasil há mais de 30 anos e está consolidada no mercado brasileiro. É uma companhia de grande porte, com mais de 10.000 funcionários. O perfil dos gerentes de projeto que receberam a pesquisa para responder é mais técnico, tendo formação em geral na área de tecnologia. Cerca de 95% dos funcionários que trabalham na área de desenvolvimento de software possuem diploma de graduação e aproximadamente 50% possuem pós graduação. Em geral os recursos do setor estão há mais de 10 anos trabalhando na empresa.

Foi utilizado uma amostra não probabilística intencional, pois para realizar a pesquisa foi enviado o questionário somente para indivíduos que trabalham como gerentes de projeto.

Os participantes receberam um e-mail contendo uma explicação do tema do projeto e uma introdução a ferramentas para gestão de projetos e *coaching*. Também no e-mail foi enviado um link para acessar a pesquisa. O link direcionou os participantes para um Sharepoint, ferramenta da Microsoft que permite, dentre outras funcionalidades, o cadastro e resposta de pesquisas. Os gerentes de projeto responderam anonimamente a pesquisa, ou seja, não foi possível saber de quem é cada resposta. O Sharepoint possibilitou também cadastrar previamente quem teve acesso ao questionário, limitando o direito a responder a pesquisa somente aos convidados.

Para fazer a análise das respostas do questionário aplicado aos gerentes de projeto, podem ser utilizadas três técnicas: univariada, bivariada e multivariada.

A análise univariada constitui os métodos de estatística descritiva os quais permitem a análise de cada variável isoladamente e métodos de estatística inferencial na variável escolhida, desse modo sendo mensurada por uma ou mais amostras isoladas.

Por outro lado, a bivariada estuda duas variáveis, havendo ou não a possibilidade de uma relação causa/efeito entre si por meio dos coeficientes de correlação linear de Pearson ou Spearman e do modelo tradicional de regressão linear simples.

A multivariada é quando se envolve mais de duas variáveis e com métodos de análise das relações de múltiplas variáveis dependentes e também múltiplas variáveis independentes, podendo ou não estabelecer relações de causa/efeito entre os dois grupos. Inclui-se ainda na análise multivariada métodos de análise das relações entre indivíduos caracterizados por duas ou mais variáveis. Somente os métodos de Estatística Multivariada permitem que se explore a performance conjunta das variáveis e se determine a influência ou importância de cada uma, estando as restantes presentes. (RAMOS, 2008)

Como as respostas do questionário estarão relacionadas entre si, foi adotada a técnica multivariada para o satisfazer o estudo.

Existem diversas ramificações para a análise multivariada, sendo que cada método serve a um propósito de pesquisa específico, conforme Silva (2003) cita:

- Redução dos dados: A característica estudada é representada da maneira mais simples possível, mas sem eliminar informações essenciais de forma que a interpretação seja facilitada.

- Agrupar: Grupos de elementos semelhantes são formados tendo como base respostas características.
- Investigação da dependência entre as variáveis: Os elementos são estudados para se determinar se exista relação entre eles ou se são independentes.
- Predição: Deve-se analisar a relação entre duas ou mais variáveis para se prever o valor de uma ou mais variáveis específicas.
- Construção de hipóteses e testes: Devem ser testadas hipóteses estatísticas específicas com o objetivo de confirmar premissas.

Como o objetivo da pesquisa é estudar o efeito do *coaching* e do uso de ferramentas no sucesso dos projetos, foi utilizada a técnica de investigação da dependência de variáveis. Através deste método pretendeu-se comparar e descobrir a eficácia das ferramentas de gestão de projetos e do *coaching*.

7 METODOLOGIA

A partir da metodologia exposta no capítulo anterior, esta etapa do trabalho consistiu na elaboração e aplicação do questionário, assim como a posterior compilação dos resultados.

Como o objetivo do mesmo foi ser distribuído entre os gerentes de projeto durante o horário comercial, optou-se pela elaboração de apenas treze questões, sendo cinco sobre *coaching*, quatro sobre ferramentas de gerenciamento e as demais para se avaliar o sucesso do projeto e perfil do gerente, a fim de tornar sua resolução rápida e evitar atrapalhar a rotina normal de trabalho destes profissionais.

Sendo a quantidade de perguntas restrita, foi vital que as mesmas fossem o mais direta possíveis, para que os dados coletados na pesquisa fossem suficientes para uma análise correta do foco do trabalho.

Uma vez, também, que se utilizou uma maneira eletrônica, disponibilizada pela própria empresa, o formato do questionário teve que ser desenvolvido de acordo com as características desta ferramenta.

A seguir são descritos os aspectos principais de cada questão, assim como de suas alternativas, se existentes, demonstrando o principal foco avaliado em relação aos gestores. O questionário completo, por sua vez, está apresentado no apêndice A.

7.1 ELABORAÇÃO DAS QUESTÕES

Para se poder avaliar qual o efeito de cada prática no aprimoramento do gerente de projeto, seria ideal verificar a eficácia deles antes de adquirirem maturidade dentro da empresa, tornando os resultados imunes ao acomodamento profissional. Isso se daria avaliando os conhecimentos iniciais de cada profissional e o grau de desempenho de seus projetos no momento inicial de contratação.

Porém, como esta pesquisa foi realizada em um curto período de tempo e em uma empresa cujos funcionários já estavam habituados ao trabalho de gerenciamento dentro da mesma, isto não foi possível. Dessa forma, utilizou-se um modelo de auto avaliação, no qual os próprios profissionais estabeleceram para si mesmos o seu desempenho nos primeiros projetos realizados. Também avaliou-se quais ferramentas possuíam a sua disposição assim que foram designados como gerentes dos seus projetos iniciais, uma vez que é incontável o número total de ferramentas existentes na atualidade. Assim, dimensionou-se quais as ferramentas adotadas pela empresa em questão e a ferramenta de maior peso, determinando-se o principal foco de comparação com o *coaching* neste trabalho.

Para tal, a primeira pergunta apresentada no questionário foi: “nos primeiros projetos que você fez gestão, quais ferramentas você tinha disponível?”.

Para esta questão, uma vez conhecido o ramo de atuação da empresa e a rotina diária de cada projeto, optou-se por manter a questão fechada, sugerindo previamente as ferramentas adotadas na mesma. Apresentou-se como opções, portanto, as seguintes:

- Metodologia: refere-se a metodologia de gerenciamento de projetos utilizada na empresa. Na companhia avaliada, trata-se de uma variação leve do RUP, apresentada no capítulo 2.
- Sistema Integrado de Gestão de Projetos: relativo ao sistema de gerenciamento de portfólios de projetos adotado pela companhia.
- MS Project: apesar de estar incluído no SIGP, esta alternativa engloba apenas a utilização do software de gerenciamento de projetos, sem auxílio das demais ferramentas.
- Controle de Qualidade: sistema empregado pela empresa para gerir as políticas e procedimentos de melhoria e controle das diversas 'atividades-chave' e processos desenvolvidos dentro da organização.
- Outras: caso os gerentes houvessem utilizado uma ferramenta não citada nas demais alternativas.

Como a correta utilização das ferramentas de gerenciamento está diretamente vinculada à habilidade do gestor em relação a estas, foi necessário determinar também o grau de conhecimento dele no momento inicial do projeto. Para isto, utilizou-se da segunda pergunta do questionário, na qual requisitou-se ao mesmo avaliar se ele possuía um nível muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto de experiência na utilização das ferramentas. Basicamente, esta questão foi capaz de mensurar se, apesar de se ter disponível o SIGP, por exemplo, o gerente sabia aplicá-lo e aproveitar seus benefícios.

Relativo a terceira, quarta e quinta questões do questionário, objetivou-se mensurar o sucesso dos projetos dos gerentes em relação a tempo, custo e escopo, fatores de grande relevância no correto desenvolvimento dos mesmos. Uma vez que o foco deste trabalho foi de determinar se é mais produtivo se investir em *coaching* ou em ferramentas de projeto, por isto foi importante se avaliar qual a influência destas variáveis no resultado do projeto e se estabelecer um parâmetro ao qual se pudesse relacionar o emprego dos treinamentos adequados com o sucesso do mesmo. Esta é a razão pela qual empregou-se esta questão, mesmo que a avaliação fosse superficial.

Novamente, o método de análise foi de autoanálise, pelos próprios gestores, relacionando para cada fator crítico do projeto, ou seja, escopo, custo e tempo, se o nível de sucesso foi alto, muito alto, baixo, muito baixo ou médio. O resultado geral de eficiência do mesmo, por sua vez, deve levar em conta a combinação da resposta das três perguntas.

Além de avaliar o nível de sucesso dos Gerentes de Projeto, em relação a determinadas áreas de conhecimento, decidiu-se perguntar aos participantes deste questionário se os mesmos já realizaram algum tipo de *coaching* nos primeiros projetos que fizeram gestão. Sendo assim, adotaram-se como opções de respostas as alternativas “sim” ou “não” para responder.

A partir da resposta dada nesta questão pôde-se descobrir qual é o percentual de pessoas que já tiveram algum tipo de contato com o *coaching*.

Neste ponto, os participantes tiveram a oportunidade de avaliar se esta técnica proporcionou algum tipo de contribuição ao inexperiente time de projeto.

Sendo assim, em uma pergunta seguinte o participante julgou, caso a resposta da pergunta anterior tenha sido afirmativo, qual foi o impacto do *coaching* para o sucesso do projeto. Para esta pergunta teve-se como respostas as opções “Baixo”, o qual demonstra que a utilização desta técnica não contribuiu de modo algum para o sucesso do projeto, “médio”, quando a técnica auxiliou apenas em algumas questões para o sucesso do projeto e por ultimo “Alto” o que representa que esta técnica foi essencial para o sucesso do projeto.

Como próxima pergunta do questionário, avaliou-se quanto ao impacto das ferramentas, que o Gerente de Projetos teve disponível, para obter o sucesso do projeto. Seguindo a mesma linha das duas questões anteriores, teve-se também as três opções de respostas para avaliar o grau de contribuição destas ferramentas. A primeira opção, “Baixo”, significa que a utilização de alguma ferramenta de gerenciamento de projetos, não contribuiu diretamente para o sucesso de um projeto, “médio” demonstrou que não necessariamente a utilização de uma ferramenta levará um projeto ao sucesso e como última opção “Alto”, a qual representa que trabalhar com ferramentas de gerenciamento de projetos foi essencial para alcançar o sucesso no projeto.

Em seguida uma nova pergunta foi dada para o participante responder, desta vez uma questão aberta. A pergunta buscou entender se o usuário considerou que se ele tivesse outras ferramentas disponíveis, aumentaria a chance de sucesso do projeto. Como parte da pergunta, o mesmo precisou explicar o porquê de sua resposta. Neste momento os Gerentes de Projeto puderam expor suas opiniões, além disto, exemplificar condições que enfrentaram em seu ambiente de trabalho.

Os gerentes de projeto também foram avaliados em uma nova questão, agora do tipo fechada, a respeito do *coaching* novamente, porém desta vez como um colaborador, não apenas como um usuário desta técnica. Assim o mesmo respondeu se já ajudou algum colega de trabalho, prestando *coaching* para a gestão de um projeto. Como opções de resposta foram apresentadas as alternativas “sim” ou “não” para responder.

Nesta questão pôde-se descobrir qual foi o percentual de pessoas que prestaram desta técnica de *coaching* no ambiente corporativo.

Nesta mesma hipótese, quem afirmou que sim teve uma nova pergunta a responder, sendo também uma questão do tipo fechada. A mesma teve o objetivo de avaliar qual foi o impacto da utilização do *coaching* para o sucesso do projeto. Esta pergunta foi semelhante à questão apresentada anteriormente, a respeito do impacto desta técnica, tendo como opções de respostas as alternativas “baixo”, “médio” e “alto”, as quais possuem o mesmo significado apresentado.

Na gestão de projetos, são muitas as ferramentas que estão presentes para auxiliar nas atividades corriqueiras. Cada usuário na corporação teve a sua preferência de ferramenta mais adequada, ou experiência com a utilização desta para chegar ao objetivo proposto do projeto.

Assim, decidiu-se elaborar uma nova questão aberta ao participante na qual ele deve julgar quais são as ferramentas que o mesmo considera essencial para a gestão de um projeto. Alguns exemplos de ferramentas são apresentadas, para que não haja algum tipo de confusão. Também foi ressaltado que nesta pergunta os participantes deveriam apresentar suas respostas em ordem de prioridade.

As técnicas de gerenciamento de projeto têm evoluído ao longo dos últimos anos, como resultado do desenvolvimento tecnológico e cultural. Sabe-se que todos os participantes deste questionário já possuíam tido algum tipo de contato com alguma técnica ou ferramenta de gerenciamento de projetos, coube então descobrir de que maneira estes Gerentes de Projetos adquiriram o seu conhecimento em gestão.

Assim, a última pergunta do questionário, do tipo aberta, foi apresentada, sendo que alguns exemplos foram dados para que não houvesse confusão nem divergência do foco da resposta. Como esta questão foi do tipo aberta, o participante pôde citar especificadamente, já que os avaliados possuíam diferentes níveis de escolaridade e faixa etária.

Após a elaboração do questionário, os gerentes de projetos foram abordados pessoalmente e por email sobre o objetivo do mesmo e como seria disponibilizado internamente na empresa. Foi de consenso da equipe que a melhor maneira de disponibilizar o

questionário seria através de um sharepoint, visto que é uma ferramenta ideal para intranets empresarias e associada à gestão de conteúdos, permitindo o gerenciamento de múltiplos arquivos.

Durante a apresentação do questionário aos gerentes de projetos, não ocorreram objeções por parte do público alvo em participar da pesquisa, entretanto devido à política de sigilo de informações da empresa, não foi autorizado que o nome da mesma fosse divulgado, como também dos participantes. Esta política de segurança de informação é comum em empresas multinacionais para protegê-las da concorrência, baseando-se nos atributos de confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade.

O objetivo da pesquisa foi de atingir um número de 130 gerentes de projetos, com o intuito de gerar mais amostras durante demonstração dos resultados e, por conseguinte maior qualidade e clareza na análise final. Porém, pelo fato do questionário ter sido disponibilizado em janeiro, mês de férias coletivas, 35 não responderam à pesquisa devido a este motivo.

Permanecendo disponível durante 7 dias, 35 dos gerentes de projetos responderam ao questionário e os demais 62 não se manifestaram. Provavelmente isto ocorreu devido ao curto período que o mesmo permaneceu disponível e/ou a falta de tempo de alguns gerentes em responder, pois é fato que em período de férias, ocorreu acúmulo de funções para suprir a carência dos profissionais ausentes.

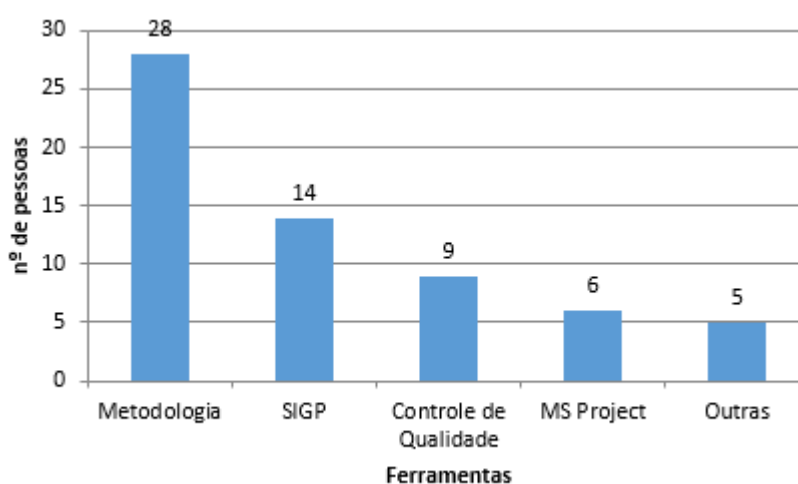
Passados os 7 dias de disponibilidade do questionário, o mesmo foi removido e os resultados foram coletados do sharepoint para que pudessem ser compilados e assim gerar a demonstração de resultados, título do próximo capítulo.

8 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados do questionário completo está incluído no apêndice B.

Na primeira pergunta observou-se através do GRÁFICO 1 que a maioria dos respondentes tinha uma metodologia disponível. Foi possível verificar também que o Sistema Integrado de Gestão de projetos foi utilizado por quase metade dos gerentes de projeto que responderam à pesquisa. Controle de qualidade e MS Project foram citados por 9 e 6 respondentes respectivamente. Outras ferramentas contabilizaram 5 respostas.

GRÁFICO 1: Ferramentas de projetos.

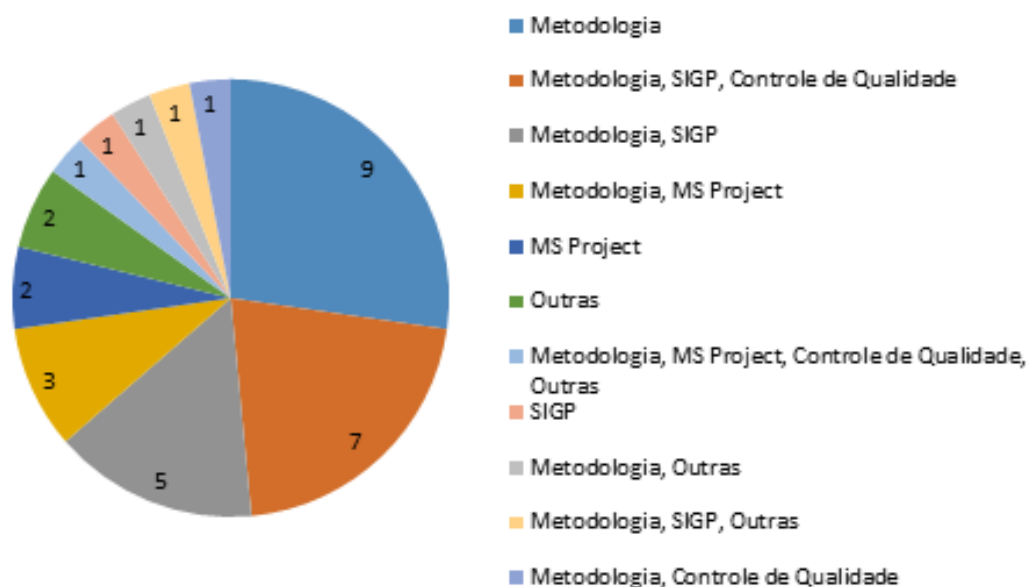


Fonte: os Autores.

Se forem analisadas as respostas considerando todas as opções selecionadas pelos gerentes de projeto, obteve-se os resultados do GRÁFICO 2.

GRÁFICO 2: Respostas relativas as ferramentas

Ferramentas disponíveis no início dos projetos

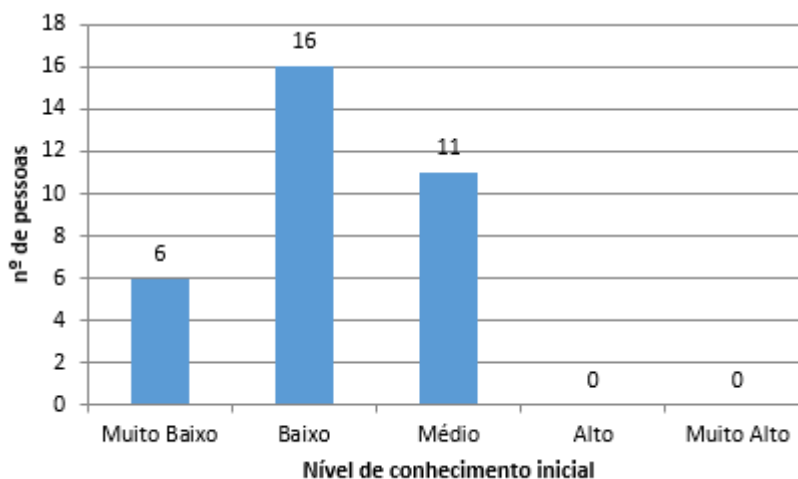


Fonte: os Autores.

Pelo gráfico pôde-se verificar que quase um terço dos participantes da pesquisa relatou ter usado apenas metodologia como ferramenta nos primeiros projetos da carreira. 40% dos respondentes relataram ter usado ao menos uma metodologia e um Sistema Integrado de Gestão de Projetos. Como um SIGP inclui uma ferramenta como o MS Project, verificou-se que pouco mais de 20% dos participantes da pesquisa relataram ter utilizado todas as ferramentas que estavam disponíveis como opções.

Na segunda questão, conforme o GRÁFICO 3, foi possível observar que os gerentes de projeto responderam unanimemente possuir conhecimento de médio a muito baixo em gerenciamento de projetos durante o início da carreira. Nota-se que metade dos respondentes responderam possuir conhecimento baixo, um terço relatou possuir médio conhecimento e o resto sinalizou conhecimento muito baixo.

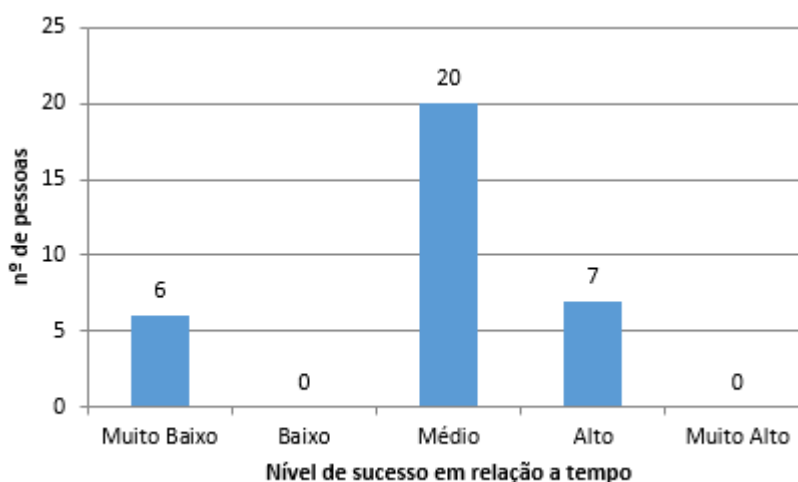
GRÁFICO 3: Nível de conhecimento inicial dos gerentes.



Fonte: os Autores.

Quando questionados sobre o nível de sucesso nos primeiros projetos, os gerentes responderam conforme o GRÁFICO 4, GRÁFICO 5 e GRÁFICO 6 para tempo, custo e escopo respectivamente.

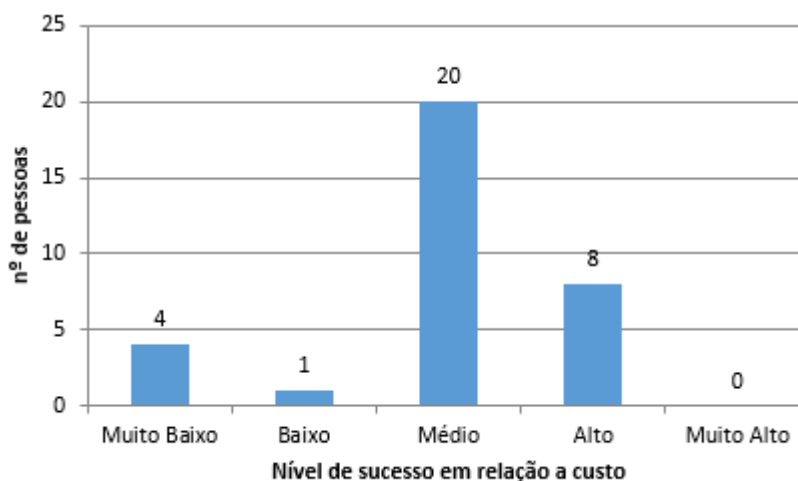
GRÁFICO 4: Respostas dos gerentes em relação ao sucesso no tempo do projeto.



Fonte: os Autores.

Pôde-se verificar que cerca de 60% dos gerentes de projeto respondeu ter tido um desempenho mediano na gestão de tempo dos primeiros projetos. Aproximadamente 40% dos respondentes se dividiram entre muito baixo grau de sucesso e alto grau de sucesso.

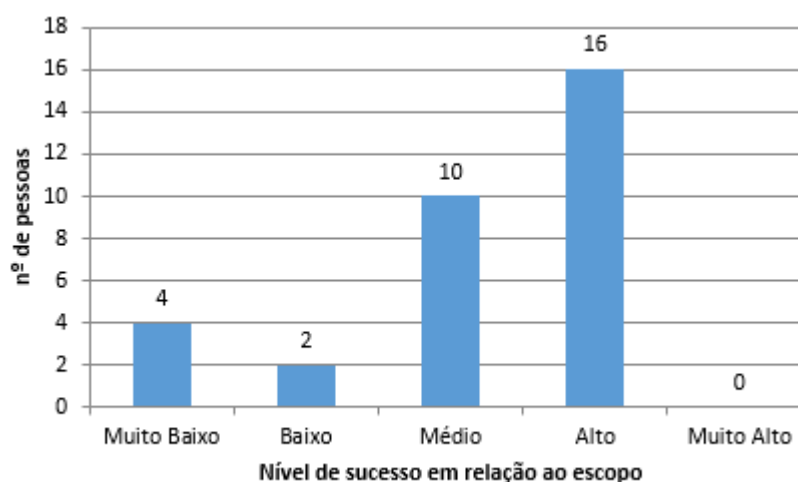
GRÁFICO 5: Respostas dos gerentes em relação ao sucesso no custo do projeto



Fonte: os Autores.

Quanto ao sucesso do projeto em relação a custos, também 60% dos respondentes relatou ter tido um desempenho médio. De forma muito semelhante a tempo, também 40% dos respondentes se dividiram entre desempenho alto e muito baixo.

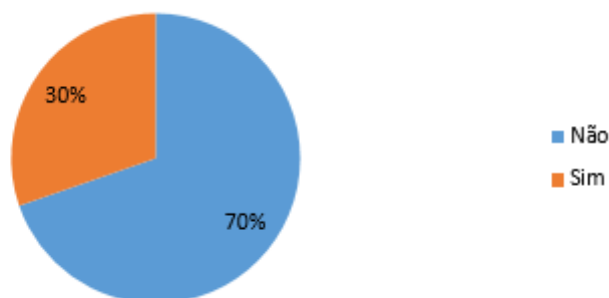
GRÁFICO 6: Respostas dos gerentes em relação ao sucesso no escopo do projeto.



Fonte: os Autores.

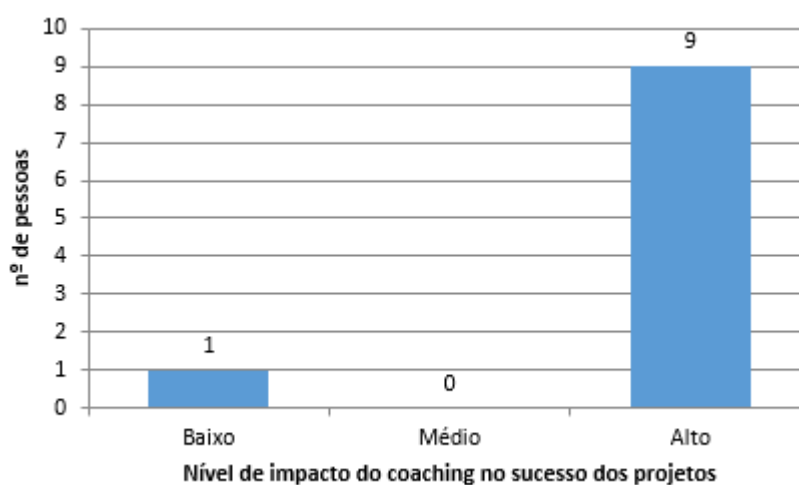
Quanto a escopo, o cenário muda e pôde-se observar que cerca de 50% dos gerentes de projeto responderam ter tido alto nível de sucesso em relação a escopo nos primeiros projetos. 30% teve médio grau de sucesso e o resto teve desempenho baixo ou muito baixo.

Quando questionados se tiveram a oportunidade de ter *coaching* durante os primeiros projetos que lideraram, 30% dos participantes da pesquisa relataram sim enquanto que 70% relatou não ter tido tal oportunidade.

GRÁFICO 7: Número de participantes que tiveram *coaching*.

Fonte: os Autores.

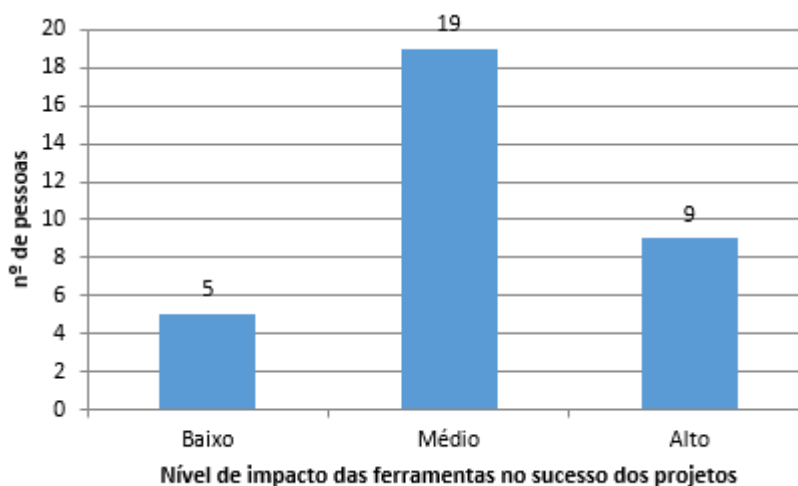
Questionados sobre o impacto do *coaching* para o sucesso do projeto, os gestores responderam conforme o GRÁFICO 8. Pode-se notar que 90% dos respondentes que tiveram *coaching*, consideram que o impacto para o sucesso do projeto foi alto. Apenas um gerente de projeto indica ter tido baixo impacto.

GRÁFICO 8: Impacto do *coaching* no sucesso dos projetos.

Fonte: os Autores.

Na questão seguinte o foco mudou para ferramentas e os gerentes de projeto foram questionados sobre o impacto das ferramentas disponíveis durante a execução dos primeiros projetos para o sucesso do projeto. De acordo com GRÁFICO 9 quase 60% dos gestores responderam que as ferramentas disponíveis tiveram um impacto médio para o sucesso do projeto. Do restante 9 relataram impacto alto e 5 disseram ter tido impacto baixo.

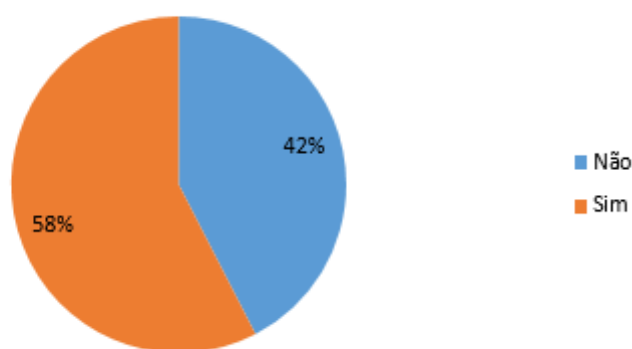
GRÁFICO 9: Impacto das ferramentas no sucesso dos projetos.



Fonte: os Autores.

Além de responder se receberam ou não *coaching*, os gerentes deveriam também informar se já prestaram *coaching* para algum colega que estava iniciando na carreira de gerente de projeto. Os resultados obtidos foram que 58% deles prestaram apoio por meio do *coaching*.

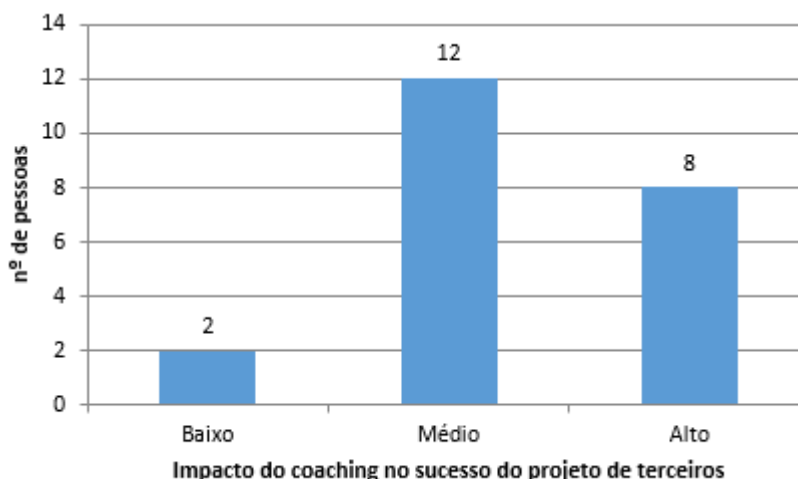
GRÁFICO 10: Proporção dos gerentes que prestaram *coaching* para outros.



Fonte: os Autores.

Caso o participante da pesquisa já tivesse prestado *coaching* para algum colega, deveria informar também se o impacto para o sucesso do projeto foi Baixo, Médio ou Alto. As respostas estão demonstradas no GRÁFICO 11.

GRÁFICO 11: Nível de sucesso dos projetos de terceiros que receberam *coaching*.

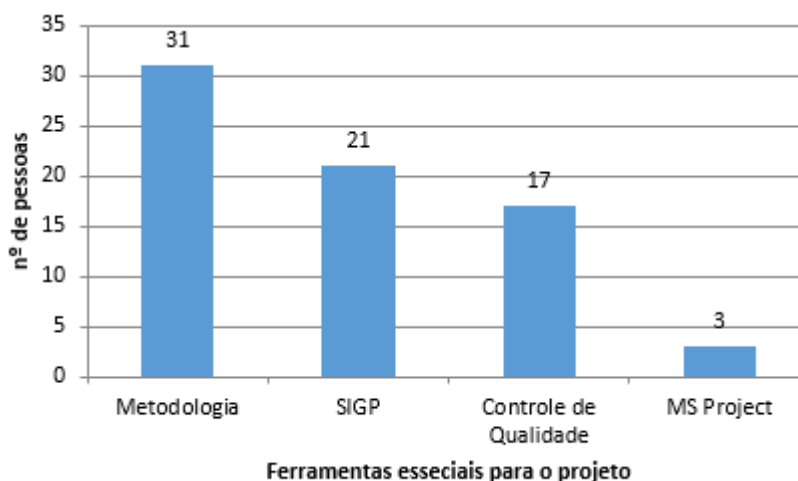


Fonte: os Autores.

Pôde-se observar pelo quadro que 12 relataram um impacto médio, 8 alto impacto e 2 baixo impacto para o sucesso do projeto.

A pergunta seguinte teve como foco levantar quais são as ferramentas que os gerentes de projeto consideram essenciais para a execução das suas atividades.

GRÁFICO 12: Ferramentas citadas como essenciais para o projeto.

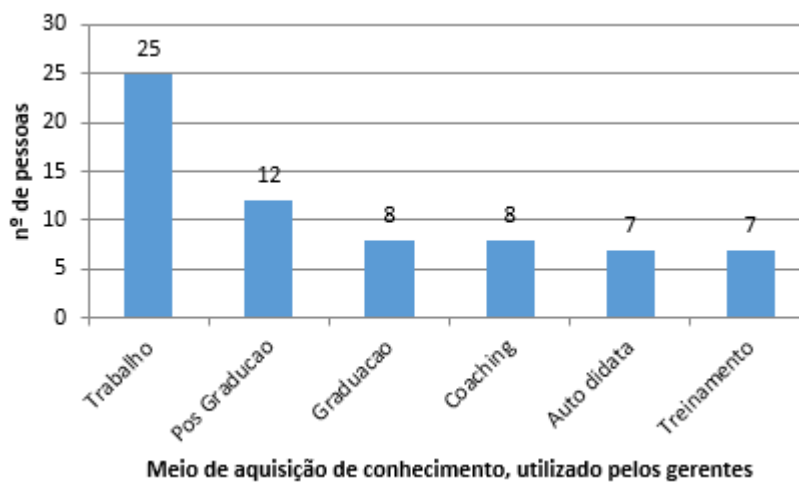


Fonte: os Autores.

Conforme o GRÁFICO 12 mostra, 31 gerentes indicaram a metodologia como ferramenta essencial no gerenciamento de projetos, 21 consideram o SIGP uma ferramenta indispensável, 17 marcaram controle de qualidade e somente 3 selecionaram o MS Project.

A última questão foi do tipo aberta e perguntava onde os gestores adquiriram o conhecimento em gestão de projetos. As fontes mais citadas foram compiladas e os resultados estão exibidos no GRÁFICO 13.

GRÁFICO 13: Meios de aquisição de conhecimento dos gerentes.



Fonte: os Autores.

Dos 33 gestores, 25 apontaram o trabalho como fonte de aquisição de conhecimento, 12 citaram pós graduação, 8 graduação, 8 *coaching*, 7 relataram ser autodidatas e 7 citaram treinamento.

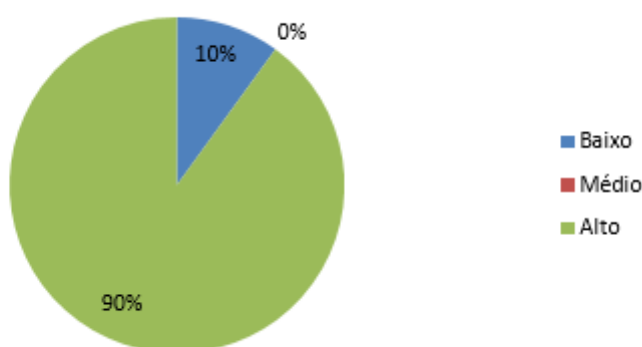
9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta das respostas do questionário, tornou-se necessário a análise das informações, com a intenção de responder a problemática deste trabalho.

Conforme descrito na metodologia, foi utilizada a técnica multivariada para correlacionar as diversas respostas coletadas. Diversos agrupamentos cruzados foram realizados para a melhor compreensão dos resultados.

Iniciou-se a avaliação por uma análise individual de causa e efeito do *coaching*, na qual o GRÁFICO 14 demonstra as respostas das questões de número 6 e 7, que de todos os Gerentes de Projeto que utilizaram desta técnica, 90% dos participantes do questionário relataram que o mesmo proporcionou alto impacto para o sucesso de seus projetos, enquanto 10% relataram ter baixo impacto.

GRÁFICO 14: Nível de sucesso dos projetos cujos gerentes receberam *coaching*.



Fonte: os Autores.

Analisou-se o sucesso dos projetos em que os Gerentes tiveram *coaching*, em relação aos projetos que não tiveram. Para facilitar a análise, criou-se um indicador para mensurar o percentual de sucesso do projeto, considerando as respostas das perguntas 3, 4 e 5.

O indicador funciona da seguinte forma. Adotou-se um peso para cada uma das respostas, conforme o QUADRO 2.

QUADRO 2: Sistema de pesos para o nível de sucesso do projeto.

Resposta	Peso
Muito Baixo	1
Baixo	2
Médio	3
Alto	4

Resposta	Peso
Muito Alto	5

Fonte: os Autores.

Para obter o percentual de sucesso, deve-se seguir a seguinte formula:

$$((R3+R4+R5)/15)*100 \quad (1)$$

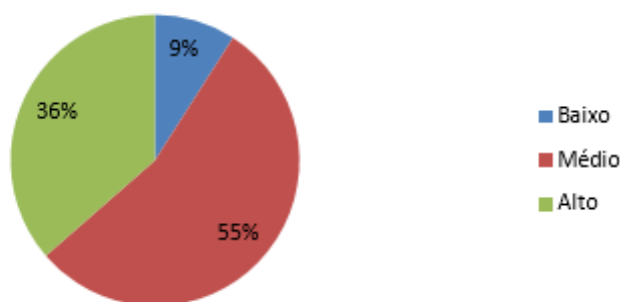
Onde, “R3”, “R4” e “R5”, representam o peso das respostas das perguntas de número três, quatro e cinco, respectivamente.

Sendo assim, pôde-se constatar que a média do índice de sucesso dos projetos que tiveram *coaching* foi de 65%. Enquanto que a média dos projetos que não tiveram *coaching* foi de 59%.

A partir disto, notou-se pelas respostas da pesquisa, que os participantes possuíam a percepção que o *coaching* é uma técnica altamente benéfica para o sucesso do projeto. A análise do sucesso dos projetos suportou a mesma conclusão.

Outro ponto que se pôde analisar, a respeito desta pesquisa, foi o *coaching* prestado pelos respondentes. Pôde-se ver pelo GRÁFICO 15 que apenas 9% dos gestores relataram que o *coaching* prestado por eles, teve baixo impacto para o sucesso do projeto. Dos outros, 55% dos gerentes relatou médio e 36% alto impacto.

GRÁFICO 15: Nível de sucesso dos projetos cujos gerentes prestaram *coaching*.



Fonte: os Autores.

Assim como no caso onde os gerentes receberam *coaching*, notou-se que é muito pequena a parcela de respondentes que tem a percepção de um baixo rendimento quanto à técnica.

A partir desta questão, pôde-se observar que a visão do gerente que recebe o *coaching* é diferente do que presta esta técnica. Pois no primeiro caso, respectivamente, a maior parcela indicou um alto impacto de sucesso, enquanto no segundo, demonstrou médio

impacto. Isto ocorreu devido às características do *coaching*, onde o *coacher* foca mais no *coachee* do que no projeto, tendo ele então uma visão muito mais clara no impacto da pessoa do que no projeto.

Analisando-se agora os resultados das questões referentes às ferramentas de gestão de projeto, notou-se que a metodologia foi a mais citada pelos Gerentes de Projeto. Dos trinta e três participantes do questionário, trinta e um responderam que a metodologia é uma ferramenta essencial para a gestão de um projeto, sendo que vinte e quatro, disseram ser a mais essencial.

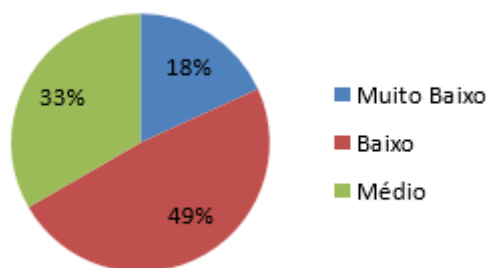
Deste modo, percebeu-se que a primeira ferramenta que deve ser disponibilizada para o time de gestão de projetos é a metodologia.

Utilizando-se novamente como referencia o percentual de sucesso, pôde-se observar que quando os Gerentes de Projetos utilizaram pelo menos a metodologia e o SIGP, a média do índice de sucesso é de 64%, enquanto que, se considerar os que não utilizaram as duas ferramentas juntas, chegou-se a uma média de sucesso de 56%. A partir disto, pôde-se constatar que quando estas ferramentas são utilizadas em conjunto, a média de sucesso do projeto é mais elevada.

Outro ponto importante em se analisar foi a relação do conhecimento inicial do Gerente de Projetos em função do impacto da utilização das ferramentas de gestão.

Pôde-se dividir o grupo de respondentes em três, primeiramente o grupo que possuía muito baixo, baixo e médio conhecimento em gestão de projetos. O GRÁFICO 16 demonstra o percentual destas respostas.

GRÁFICO 16: Grau de conhecimento inicial dos gerentes.

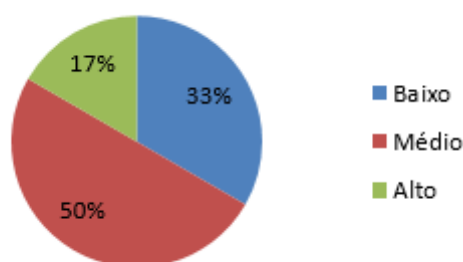


Fonte: os Autores.

Inicialmente, analisando-se o grupo compreendido pelos gerentes de projeto com conhecimento inicial muito baixo, foi gerado o GRÁFICO 17. Notou-se que para este grupo,

o impacto das ferramentas para o sucesso do projeto se concentrou em médio com 50% e baixo 33%. Enquanto isso, apenas 17% indicou que as ferramentas apresentaram alto impacto para o sucesso do projeto.

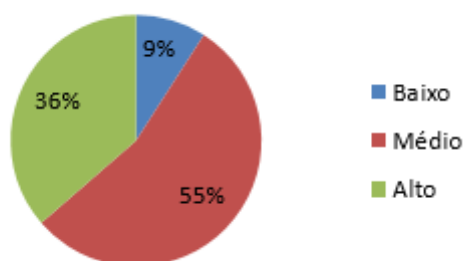
GRÁFICO 17: Impacto das ferramentas para gerentes de muito baixo conhecimento.



Fonte: os Autores.

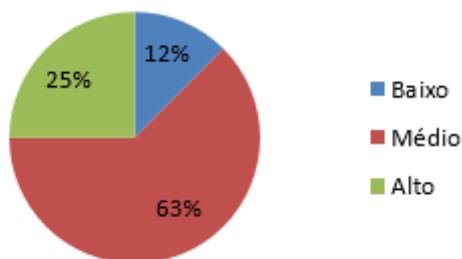
Para o segundo e terceiro agrupamentos, com baixo e médio conhecimento inicial, percebeu-se pelo GRÁFICO 18 e GRÁFICO 19, que a concentração agora está em médio e alto impacto. Estas informações sugeriram que quanto mais conhecimento o gerente de projetos possuir, maior é o aproveitamento das ferramentas disponibilizadas para ele.

GRÁFICO 18: Impacto das ferramentas para gerentes de baixo conhecimento.



Fonte: os Autores.

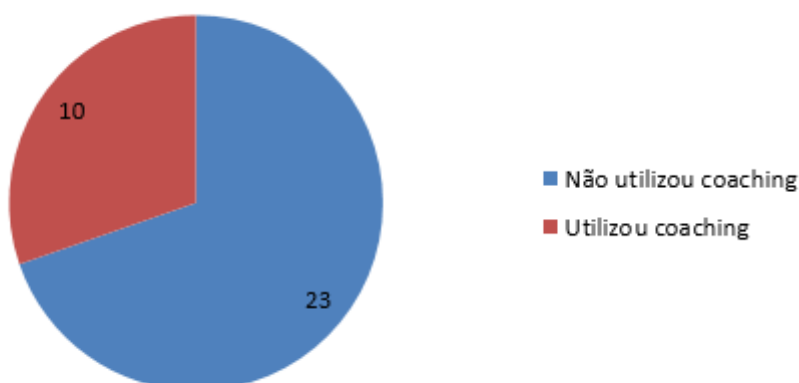
GRÁFICO 19: Impacto das ferramentas para gerentes de médio conhecimento.



Fonte: os Autores.

Seguindo o mesmo raciocínio, analisou-se a ligação entre o *coaching* e o aproveitamento das ferramentas disponíveis para o gerente de projeto. Para isso dividiu-se os respondentes em dois grupos conforme o GRÁFICO 20. O primeiro correspondendo aos que utilizaram da técnica do *coaching* e o segundo correspondendo aos que não utilizaram a mesma.

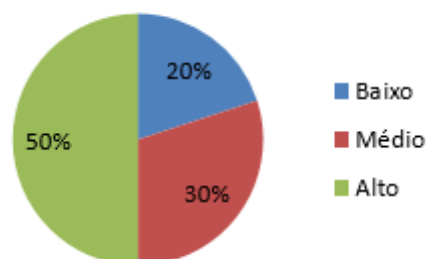
GRÁFICO 20: Respostas dos gerentes em relação a utilização do *coaching*.



Fonte: os Autores.

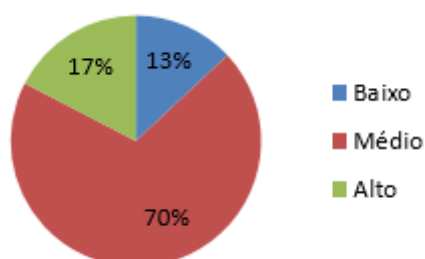
Sendo assim, foi analisado para os dois grupos o impacto das ferramentas para o sucesso do projeto. O resultado está demonstrado no GRÁFICO 21 e GRÁFICO 22.

GRÁFICO 21: Impacto das ferramentas em projetos com *coaching*.



Fonte: os Autores.

GRÁFICO 22: Impacto das ferramentas em projetos sem *coaching*.



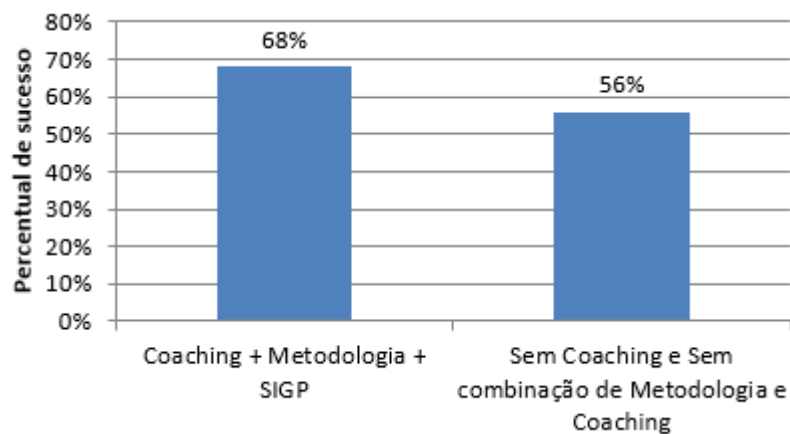
Fonte: os Autores.

A partir destes gráficos, notou-se que as ferramentas apresentam maior impacto sobre o sucesso do projeto, quando os gerentes de projeto recebem o *coaching*.

Como observado nas análises anteriores, percebeu-se que quando combinados o *coaching* e as ferramentas mais essenciais (SIGP e Metodologia), o impacto sobre o sucesso do projeto é maior. Baseando-se nisto, analisou-se o sucesso do projeto em duas situações específicas, quando os gerentes tinham o *coaching* em conjunto com metodologia e SIGP em comparativo de quando os mesmos não tinham nem *coaching* e nem as duas ferramentas combinadas.

Sendo assim, gerou-se o GRÁFICO 23 para a análise de qual é a melhor situação, relacionando o percentual do sucesso com a utilização de técnicas e ferramentas.

GRÁFICO 23: Comparação das técnicas.



Fonte: os Autores.

Constatou-se a partir deste estudo, que quando combinados o *coaching* com as ferramentas essenciais o sucesso dos projetos foi 12% acima de quando não se teve as ferramentas e técnicas combinadas.

10 CONCLUSÃO

A coleta e análise dos dados, a partir de uma pesquisa feita pela distribuição de um questionário, mostrou-se como uma técnica altamente eficaz no levantamento de insumos para se validar a hipótese do presente trabalho. Além disto, esta ferramenta permitiu uma melhor análise por meio da relação entre questões, proporcionando assim a avaliação comparativa entre o Coaching e as Ferramentas de Gestão de Projetos mais utilizada.

Através da análise das respostas do questionário, pode-se concluir inicialmente que dentre as ferramentas de Gerenciamento de Projetos a mais utilizada e também considerada como a principal pelos Gerentes de Projeto, da empresa avaliada, é a Metodologia.

A partir desta informação buscou-se analisar qual o impacto do Coaching e das Ferramentas para o sucesso dos projetos dos Gerentes que participaram da pesquisa.

Sendo assim, avaliado o Coaching individualmente, pode-se verificar um alto impacto para o sucesso dos projetos, já as ferramentas, quando avaliadas da mesma forma, mostraram impacto em sua maioria, como de valor médio, para o sucesso do projeto.

Avaliado o percentual de sucesso dos projetos que tiveram Coaching, em relação dos projetos que não tiveram Coaching, pode-se verificar um índice maior de sucesso para os projetos que utilizaram esta técnica. Conclui-se assim, que esta técnica é realmente muito importante para o sucesso do projeto.

Foi avaliado também o impacto do conhecimento inicial dos Gerentes de projeto para o aproveitamento das ferramentas, e constatou-se que quanto maior este conhecimento, maior é o impacto das mesmas para o sucesso do projeto.

Além disto, foi avaliado também o impacto do Coaching, para o aproveitamento das ferramentas, e constatou-se que nos projetos que tiveram Coaching, o impacto das ferramentas para o sucesso do projeto foi maior. Através desta informação é possível concluir que o Coaching é benéfico para os Gerentes de Projeto, no que diz respeito ao bom aproveitamento das ferramentas disponíveis.

Ultimo comparativo realizado, mostrou que quando combinadas as ferramentas, Metodologia e SIGP, com o Coaching, o sucesso do projeto foi significativamente maior, do que quando não utilizadas estas ferramentas e técnicas combinadas.

Conclui-se então que para uma equipe inexperiente de Gestão de Projetos, é mais importante investir em Coaching do que nas Ferramentas de Gestão, isto se deve ao fato que os Gerentes de Projetos relataram um impacto para o sucesso do projeto muito maior com o Coaching do que com as ferramentas. A diferença do índice de sucesso médio dos projetos

com Coaching e sem Coaching também corrobora para esta conclusão. Outro importante fator é que, apesar de a diferença entre os índices de sucesso dos projetos que utilizaram as principais ferramentas e os que não utilizaram ter sido significativa, os gerentes não relataram alto impacto das ferramentas para o sucesso do projeto.

Com a análise da pesquisa descobriu-se também que as ferramentas de gestão de projetos e o Coaching se complementam quando combinados, levando a um índice de sucesso ainda superior aos desempenhos individuais. Recomenda-se então que ambas sejam utilizadas em conjunto.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE *COACHING*. **Conceito de *coaching***. 2013. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/coaching-conceito/>>. Acesso em: 7 jan. 2014.
- ALMEIDA, N. **Sistema de Informação de Gerenciamento de Projetos**. 2012. Disponível em: <<http://portfolioexpert.com.br/blog/sistema-de-informacoes-de-gerenciamento-de-projetos-sigp/>>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- CAMPOS, W. **O que é a Gestão Estratégica**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- CONNER, D. *Managing at the Speed of Change*. Nova York: Villard Books, 1995.
- EXAME. **3 motivos que levam profissionais às sessões de *coaching***. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/3-motivos-que-levam-profissionais-as-sessoes-de-coaching?page=1>>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- FAGUNDES, E. M. **Melhoria de Processos através do Programa Six Sigma**. 2007. Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigos/Seis_sigma.htm>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- FEIMAN, P. BERG, T. *Application Development Skill and Technology Trends*. 2002.
- FERREIRA, P. A. **Um Pouco Sobre Metodologias de Gerenciamento de Projetos (PMI e Prince)**. 2011. Disponível em: <<http://lecom.com.br/lecom/Portugues/detMidia.php?codnoticia=3080>>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- FRANÇA, Sulivan. **Entendendo o *coaching***. 2013. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/o-que-siginifica-coaching>>. Acesso em: 7 jan. 2014.
- FRANÇA, Sulivan. **Competências de um *coach***. 2013. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/competencias-de-um-coach>>. Acesso em: 7 jan. 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUDSON, P. T. W. et al. **Bending the rules**: managing violation in the workplace Invited Keynote Adress. In: SOCIETY OF PETROLEUM ENGINEERS INTERNATIONAL CONFERENCE ON HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENT IN OIL AND GAS EXPLORATION, 1998, Caracas, Venezuela. **Anais...** Disponível em: <<http://www.eimicrosites.org/heartsandminds/userfiles/file/MRB/MRB%20PDF%20bending%20the%20rules.pdf>> Acesso em: 4 maio 2011.

LARMAN, C. **Utilizando UML e padrões**: uma introdução à análise e ao projeto orientados a objetos e ao desenvolvimento iterativo, Terceira Edição, Bookman. 2007.

KRUCHTEN, P. **Introdução ao RUP**: Rational Unified Process, Primeira Edição, Ciência Moderna. 2003.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

PARASURAMAN, A. Marketing research. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company. 1991.

PMI – Project Management Institute. **PMBOK – Project Management Body of Knowledge**. Project Management Institute, 2000 (tradução livre do PMBOK2000 disponibilizada pelo PMI MG).

RAMOS, Alexandre. **Estatística Univariada, Bivariada e Multivariada**. 2008. Disponível em: <<http://alexandreros.blogspot.com/2009/01/7901.html>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

REASON, J. **Human error**. Cambridge University Press. Cambridge, 1990.

SANTI, S. Fatores humanos como causas contribuintes para acidentes e incidentes aeronáuticos na aviação geral, Monografia de Especialização, Publicação E-TA-004^a/2009, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 85p. 2009.

SENE, R. P. de. **RUP - Primeiros Passos**. 2011. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2011/02/rup-primeiros-passos/>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

- SILVA, D. da. **Tópicos Avançados de Estatística na Pesquisa em Administração de Empresas**. 2003. Disponível em: <[http://www.ufrj.br/institutos/it/deng/varella/Downloads/multivariada aplicada as ciencias agrarias/literatura/Estatística na Pesquisa em Administração de Empresas.doc](http://www.ufrj.br/institutos/it/deng/varella/Downloads/multivariada%20aplicada%20as%20ciencias%20agrarias/literatura/Estatística%20na%20Pesquisa%20em%20Administração%20de%20Empresas.doc)>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**, Oitava Edição, Pearson Addison-Wesley. 2007.
- SUNDFELD & ASSOCIADOS. **Coaching**. 2013. Disponível em: <<http://www.sundfeld.com.br/coaching-empresarial.html>>. Acesso em: 6 jan. 2014.
- VALERIANO, D.L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books. 2001.
- VARGAS, R. V. **Ferramentas Informatizadas para Gerenciamento de Projetos**. 2008. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/softwareforpm/>>. Acesso em: 12 jan. 2014.
- VASSALO C., Um Negócio Bom para Todos os Dois. EXAME, São Paulo, ano 38, N. 18, P.24-30, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Nos primeiros projetos que você fez gestão, quais ferramentas você tinha disponível?(Fechada)

- Metodologia
- Sistema Integrado de Gestão de Projetos
- MS Project
- Controle de Qualidade
- Outras

2. Nos primeiros projetos que você fez gestão, qual era seu nível de conhecimento em gestão de projetos?(Fechada)

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

3. Nos primeiros projetos que você fez gestão, qual foi o seu nível de sucesso em relação a tempo? (Fechada)

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

4. Nos primeiros projetos que você fez gestão, qual foi o seu nível de sucesso em relação a custo? (Fechada)

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

5. **Nos primeiros projetos que você fez gestão, qual foi o seu nível de sucesso em relação a escopo? (Fechada)**
- Muito Baixo
 - Baixo
 - Médio
 - Alto
 - Muito Alto
6. **Nos primeiros projetos que você fez gestão, você teve algum *coaching*? (Fechada)**
- Sim
 - Não
7. **Caso afirmativo, qual foi o impacto do *coaching* para o sucesso do projeto? (Fechada)**
- Baixo
 - Médio
 - Alto
8. **Qual foi o impacto das ferramentas que tinha disponível para o sucesso do projeto? (Fechada)**
- Baixo
 - Médio
 - Alto
9. **Considera que se tivessem outras ferramentas, aumentaria a chance de sucesso do projeto? Por quê? (Aberta)**
10. **Você já ajudou algum colega, prestando *coaching* para a gestão de um projeto? (Fechada)**
- Sim
 - Não
11. **Em caso afirmativo, qual foi o impacto do *coaching* para o sucesso do projeto? (Fechada)**

- Baixo
- Médio
- Alto

**12. Quais ferramentas você considera essencial para a realizar a gestão de um projeto?
(Responder em ordem de prioridade) Ex.: Metodologia, Sistema Integrado de
Gestão de Projetos, MS Project, Controle de qualidade, etc. (Aberta)**

**13. Onde você adquiriu seu conhecimento em gestão de projetos? Ex.: Trabalho,
Graduação, Pós Graduação, Estudando sozinho, *coaching*, Treinamentos, etc.
(Aberta)**

APÊNDICE B – COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GERENTES

Nos primeiros projetos que você fez a gestão, qual era seu nível de conhecimento em gestão de projetos?	Onde você adquiriu seu conhecimento em gestão de projetos? Ex: Trabalho, Graduação, Pós graduação, Estudando sozinho, Coaching, etc.	Nos primeiros projetos que você fez a gestão, qual foi seu nível de sucesso em relação a tempo?	Nos primeiros projetos que você fez a gestão, qual foi o seu nível de sucesso em relação a custo?
Baixo	Treinamento	Alto	Médio
Médio	Pós graduação	Alto	Médio
Médio	Graduação, Pós graduação e trabalho	Alto	Alto
Muito baixo	Coaching, trabalho	Médio	Alto
Baixo	Trabalho e Graduação	Médio	Médio
Muito baixo	Trabalho, Coaching	Médio	Médio
Médio	Trabalho, Graduação, Pós graduação, auto didata, Coaching	Médio	Médio
Baixo	Trabalho, Graduação, auto didata	Alto	Alto
Médio	Treinamento, Coaching	Médio	Baixo
Baixo	Trabalho, Pós graduação	Médio	Médio
Médio	Auto didata, Trabalho, Coaching	Muito baixo	Médio
Baixo	Pós graduação	Médio	Médio
Muito baixo	Trabalho, Graduação, Pós graduação	Médio	Médio
Muito baixo	Trabalho	Médio	Médio
Baixo	Pós graduação, trabalho	Muito baixo	Médio
Baixo	Graduação, Coaching	Médio	Alto
Baixo	Treinamento	Muito baixo	Muito baixo
Muito baixo	Trabalhando	Alto	Alto
Baixo	Trabalho, Graduação	Alto	Médio
Muito baixo	Trabalho, Pós graduação	Muito baixo	Muito baixo
Baixo	Trabalho	Médio	Médio
Médio	Auto didata, coaching	Médio	Médio
Baixo	Trabalho, auto didata, treinamento	Muito baixo	Médio
Médio	Trabalho	Médio	Alto
Baixo	Trabalho, pós graduação, Treinamento	Médio	Médio
Médio	Treinamento	Muito baixo	Médio
Baixo	Trabalho, Graduação, Pós graduação	Médio	Muito baixo
Baixo	Trabalho, Treinamento, auto didata	Médio	Médio
Baixo	Trabalho, auto didata	Médio	Médio
Baixo	Trabalho, Pós graduação e coaching	Médio	Médio
Médio	Trabalho	Médio	Alto
Médio	Trabalho	Médio	Muito baixo
Médio	Trabalho, Graduação, Pós graduação	Alto	Alto

Nos primeiros projetos que você fez a gestão, qual foi o seu nível de sucesso em relação a escopo?	Percentual de sucesso	Nos primeiros projetos que você fez gestão quais ferramentas você tinha disponível?	Qual foi o impacto das ferramentas que tinha disponível para o sucesso do projeto?	Considera que se tivesse outras ferramentas aumentaria a chance de sucesso do projeto? Por que?
Alto	73%	Metodologia;SIGP	Alto	Sim
Muito baixo	53%	Metodologia	Alto	Sim
Médio	73%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Alto	Não
Alto	73%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Alto	Não
Médio	60%	Metodologia;SIGP	Médio	Sim
Baixo	53%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Médio	Sim
Alto	67%	Metodologia;MS Project;Controle de Qualidade;Outras	Médio	Não
Alto	80%	Metodologia;SIGP	Alto	Não
Médio	53%	Metodologia	Médio	Sim
Baixo	53%	Metodologia	Alto	Sim
Muito baixo	33%	MS Project	Médio	Sim
Muito baixo	47%	Metodologia	Médio	Sim
Alto	67%	Metodologia;SIGP	Médio	Não
Alto	67%	Outras	Baixo	Sim
Alto	53%	Metodologia;Outras	Médio	Não
Médio	67%	Metodologia;MS Project	Baixo	Sim
Médio	33%	Outras	Médio	Sim
Alto	80%	SIGP	Baixo	Não
Alto	73%	Metodologia	Médio	Não
Médio	33%	Metodologia	Médio	Sim
Muito baixo	47%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Baixo	Sim
Médio	60%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Médio	Não
Alto	53%	Metodologia;SIGP	Médio	Não
Médio	67%	Metodologia	Médio	Sim
Médio	60%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Médio	Sim
Alto	53%	Metodologia	Alto	Sim
Alto	53%	Metodologia;SIGP;Outras	Médio	Não
Médio	60%	Metodologia;MS Project	Médio	Sim
Alto	67%	Metodologia;MS Project	Alto	Sim
Alto	67%	Metodologia;Controle de Qualidade	Médio	Não
Alto	73%	MS Project	Médio	Sim
Médio	47%	Metodologia	Baixo	Não
Alto	80%	Metodologia;SIGP;Controle de Qualidade	Alto	Sim

Quais ferramentas você considera essencial para realizar a gestão de um projeto?(Responder em ordem de prioridade)Ex: Metodologia, SIGP, MS Project, Controle de Qualidade, etc.	Nos primeiros projetos que você fez a gestão, você teve algum coaching?	Caso afirmativo qual foi o impacto do coaching para o sucesso do projeto?	Voce já ajudou algum colega, prestando coaching para a gestão de um projeto?	Em caso afirmativo, qual foi o impacto do coaching para o sucesso do projeto?
Metodologia, Controle de Qualidade, SIGP	Sim	Alto	Sim	Alto
Metodologia, SIGP	Não	0	Não	0
SIGP, Metodologia, Controle de Qualidade	Sim	Alto	Sim	Alto
Metodologia, SIGP	Sim	Alto	Sim	Alto
Metodologia, Metricas, Controle de Qualidade, SIGP	Não	0	Sim	Alto
SIGP, Metodologia, Controle de Qualidade	Não	0	Sim	Alto
Metodologia, Controle de Qualidade, SIGP	Não	0	Sim	Alto
SIGP, Metodologia	Não	0	Não	0
Metodologia, SIGP	Não	0	Sim	Alto
Metodologia, Controle de Qualidade	Sim	Alto	Sim	Alto
Metodologia, MS Project, Controle de Qualidade	Não	0	Sim	Baixo
Metodologia, SIGP, Controle de Qualidade	Não	0	Sim	Baixo
Metodologia, SIGP	Não	0	Sim	Médio
Metodologia, Ms Project	Não	0	Sim	Médio
Metodologia, Ms Project	Não	0	Não	0
Controle de Qualidade, Metodologia	Sim	Alto	Sim	Médio
Metodologia, Controle de Qualidade	Não	0	Não	0
Nenhuma	Não	0	Sim	Médio
Metodologia	Sim	Alto	Sim	Médio
Metodologia, SIGP, Quality Center	Não	0	Não	0
Controle de Qualidade, Metodologia	Sim	Baixo	Não	0
Metodologia, SIGP	Sim	Alto	Sim	Médio
SIGP, Metodologia.	Não	0	Sim	Médio
Metodologia, SIGP, Controle de Qualidade	Não	0	Não	0
SIGP, Metodologia	Sim	Alto	Sim	Médio
Metodologia, Controle de Qualidade, Controle de Risco	Sim	Alto	Sim	Médio
Metodologia, SIGP, Controle de Qualidade.	Não	0	Não	0
Metodologia, SIGP, Controle de Qualidade	Não	0	Sim	Médio
Metodologia, SIGP	Não	0	Não	0
Metodologia, Controle de Qualidade, SIGP	Não	0	Sim	Médio
Metodologia, Controle de Qualidade, SIGP	Não	0	Não	0
Nenhuma	Não	0	Sim	Médio
Metodologia	Não	0	Não	0

APÊNDICE C – COLABORAÇÃO INDIVIDUAL

Quando se trata do investimento de uma empresa em um plano para aumentar o sucesso de seus projetos, a empresa pode seguir dois rumos: investir em tecnologia e ferramentas técnicas para dar suporte aos profissionais de projetos ou investir no treinamento e desenvolvimento de seus profissionais.

Neste trabalho buscamos abordar este assunto e comparar investimentos em ferramentas de gestão de projetos e *coaching*. Durante o desenvolvimento, estudamos bastante as ferramentas de gestão de projetos disponíveis no mercado e suas aplicações práticas. Estudamos também fatores humanos e o *coaching*, com o intuito de entender como funciona o processo de transferência de conhecimento desta prática. Com a pesquisa realizada na empresa, buscamos entender como a aplicação das ferramentas e da prática do *coaching* afeta o sucesso dos projetos e qual era a visão dos gerentes de projeto sobre sua eficiência.

Tirei grande aprendizado do estudo das práticas e das ferramentas, mas o que me trouxe maior conhecimento foi entender como isto impactou os projetos e qual era o verdadeiro benefício da ótica dos profissionais que estavam aplicando.