



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS E AS RELAÇÕES COM AS
COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E O ENGAJAMENTO

Tatyane Sales de Araújo Batista

João Pessoa
Dezembro 2018



Tatyane Sales de Araújo Batista

FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS E AS RELAÇÕES COM AS
COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E O ENGAJAMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPA) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, linha de pesquisa em Organização e Sociedade, com ênfase em Inovação e Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa
Dezembro 2018

B333f Batista, Tatyane Sales de Araújo.

FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS E AS RELAÇÕES
COM AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E O ENGAJAMENTO /
Tatyane Sales de Araújo Batista. - João Pessoa, 2019.
138 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.

Coorientação: Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestores de projetos. 2. Competências
Socioemocionais. 3. Engajamento. 4. Sucesso. I. Silva,
Anielson Barbosa da. II. Coelho, Ana Lúcia de Araújo
Lima. III. Título.

UFPB/CCSA

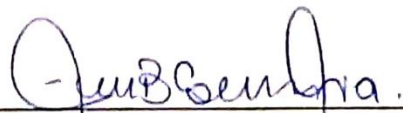
Tatyane Sales de Araújo Batista

FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS E AS RELAÇÕES COM AS
COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E O ENGAJAMENTO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na área de Administração e Sociedade, linha de pesquisa em Organização e Sociedade, com ênfase em Inovação e Conhecimento.

Apresentado em: 10/12/2018

Banca Examinadora:



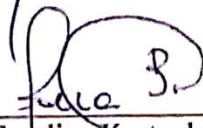
Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Orientador



Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Co-orientadora



Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (membro interno)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Prof.^a Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (membro externo)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Dedico esse trabalho aos meus pais, fontes de carinho e determinação. Sempre por eles e para eles.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos àqueles que se fizeram presentes ao meu lado, me ajudando seja direta ou indiretamente. Especialmente a Deus, que me ungiu de determinação e força para seguir em frente.

Aos meus pais, Rui e Mônica, e meus irmãos, que são os pilares da minha vida e que sempre vibram pelas minhas conquistas. Aos meus sogros, Paulo e Neila, pelo incentivo e momentos de descontração ofertados durante essa jornada.

Ao meu esposo Bruno, pelo apoio incondicional e a confiança depositados em todas as minhas escolhas, contribuindo emocionalmente durante essa caminhada acadêmica.

À UFPB, por ter sido minha segunda casa durante o mestrado, por ter sido a porta de entrada para um mundo de conhecimento ainda não explorado por mim, proporcionando-me amizades e saberes para toda a vida.

Aos meus Amigos, em especial àqueles que fizeram parte do meu dia-a-dia, que sem eles nada teria sido tão gratificante: Samira, Camila, Luciano, Fabiana, Gilliardi. Vocês nunca negaram uma palavra de apoio, força e cumplicidade ao longo desse ano onde, apesar das adaptações urgentes e novos aprendizados em São Paulo, estiveram presentes para alegrar meus dias.

Aos colegas de curso da turma 42 do PPGA, que mesmo distante e sempre presentes me mostraram quanta coisa boa a vida tem a oferecer. Ao grupo de pesquisa NAC, permitindo interagir em um ambiente de estudos afetuoso e proporcionar amizades fantásticas. Em especial, agradeço aos colegas Gibson, Wilker e Jorge pelo suporte e paciência em contribuir diretamente com minha pesquisa.

A todos os professores que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB por me darem subsídios para minha formação acadêmica. Agradeço, em especial, a professora Ana Lúcia como co-orientadora me proporcionando momentos valiosos e prazerosos em sala de aula, momentos de reflexão pessoal e tomada de decisão, contribuindo não apenas para minha formação acadêmica como para vida.

Ao meu orientador, professor Anielson, um ser de luz capaz de guiar o próximo no alcance dos seus objetivos de uma maneira leve e feliz. Alguém que, ao longo dessa trajetória a qual me propus enfrentar, mostrou-se sempre disponível buscando o melhor para o desenvolvimento dos seus alunos. Obrigada por compartilhar sua sabedoria, seu tempo, sua experiência, pela confiança, pelas palavras sinceras, por ter sido além de professor: um amigo.

Apenas gratidão por essa bela e desafiadora jornada acadêmica.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo central analisar a relação entre o sucesso na gestão de projetos, as competências socioemocionais e o engajamento de gerentes. A análise do ambiente de gerenciamento de projetos pretende contribuir para entender as relações com as competências socioemocionais em gestores que ainda não é tão abordada na literatura, como também o engajamento. O referencial teórico envolveu três seções: na primeira, aborda-se os gestores de projetos e suas competências. A segunda apresenta as competências socioemocionais: conceito, dimensões e principais autores que colaboraram na construção do tema. Já a terceira discorre o entendimento sobre o engajamento no trabalho, seguido pela discussão dos vínculos entre sucesso na gestão de projetos, competências socioemocionais e engajamento. Para viabilizar a consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando o método *survey*. A pesquisa foi desenvolvida com gestores de projetos filiados ou não ao PMI (Project Management Institute) no Brasil. No total, participaram 151 profissionais pertencentes a 15 comunidades de prática em gestão de projetos vinculados ao PMI, assim como profissionais atuantes na área de projetos, mas que não possuem filiação. O questionário foi disponibilizado aos gestores através do software *LimeSurvey*, via internet com disseminação a partir da rede social de negócios chamada LinkedIn. A análise dos dados contou com o apoio do software SPSS e o R, que subsidiaram a realização de uma análise descritiva, testes de relação, correlação, análise fatorial e ANOVA. Os resultados apontam que existe relação entre as competências socioemocionais de gestores de projetos com engajamento que refletem na melhor condução do processo gerencial no alcance do sucesso do projeto. Assim como, o engajamento apresenta-se como fator determinante no gerenciamento de projetos ao passo que para se alcançar o sucesso do projeto, o gestor atenha-se ao alcance inicial de competências socioemocionais que o conduzam a melhorias no processo de gerenciamento do projeto. O resultado deste trabalho poderá auxiliar na construção ou gestão da carreira desses profissionais, bem como na formação de futuros profissionais no tocante ao desenvolvimento de competências socioemocionais aplicadas ao contexto de projetos que sugerem melhoria no desempenho e engajamento no efetivo ambiente laboral. Uma das contribuições do estudo envolve a validação de uma escala de sucesso na gestão de projetos. Futuros estudos podem utilizar esta escala para analisar a sua relação com outros construtos como autoliderança e competências adaptativas.

Palavras-chave: Gestores de projetos, Competências Socioemocionais, Engajamento, Sucesso.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the relationship between success in project management, social and emotional competencies and the engagement of managers. The analysis of the project management environment is intended to contribute to understanding the relationships with social and emotional competencies in managers that is not yet so much discussed in the literature as well as the engagement. The theoretical framework involved three sections: The first one deals with project managers and their competencies. The second presents the socio and emotional competences: concept, dimensions and main authors who collaborated with the construct. The third part deals with the understanding of work engagement, followed by a discussion of the links between success in project management, social and emotional competencies and engagement. To achieve the objectives, a quantitative, exploratory and descriptive research was conducted , using the survey method. The research was developed with project managers affiliated or not to PMI (Project Management Institute) in Brazil. In total, 151 professionals belonging to 15 communities of practice in project management linked to the PMI, as well as professionals working in the project management field but not affiliated. The questionnaire was made available to managers through LimeSurvey software, through the internet with dissemination from a social networking business called LinkedIn. Data analysis was supported by SPSS and R software, through a descriptive analysis, relationship tests, correlation, factor analysis and ANOVA. The results show that there is a relationship between the social and emotional competences of project managers with an engagement that reflects in the better management of the processes in achieving the success of the project. As well as, engagement is a determinant factor in project management, while to achieve project success, the manager sticks to the initial scope of social and emotional competencies that lead to improvements in the project management process. The result of this work may help in the construction or management of the career of these professionals, as well as in the training of future professionals in the development of socio and emotional competencies applied to the context of projects managements that suggest improvement in performance and engagement in the effective work environment. One of the contributions of the study involves the validation of a scale of success in project management. Future studies may use this scale to analyze their relationship with other constructs such as self-leadership and adaptative competences.

Key words: Project managers, Socio and emotional competencies, Engagement, Success.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências e habilidades de gestores de projetos.....	24
Quadro 2 - Distinção de sucesso em projetos.....	27
Quadro 3 - Competências via Casel (2008).....	31
Quadro 4 - Levantamento de autores e dimensões em CSE.....	33
Quadro 5 - Dimensões do engajamento.....	36
Quadro 6 - Membros filiados PMI - BRASIL.....	42
Quadro 7 - Escala reduzida de engajamento	44
Quadro 8 - Escala de Competências Socioemocionais.....	44
Quadro 9 – Análise de Frequência para CSE.....	46
Quadro 10 - Descritores de sucesso proposto por Baccarini (1999).....	46
Quadro 11 - Indicadores e valores de referências para AFC.....	49
Quadro 12– Fatores obtidos na Matriz rotacionada.....	59
Quadro 13 - Fatores de sucesso e descrição.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Indicadores e valores de referência da análise estatística.....	48
Tabela 2 - Atuação em gestão de projetos.....	51
Tabela 3 - Idade.....	52
Tabela 4- Estado Civil.....	52
Tabela 5- Filiação ao PMI.....	52
Tabela 6- Instituição.....	53
Tabela 7- Tempo de atuação na área de gestão de projetos.....	53
Tabela 8- Ramo de atividade.....	53
Tabela 9- Tempo de atuação como Gestor de projetos.....	54
Tabela 10 - Certificações PMI.....	54
Tabela 11- Análise de correlação para Critério de Sucesso.....	56
Tabela 12- ANOVA Critério de Sucesso.....	57
Tabela 13- Medidas de adequação da análise fatorial e de confiabilidade dos dados.....	58
Tabela 14 - Variância total explicada dos fatores.....	60
Tabela 15 -Medidas descritivas e Cargas Fatoriais do Fator 1 – Planejamento.....	60
Tabela 16- Medidas descritivas e Cargas Fatoriais do Fator 2 - Gestão da Comunicação.....	62
Tabela 17- Medidas descritivas e Cargas fatoriais do Fator 3 – Controle.....	63
Tabela 18- Medidas descritivas e Cargas fatoriais do Fator 4 – Monitoramento.....	64
Tabela 19- Medidas descritivas e Cargas fatoriais do Fator 5 - Gestão de equipe.....	65
Tabela 20- Matriz de correlação dos Fatores de Sucesso.....	68
Tabela 21- Matriz de correlação entre Fatores de Sucesso e Tempo de atuação na área de gestão de projetos e Tempo de atuação como Gestor de Projetos.....	68
Tabela 22 - Medidas finais da Análise Fatorial Confirmatória.....	70
Tabela 23- Valores utilizados para analisar validade convergente e confiabilidade da escala.....	70
Tabela 24- Variância extraída e compartilhada.....	71
Tabela 25- Cargas fatoriais extraídas por meio da AFC separadas por dimensão.....	71
Tabela 26 - Medidas descritivas para Competência Consciência Emocional.....	73
Tabela 27- Medidas descritivas para Competência Equilíbrio emocional.....	73
Tabela 28- Medidas descritivas para Competência Trabalho em equipe.....	74
Tabela 29 - Medidas descritivas para Competência Autodomínio.....	74
Tabela 30 - Medidas descritivas para CSE – Dimensão Criatividade Emocional.....	75
Tabela 31- Análise de correlação entre as CSE e a escala geral.....	75

Tabela 32 -Anova para CSE.....	77
Tabela33- Análise de correlação entre CSE e Engajamento.....	77
Tabela 34-Análise de correlação entre Fatores de sucesso e CSE	78
Tabela 35 -Medidas descritivas para variáveis de Engajamento.....	80
Tabela 36- Análise de correlação para Engajamento.....	81
Tabela 37- Análise de correlação entre Engajamento e fatores de sucesso.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASEL	<i>Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning</i>
CSE	Competências socioemocionais
GP	Gerente de projeto
IE	Inteligência emocional
JAWS	Escala de Bem-Estar Afetivo Relacionada ao Trabalho
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMP	Profissional de Gerenciamento de Projetos
SEL	<i>Social-Emotional Learning</i>
SPELL	<i>Spell Scientific Periodicals Electronic (SPELL)</i>
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gerenciando projetos e desenvolvendo competências	20
2.2 Competências socioemocionais.....	28
2.3 Engajamento no trabalho.....	35
2.4 Os vínculos entre engajamento, competências socioemocionais e sucesso na gestão de projetos..	37
3 METODOLOGIA	40
3.1 Desenho da pesquisa	40
3.2 Contexto da pesquisa.....	41
3.3 Escalas e Instrumento de Coleta de dados.....	43
3.4 Análise dos dados.....	48
4 RESULTADOS	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES.....	99

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em quatro seções: (a) Contextualização da área de estudo e delimitação do problema de pesquisa, (b) Objetivos, (c) Justificativa e relevância do estudo; e (d) Estrutura e organização do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A competência em reconhecer e gerenciar emoções e relações sociais tem sido considerada uma habilidade-chave para o sucesso no trabalho (GOLEMAN, 1998; CLARKE, 2010) e para a liderança eficaz (DIAS et al., 2017). Diante disso, buscar entender o lugar central das habilidades sociais e emocionais no contexto do trabalho torna-se fundamental para o processo de melhoria pessoal e organizacional, que pode ser considerado essencial para o mercado no futuro.

A situação atual no mercado de trabalho é que, a cada dia, os profissionais são contratados por suas habilidades técnicas, mas muitas vezes são demitidos pelo uso ineficaz de suas habilidades emocionais ou mesmo pela ausência delas. Um ambiente tipicamente imbuído de pressão, dinamicidade, mudanças constantes e diversificação estratégica é o de gerenciamento de projetos. Este é responsável pela execução das ações estratégicas relacionadas às mudanças e às inovações, identificadas e selecionadas no planejamento estratégico. Dessa forma, se configura como uma área estratégica para a competitividade da organização e implica a geração de diversos benefícios, entre os quais está a redução do custo e do tempo para o desenvolvimento ou melhoria de produtos, serviços e processos, bem como a eliminação ou redução de desperdícios e o aumento da receita e da satisfação dos *stakeholders* (PRADO, 2006).

Projeto é um termo definido como um esforço temporário com início e fim bem estabelecidos que tem por objetivo realizar a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013). Um projeto é composto por diferentes estágios, ou seja, representa-se um projeto por diferentes etapas de um ciclo, conhecido por ciclo de vida do projeto que inclui desde seu planejamento inicial até a fase de encerramento e entrega (GOYETTE et al., 2015).

A gestão empresarial de projetos pode ser entendida, então, como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que visam ao atendimento dos objetivos

de uma necessidade da empresa (PMBOK, 2013). Nesse cenário, entender que o profissional que atua no gerenciamento de projetos necessita apenas de habilidades técnicas é um tanto quanto limitado, quando se passa a considerar aspectos fundamentais intrínsecos ao gerenciamento de equipes. Desse modo, deter habilidades não cognitivas tem sido necessário no contexto de projetos (TURNER et al., 2009), cujos gestores são solicitados a contribuir para o desenvolvimento e a implementação de metodologias, processos, padrões, critérios, parâmetros e ferramentas para gestão — além de liderar os projetos, intervir e articular sempre que necessário para que os prazos sejam cumpridos e as entregas saiam conforme o esperado. De acordo com Dias et al. (2014), independentemente do tipo de projeto, o desenvolvimento de competências de um gerente de projeto (GP) pode ser realizado por meio de treinamento, concentrando-se mais nas competências comportamentais do que nas competências técnicas, porque as primeiras têm maior influência no sucesso da gestão do projeto, tais como: confiabilidade, ética, engajamento, abertura e liderança.

Uma boa gestão de equipes em projetos depende de três processos essenciais para sua execução: pessoas, estratégias e operações (PMBOK, 2013). Saber como equilibrar esses três elementos pode ser o ponto de partida para conquistar procedimentos mais produtivos e eficazes. O PMBOK (2013) apresenta que o papel do gestor no projeto requer habilidades técnicas e habilidades de relacionamento interpessoal, tais como Liderança, Construção do espírito de equipe, Motivação, Comunicação, Influência, Tomada de decisão, Consciência política e cultural, Negociação, Confiança, Gestão de conflitos e *Coaching*.

Nesse sentido, percebe-se que as habilidades técnicas, conhecidas também como Competências cognitivas, tidas por muito tempo como essenciais para o desempenho dos gerentes, têm dado lugar às competências socioemocionais (CSE). Segundo Elias (2006), o desenvolvimento de competências socioemocionais é a chave para o sucesso na escola e na vida. Dado que as emoções afetam ‘o como’ e ‘o que’ nós aprendemos, as relações de cuidado fornecem a base para a aprendizagem duradoura, nas quais importantes habilidades de Aprendizagem Socioemocional (*Social Emotional Learning* - SEL) e conhecimento podem ser ensinados.

A literatura aponta que o domínio de competências socioemocionais tem papel relevante no desenvolvimento de competências para o trabalho, as quais não são atributos inatos, mas capacidades adquiridas ao longo do processo de socialização familiar, educacional e profissional (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014). Logo, o processo de aprendizagem apresenta um papel fundamental na construção e desenvolvimento das emoções.

Em geral, os modelos de competências profissionais apresentam dois vieses. O primeiro recai sobre as competências profissionais básicas a qualquer atividade, facilmente transferíveis de um contexto para outro. O segundo refere-se às competências socioemocionais, que se situam no domínio de processos afetivo-emocionais, pessoais e interpessoais.

Nos anos 1990, diversos autores discutem emoções no contexto gerencial (BOYATZIS, 1982, 2008, 2009; SPENCER; SPENCER, 1993; GOLEMAN, 1998; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002) e definem três perspectivas fundamentais que determinam o conhecimento prático que pauta o desempenho do comportamento, a saber: o aspecto cognitivo, a inteligência emocional e a inteligência social (EMMERLING; BOYATZIS, 2012).

Nesse sentido, a compreensão da inteligência emocional (IE) perpassa o entendimento de que este é um conceito integrado entre cognição, comportamento e emoção (ELIAS et al., 1997), de modo que o domínio de aspectos motivacionais e afetivos, em si e nos outros, assegura a aprendizagem, o desenvolvimento e a transferência dessas capacidades (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014) para outros contextos laborais. Goleman (1998) destaca que a IE é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Diante dos aspectos apresentados, entende-se por competência socioemocional (CSE) a capacidade de integrar o entendimento, o gerenciamento e a expressão de aspectos sociais e emocionais sobre si mesmo e sobre os outros de forma a garantir um melhor desempenho pessoal, bem como a busca pela solução de problemas cotidianos, a adaptação a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento e a qualidade das relações sociais (ELIAS et al., 1997). Vale destacar que a inteligência emocional faz parte do entendimento sobre CSE assim como a regulação emocional, a criatividade emocional e as habilidades sociais integrando, pois um conjunto mais amplo denominado de competências socioemocionais.

Desse modo, para poder gerenciar de maneira eficaz suas equipes e promover o envolvimento, dedicação e comprometimento com o projeto no alcance do sucesso, o gerente de projetos procura, cada vez mais, desenvolver competências em reconhecer e gerenciar emoções nas relações sociais, o que o direciona à chave para o sucesso no trabalho e à liderança eficaz (ELIAS et al., 1997). Para este trabalho, entende-se por ‘sucesso’ o alcance do resultado do projeto que atenda às necessidades de todas as partes interessadas, considerando que existem variáveis processuais nesse contexto que contribuem para esse resultado.

Esta pesquisa envolve o contexto de gestores de projetos vinculados ou não ao *Project Management Institute* (PMI) Brasil atuantes na área de gerenciamento de projetos. O PMI é uma associação voltada para profissionais de gerenciamento de projetos, cuja estrutura é fragmentada por unidade federativa, ou seja, a nomeação ocorre por grupos devidamente categorizados segundo a região geográfica onde exista representação do PMI. Isso porque foi possível identificar a crescente demanda por profissionais na área de projetos com forte consolidação através de certificações internacionais fornecidas pelo PMI (2017), como a de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP) e a de Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos (CAMP), permitindo a atuação em diversas empresas dos demais segmentos, seja industrial, comercial, educacional, assim como de serviços e consultoria.

Vale salientar que, entre as certificações mais exigidas pelo mercado, a PMP é uma das mais conhecidas, pois é valorizada em todo o mundo e evidencia que o profissional possui formação, experiência e competência necessárias para a condução e direção dos projetos da empresa. De acordo com PMI (2018), a grande maioria dos profissionais da área busca obter essa certificação como forma de garantir o reconhecimento dos empregadores e a consolidação na carreira.

Diante disso, percebe-se pelas pesquisas levantadas no âmbito acadêmico que as competências ou a falta delas têm facilitado e, em alguns casos, dificultado o engajamento dos gestores de projetos. Esse argumento se fortalece quando se analisam estudos que afirmam que o sucesso no gerenciamento de projetos requer competências técnicas e interpessoais para compreender as situações e as pessoas e manter um comportamento adequado para o ambiente (PANT; BAOURDI, 2008; TURNER et al., 2009). Assim, consideram-se que tanto os aspectos relacionados ao perfil do gerente de projetos devem ser adequados ao perfil do projeto, como também os aspectos relacionados às pessoas envolvidas no projeto.

As organizações demandam interações interpessoais, cuja maioria está relacionada ao desempenho de tarefas como, por exemplo, atendimento de clientes e *stakeholders* envolvidos, recebimento de instruções e relato aos supervisores ou cooperação e coordenação com os membros da equipe, análise de lições aprendidas, comunicação consistente e adequada e atualização documental (PMBOK, 2013).

Assim, o gerenciamento de um projeto requer engajamento das partes interessadas, sendo este um fator determinante no cumprimento de metas, prazos e custos. No contexto laboral, maior engajamento também está associado a um melhor desempenho no trabalho, maior satisfação, maior compromisso organizacional (NERSTAD; RICHARDSEN; MARTINUSSEN, 2010; SAPPÄLÄ et al., 2009) e produção ampliada, uma vez que afeta

positivamente o desempenho da equipe de trabalho (XANTHOPOULOU et al., 2009). Com isso, possuir competências socioemocionais no ambiente de trabalho conduz ao gerenciamento de projetos de forma mais eficaz (KERZNER, 2009; ALAM et al., 2010; IPMA, 2012; PMI, 2013).

Os manuais do PMBOK valorizam mais aspectos técnicos do que emocionais. Com isso, torna-se relevante indicar que analisar a relação entre competências socioemocionais e engajamento pode ajudar a ampliar tanto o escopo da formação do gestor de projeto, como também a sua atuação profissional.

Nesse sentido, o impacto que as CSE têm na atuação dos gestores de projetos direciona uma melhoria nos níveis de engajamento do profissional com o projeto, assim como dos membros da equipe, proporcionando o alcance do sucesso da gestão.

Partindo do pressuposto de que as competências socioemocionais são habilidades que o sujeito aprende; são habilidades que ele pode praticar; e são habilidades que se pode ensinar (TOUGH, p. 114, 2014), e que, para obter sucesso em projetos, exige-se uma boa identificação das partes interessadas, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: **“Quais as relações entre os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos, as competências socioemocionais e o engajamento de gestores que atuam na área ?”**

A fim de responder à questão de pesquisa, este estudo apresenta o objetivo geral e os específicos como etapas de investigação do problema levantado. Como objetivo geral, temos: analisar as relações entre os fatores de sucesso no Gerenciamento de Projetos, as competências socioemocionais e o engajamento. Como forma de dar suporte ao alcance do objetivo geral, pretendemos seguir os seguintes objetivos específicos: i) identificar os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos; ii) identificar as competências socioemocionais e o engajamento dos gestores no processo de gerenciamento de projetos; e iii) verificar as relações entre os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos, as competências socioemocionais e o engajamento.

Com base na problemática levantada a partir do contexto apresentado e por meio dos objetivos propostos com a intenção de satisfazer a questão de pesquisa, apresentam-se a relevância deste estudo nos campos da teoria, da prática, do social e do interesse da pesquisadora.

No campo da teoria, a importância é justificada pelo empenho em contribuir com levantamento de estudos sobre os temas de base para pesquisa (gerenciamento de projetos, competências socioemocionais e engajamento), considerados assuntos de interesse pela literatura, e pela contribuição obtida a partir do relacionamento destes temas, uma vez que

estudos relacionando competências socioemocionais, gestão de projetos e engajamento têm sido realizados com o objetivo de identificar e não de relacionar os construtos. Como exemplo desses estudos temos Meredith et al (1995); Bruno-Faria e Brandão (2003); Rabechini e Carvalho (2003); com Carvalho e Rabechini Jr. (2008), Hopkins e Bilimoria (2008), Druskat; Druskat (2012); Gondim et al (2014); Dias et al (2014); Muniz; Rell e Ferreira (2017).

A relação de construtos proposta neste estudo se fortalece ao considerar que, de acordo com o levantamento bibliométrico realizado nas bases de dados do *Spell Scientific Periodicals Electronic* (SPELL) e do Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de outubro de 2017 a abril de 2018, foram identificados 48 trabalhos publicados que focalizam as competências cognitivas de gestores e outros 26 que destacam as competências não cognitivas, com ênfase na inteligência emocional. Para o presente estudo, essa ênfase comprova que o tema de CSE ainda é pouco abordado, e necessita de aprofundamento em pesquisas que possam fazer a relação deste com os demais construtos adotados.

Conforme descreve Boyatzis (2009), tanto a inteligência emocional quanto a social predizem o desempenho no trabalho, principalmente em contextos internacionais, em que a habilidade de lidar com a diversidade cultural é elemento-chave para assegurar a qualidade das relações no trabalho (GOLEMAN et al., 2001; EMMERLING; BOYATZIS, 2012).

Assim, a relevância prática é justificada diante do cenário atual de fragilização das fronteiras intra e interpaíses, considerando que na atuação de gestão por projetos pode-se existir projetos com equipes remotas em países distintos, o que exige dos gestores além das competências profissionais conhecidas como cognitivas, competências no manejo das emoções pessoais e das demais pessoas com as quais se interage.

Estudos em gerenciamento de projetos vêm obtendo resultados superiores, apresentando diversas conclusões acerca do tema e contribuindo para desenvolvimento científico. Essa afirmação pode ser confirmada em virtude da evolução, no tempo, do número de publicações sobre o tema “gerenciamento de projetos”, ao redor do mundo. No âmbito do Brasil, o desenvolvimento atual das pesquisas quantitativas sobre gerenciamento de projetos apresenta certa defasagem em relação a países como Estados Unidos, China, Inglaterra e outros países europeus, sobretudo com relação às variáveis que consideram aspectos humanos no sucesso do gerenciamento de projetos (BERSSANETI, 2011).

No contexto empírico adotado neste estudo, a pesquisa se mostra relevante pela possibilidade de contribuir tanto para a delimitação de fatores de sucesso na gestão de projetos como na compreensão do impacto que as CSE têm na atuação dos gestores de

projetos, que conseqüentemente pode vir a proporcionar melhorias no processo de engajamento dos membros da equipe.

A pesquisa também se mostra significativa pela possibilidade de auxiliar os profissionais da área que gerenciam, integram ou contribuem de alguma forma para o sucesso no gerenciamento de projetos a entenderem melhor tanto o impacto desses fatores, como também os benefícios das CSE e o seu impacto nos níveis de engajamento. Logo, o desenvolvimento social e emocional e o reconhecimento da natureza relacional de aprendizagem e mudança constituem peças fundamentais para compreender como um gestor de projetos obtém sucesso seja no planejamento, na comunicação, no controle, no monitoramento e na gestão de equipes de projetos.

Outro aspecto relevante nessa discussão trata do engajamento no trabalho, cujo entendimento como construto voltado ao planejamento e à execução do projeto proporcionará melhores níveis de desenvolvimento dos profissionais, dado que as pessoas que se encontram envolvidas na sua atividade profissional revelam energia, eficácia e capacidade para lidar positivamente com os desafios do trabalho.

Por conseguinte, o estudo também promove uma utilidade social, na medida em que poderá contribuir com a evolução da área de gerenciamento dos projetos pesquisada e com a formação desses profissionais no tocante a capacitações e treinamentos tanto nos fatores de sucesso identificados como também auxiliá-los no desenvolvimento de CSE.

Para a pesquisadora, o interesse pelo tema justifica-se pelo fato de que seu desenvolvimento profissional está inserido em um contexto que se utiliza de um dos temas de estudo, a saber, o gerenciamento de projetos. Nesse sentido, há intenção de contribuir com o desenvolvimento desse contexto a partir do estudo do gerenciamento de projetos à luz das competências socioemocionais, além da busca por melhoria em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. Este capítulo compreendeu a contextualização do tema, a explanação da questão que norteia o estudo, os objetivos da pesquisa e as contribuições que justificaram sua realização.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico que embasou o desenvolvimento da pesquisa, dividido em três seções. Na primeira, aborda-se os gestores de projetos e suas competências. A segunda apresenta as competências socioemocionais: conceito, dimensões e principais autores que colaboraram na construção do tema. Já a terceira discorre o entendimento sobre o engajamento no trabalho, seguido pela discussão dos vínculos entre sucesso na gestão de projetos, competências socioemocionais e engajamento.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados que auxiliaram no alcance dos objetivos da pesquisa. Apresenta-se o delineamento da pesquisa, os caminhos que se pretende percorrer para o alcance do objetivo, bem como o contexto, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa. No final do capítulo, são apresentados os procedimentos da coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados do trabalho no tocante aos fatores de sucesso no gerenciamento de projetos frente às influências do conhecimento das competências socioemocionais e nível de engajamento nesse contexto. Por fim, as conclusões são discutidas no quinto capítulo, apresentando os principais achados, limitações e considerações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando os objetivos deste trabalho, este capítulo contempla as competências gerenciais em projetos, as competências socioemocionais e o engajamento no trabalho, os quais acredita-se levam ao sucesso no gerenciamento de projetos.

2.1 Gerenciando projetos e desenvolvendo competências

O contexto de projetos está presente em todas as áreas e organizações. Em virtude disso, o papel do gestor se faz ainda mais necessário, pois obter o domínio das ferramentas e técnicas para melhor condução dos processos não é uma atividade tão simples quanto parece, considerando o mercado global cada vez mais complexo e competitivo. Uma das maiores dificuldades presentes nas organizações tem sido o gerenciamento de projetos em diferentes portfólios, tendo em vista que o fator humano como recurso é dinâmico e instável. Segundo o PMBOK (2017), a comunicação e o *networking* são parte crucial do trabalho do GP e, diante da situação exposta anteriormente, este padrão tem se legitimado como necessário.

As organizações têm buscado entender que, além de conhecer o projeto e alcançar o sucesso, é necessário que o GP também possua competências de liderar, envolver, influenciar e conduzir equipes para, então, obter sucesso no gerenciamento do projeto. Skulmoski e Hartman (2010) comentam que possuir competências em projetos, do ponto de vista empresarial, é motivo de sobrevivência para as organizações. Consequentemente, em um mundo cuja sociedade é cada vez mais voltada para projetos, o papel do gerente competente é primordial para o sucesso dos projetos e da empresa (PMI, 2008).

Entende-se por projeto um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos de maneira que seu gerenciamento é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos logicamente agrupados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento, e encerramento (PMBOK, 2013).

O gerente de projetos está presente em diversos contextos, nos quais estão envolvidos os representantes da própria organização e também das diferentes organizações que contribuem para a realização do projeto. Em linhas gerais, os gerentes de projetos têm a responsabilidade de satisfazer várias necessidades, seja da equipe, dos indivíduos ou de tarefas que precisam ser concluídas.

Sendo o gerenciamento de projetos uma disciplina estratégica, o gerente de projetos se torna a ponte entre a estratégia e a equipe (PMBOK, 2013), e suas competências afetam diretamente o resultado do projeto (PMBOK, 2017). Compreender e aplicar conhecimento, ferramentas e técnicas que são reconhecidamente boas práticas não é suficiente para um gerenciamento de projetos efetivo (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; GILLARD; PRICE; 2005; SKULMOSKI; HARTMAN, 2010; KOSAROGLU; HUNT, 2009).

De acordo com Kerzner (2006), o gerenciamento de projetos implica tanto o planejamento, quanto a **programação** e o **controle** de tarefas, com foco nos **objetivos** a serem alcançados. Para Santos e Carvalho (2006), existe a necessidade de **controle dos riscos** que surgem durante o desenvolvimento dos projetos. De maneira correlata, Heldman, Baca e Jansen (2005) enfatizam a necessidade de esforço na integração dos diversos componentes de um projeto, e, nesse contexto, o gestor (juntamente com sua equipe) é responsável por definir os processos a serem utilizados.

O profissional que atua como gestor de projetos procura ter como direcionador operacional o Guia de Boas Práticas no Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), o qual fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do próprio projeto. O entendimento e o domínio do guia fornecem ao gestor uma esfera de conhecimento apurado e uma visão estratégica para atuar no gerenciamento de projetos no alcance do sucesso.

Bouer e Carvalho (2005) explicam que há um conjunto de variáveis que influenciam o sucesso dos projetos, relacionadas à cultura organizacional e ao estágio de maturidade das empresas em relação ao gerenciamento desses projetos. Esse conhecimento permite que o gerente de projeto tenha segurança sobre o tema e o ambiente em que está situado. Por exemplo, se é uma empresa de tecnologia, ele deve ter conhecimento em tecnologia.

Aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a execução efetiva dos projetos significa utilizar os conhecimentos da área de atuação em que o profissional está situado juntamente com os conhecimentos de gestão de projetos, bem como as habilidades interpessoais (que também são conhecidas como *soft skills*), aliados a ferramentas e técnicas desenvolvidas e testadas, para garantir que o projeto será concluído com sucesso (PMBOK, 2013; PMI, 2018).

Pelo fato de os projetos serem realizados em organizações, com características e especificidades próprias, é importante que seja considerada a cultura destas empresas, que, de

acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2008), reúne os seus comportamentos, crenças, valores e políticas. Ainda, para esses autores, existem três competências presentes no ambiente organizacional que conduzem as decisões e diretrizes organizacionais: (1) em nível individual, relacionada à capacidade de entrega de cada membro da equipe; (2) em nível de equipe, ligada ao entrosamento e ao nível de maturidade para a solução de conflitos; e, (3) em nível da própria empresa, vinculada à responsabilidade por propiciar um ambiente adequado à estruturação das atividades.

Com o surgimento de projetos modernos que envolvem atividades com alto grau de complexidade, em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, e cada vez mais exigentes em níveis de recursos, cabe aos gestores cumprirem o papel de administradores dessas mudanças. Para tanto, adotar uma visão de gerenciamento com estrutura orientada para projetos tem ampliado a necessidade de desenvolvimento de competências relativamente mais humanas, considerando aspectos culturais e de mudança no processo de implantação de novos projetos.

De acordo com o PMBOK (2017), o bom desempenho na atuação como gerente de projetos exige pareceres especializados. Assim, o profissional deve estar consciente da própria expertise pessoal e de onde encontrar outros com a expertise necessária. Além disso, é necessário que o GP tenha capacidade de tomar decisões adequadas e coerentes diante de condições de mudanças mantendo, por exemplo, constante trabalho com o patrocinador para preservar as estratégias de negócios e de projeto alinhadas (PMBOK, 2017).

Na gestão de um projeto, as competências gerenciais assumem um papel determinante e podem ser compreendidas como a mobilização dos saberes (saber, saber agir e saber ser) requeridos pelo contexto da ação gerencial (LE BOTERF, 2003; MOURA; BITENCOURT, 2006). Conforme consta no PMBOK (2013, 2017), o papel do gestor no projeto requer habilidades técnicas, assim como habilidade de relacionamento interpessoal. Estas são classificadas como essenciais ao gerente de projetos no tocante à Liderança, Construção do espírito de equipe, Motivação, **Comunicação**, Influência, Tomada de decisão, Consciência política e cultural, Negociação, Confiança, Gestão de conflitos, e *Coaching*.

Basicamente, o Guia de Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos apresenta as competências necessárias para um gerente de projetos, o que as torna genéricas, uma vez que não consideram aspectos distintos e situacionais para atuação em diferentes áreas de gerenciamento de projetos. Dessa maneira, o papel do gerente de projetos como facilitador se torna ainda mais essencial, uma vez que ele deve ser uma pessoa com visão macro de todos os recursos e etapas do projeto, e o responsável por traduzir as estratégias em processos que

levem ao desenvolvimento da empresa e das equipes.

Devido à importância deste profissional na execução dos projetos, a busca pelo desenvolvimento de habilidades e competências tem sido crescentemente valorizada e reconhecida pelas organizações. Quando se trata de conhecimento e desempenho, tem-se algo mais palpável, pois elas podem ser adquiridas por meio do estudo e da vivência profissional. Porém, quando se fala em competências pessoais, entra-se num campo relacionado às habilidades de relações interpessoais, que, muitas vezes, são mais sensíveis para serem medidas ou ensinadas. No entanto, essas habilidades podem desempenhar papel decisivo na relação com as partes interessadas e, conseqüentemente, na condução dos projetos.

As diversas abordagens sobre as principais competências e habilidades que um gerente de projetos deve possuir (SHTUB; RAZ, 1996; GILLARD; PRICE, 2005; KERZNER, 2006; RUSSO; SBRAGIA, 2007; RABECHINI Jr., 2008; KOSAROGLU; HUNT, 2009; YASIN et al., 2009; SKULMOSKI; HARTMAN, 2010, PMBOK, 2017) são expostas no Quadro 1:

Quadro 1 - Competências e habilidades de gestores de projetos

COMPETÊNCIAS		Shubert al. (1994)	Gillard e Price (2005)	Kerzner (2006)	Russo e Sbragia (2007)	Kosaroglu e Hunt (2009)	Yasinet al. (2009)	Skulmoski e Hartman (2010)	Guia PMBOK (2017)
Competências técnicas	Planejamento			X		X		X	X
	Comunicação	X	X		X			X	X
	Tomada de decisões					X		X	X
	Negociação	X			X	X		X	X
	Gerenciamento de conflitos			X	X	X		X	X
	Coaching		X						X
	Conhecimento técnico	X	X	X	X	X	X	X	X
	Empreendedorismo			X	X				
	Práticas de administração			X	X				
	Organização			X					
	Elaboração de orçamento	X				X			
	Orientação para resultados				X	X	X	X	
	Habilidade de escrita		X		X		X	X	
Suporte gerencial		X	X			X	X		
Competências sociais	Liderança	X	X	X		X	X		X
	Construção e desenvolvimento de equipes			X	X		X	X	X
	Consciência política e cultural		X		X			X	X
	Ganho de confiança						X		X
	Qualidade / Orgulho no trabalho		X		X		X	X	
Competências comportamentais	Motivação		X						X
	Influência				X			X	X
	Relacionamento interpessoal	X	X		X		X	X	

	Verdade e honestidade							x	
	Adaptabilidade e vigor		x						
	Desejo de realização						x		
	Desejo de poder						x		
	Autoconfiança		x				x		

Fonte: Elaboração própria (2018).

Frente ao exposto, observa-se que grande parte dos autores concorda que as competências dos gestores de projetos vão muito além das competências técnicas, uma vez que eles desempenham um papel importante na gestão de pessoas, fomentando e promovendo a interação entre as partes essencialmente interessadas. Diante desse processo de relacionamento interpessoal, torna-se fundamental o incentivo ao engajamento das partes no trabalho, o qual proporciona emoções positivas. A pessoa se sente feliz, alegre, energizada, otimista e autoconfiante e, sentindo-se bem, entende que a atividade no trabalho não é difícil, pois este estado influencia também positivamente a sua criatividade e capacidade de solução de problemas. A boa saúde também está associada ao engajamento, pois, quando está em boas condições, sofre-se menos de acometimentos psicossomáticos e físicos, como dores de cabeça, preocupações e tensão muscular (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

Na seção 2.3 deste capítulo, há um aprofundamento acerca da temática do engajamento no trabalho e a indicação de estudos que ratificam o engajamento e suas relações positivas com resultados organizacionais, como, por exemplo, o compromisso organizacional, o comportamento extra papel, a iniciativa pessoal e o desempenho e qualidade do serviço (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Ou seja, tudo o que sentimos influi em nossos pensamentos e ações.

Percebe-se que uma crescente preocupação relacionada ao gerenciamento efetivo de projetos com foco no processo mudou o nível de percepção que envolve as partes interessadas, influenciando diretamente na sexta edição do Guia PMBOK, publicada em 2017. A reformulação conduz ao pensamento de que o gerenciamento apenas não é suficiente, ou seja, planejar e controlar o gerenciamento das partes interessadas passa pelo processo de engajamento, em que se planeja e monitora (PMBOK, 2017).

Com a introdução de novas tecnologias no ambiente gerencial, tais como redes sociais, aspectos multiculturais e equipes virtuais (PMBOK, 2017), o conceito de integração vem mudando e assumindo novos valores no contexto de implementação de projetos. Os gerentes de projetos precisam ter consciência desse contexto e desses novos aspectos para, então, saberem como melhor conduzir os projetos no alcance do sucesso.

O *framework* Estrutura de Desenvolvimento de Competências do Gerente de Projeto (PMCD) fornece uma estrutura para a definição, avaliação e desenvolvimento da competência de gerente de projeto com base na premissa de que as competências têm um efeito direto no desempenho (PMI, 2017). Porém, o grau desse impacto está relacionado apenas ao sucesso do projeto, considerando-se fatores como tipos e características do projeto ou contexto e maturidade organizacional.

Para considerar a identificação de competências de um GP, é necessário entender que o sucesso do projeto é possível a partir do cumprimento de dois critérios: o sucesso do produto e o sucesso do gerenciamento de projetos (BACCARINI, 1999). O sucesso do produto refere-se aos efeitos do produto final do projeto, enquanto o sucesso no gerenciamento de projetos incide diretamente no processo de entrega do produto. No Quadro 2, é possível entender a distinção desses dois componentes e, com isso, apreender o alinhamento adotado nesta pesquisa, a saber, que para atingir o critério de sucesso no gerenciamento de projetos é preciso desenvolver competências importantes no GP.

Quadro 2 - Distinção de sucesso em projetos

SUCESSO DO PRODUTO	SUCESSO DO GERENCIAMENTO DE PROJETO
Encontrar os objetivos estratégicos da organização (metas)	Encontrar objetivos de tempo, custo e qualidade;
Satisfazer as necessidades dos usuários (finalidade)	Qualidade do processo de gerenciamento do projeto;
Satisfazer as partes interessadas no que se refere ao produto (principalmente cliente/usuário)	Busca pela satisfação das partes interessadas durante o processo de gerenciamento de projetos (principalmente patrocinadores e equipe).

Fonte: Adaptado de Baccarini (1999).

Estudos sobre sucesso em projetos como o de Cooke-Davies (2002) identificaram fatores através da pesquisa que não incluíram a competência do gerente de projeto, concentrando-se em gerenciamento de riscos, gerenciamento de programas e portfólio e gerenciamento de benefícios, e novamente uma lista foi oferecida como apropriada para todos os projetos. O sucesso do projeto não é um alvo fixo. Jugdev e Mueller (2005) buscam compreender uma mudança do que constitui sucesso do projeto, na década de 1980 houve uma intensificação no uso das ferramentas e técnicas corretas. Em um papel clássico e ainda amplamente cotado, Pinto e Slevin (1988) listaram o que eles acharam como os dez mais importantes fatores para o sucesso do projeto, independentemente do tipo de projeto. De acordo com o entendimento do gerenciamento de projetos nessa época, a lista não incluía a competência do gerente de projeto ou o ajuste ao projeto. Wateridge (1995) sugeriu que, ao decidir como gerenciar seus projetos, os gestores devem primeiro identificar os critérios

importantes de sucesso para seus projetos, identificar os fatores de sucesso que ajudá-los a entregar esses critérios e, em seguida, escolher ferramentas e técnicas associadas a esses fatores.

De acordo com Morrison e Brown (2004) a necessidade de atender de forma mais eficiente às demandas dos clientes e fornecedores, às mudanças tecnológicas e de processo e à evolução dos negócios faz com que as organizações percebam a importância da aplicação do gerenciamento de projetos. Porém, esse novo olhar tem ignorado o fator influenciador no alcance de sucesso no gerenciamento de projetos, que é como desenvolver tais competências no profissional que conduz todo esse processo. Por isso, de acordo com o PMI (2010), os gerentes de projetos eficazes precisam adquirir um equilíbrio entre as competências técnicas, interpessoais e conceituais, que o ajudem a analisar as situações e interagir de forma apropriada.

Meredith et al. (1995) categorizam as competências exigidas pelos gerentes de projetos em cinco áreas de competências-chave: **comunicação organizacional, formação de equipes, liderança**, de enfrentamento e habilidades tecnológicas. Estas categorias incorporam uma ampla gama de habilidades ligadas às características inerentes ao gerenciamento de projetos, tais como atingir resultados únicos e trabalhar considerando tempo e recursos.

Os estudos de El-Sabaa (2001) apontam que, nessas áreas de competência, as habilidades técnicas exercem menos influência sobre o desempenho dos gerentes de projeto. Assim, o líder ou gerente de projeto tem papel de coordenar o trabalho em equipe na busca de um melhor resultado, o que requer não apenas conhecimento técnico sobre o assunto do projeto, mas também competências comportamentais que facilitarão a sua execução (MARZAGÃO; CARVALHO, 2016).

A literatura de gerenciamento de projetos evoluiu para tratar das competências necessárias para um gestor de projetos. Portanto, a próxima seção abordará as competências socioemocionais e os modelos comumente utilizados para avaliação dessas competências.

2.2 Competências socioemocionais

A crescente busca de conhecimento sobre o tema das competências iniciou-se na década de 1970, quando McClelland publicou o *paper* intitulado *Testing for Competence rather than Intelligence*, contribuindo para a aproximação do debate entre psicólogos e administradores. Até meados da década de 1980, porém, o uso do termo ‘competência’ no contexto organizacional orientava-se basicamente pelo mesmo referencial do senso comum,

tendo sido associado ao sentido de “aptidão, habilidade, ser capaz de algo”.

O estudo e a definição do tema das competências partem de duas correntes de pensamento: uma francesa e a outra americana, com foco ora na análise das competências individuais (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993; LE BOTERF, 1994; ZARIFIAN, 2001; PERRENOUD, 2001), ora nas competências organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1995; MILLS et al., 2002).

Na França e nos grandes países capitalistas, em geral, o tema ‘competência’ começou a ser explorado de forma pragmática, nos locais de trabalho, em empresas de ponta. No Brasil, emergiu da academia e vem sendo adotado de forma abrangente tanto no setor público quanto no privado (CRISPIM; FRAGNANI, 2010; PEREIRA; SILVA, 2011; MUNIZ; RELL; FERREIRA, 2017). Como afirma Zarifian (2001, p. 17), “a virada já começou: a lógica competência impor-se-á, com ou sem negociações”.

Diante da variação na conceituação do termo ‘competências’ e das várias perspectivas teóricas que o envolvem, neste estudo utilizaremos a definição proposta por Fleury & Fleury (2001) o qual define ‘competência’ como sendo um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dessa maneira, entende-se que o termo assume uma noção associada à ação, ao desempenho e à eficiência.

No mundo corporativo, tem-se exigido muito mais dos profissionais, a tal ponto que as qualificações (termo relacionado aos títulos e diplomas) têm representado uma porcentagem minoritária frente às competências interpessoais. Ou seja, a proposta agora é solicitar um novo perfil do trabalhador, cuja destreza profissional e habilidades técnicas estejam associadas a competências de natureza interpessoal (PEREZ, 2005).

As competências cognitivas necessárias ao bom desempenho dos gestores apresentam menor relevância diante das competências socioemocionais (SALLES; MARTENS, 2017; MUNIZ; RELL; FERREIRA, 2017). Entende-se que as competências socioemocionais constituem uma integração de saberes e fazeres sobre si e sobre os outros, apoiando-se na consciência, na expressão, na regulação e na utilização ou manejo das emoções, cujo objetivo é aumentar o bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais. Em resumo, a inteligência emocional, a regulação emocional, a criatividade emocional e as habilidades sociais integram um conjunto mais amplo denominado de CSE (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014).

Gondim, Morais e Brantes (2014) buscaram compreender o papel das competências socioemocionais no contexto do trabalho, de modo que identificaram que as emoções influenciam diretamente o desempenho dos gestores. Humphrey, Pollack e Hawver (2008)

defendem que os gerentes expressam vários tipos de emoções no trabalho, mas que estes precisam julgar as emoções que escolhem expressar na sua ação gerencial. Silva (2009) afirma que a emoção contribui para o autoconhecimento e para o aprendizado gerencial, porém este tema pode gerar polêmica porque muitas pessoas consideram expressar emoções uma fraqueza e, por isso, evitam este comportamento e até mesmo não buscam entender suas reações emocionais.

Todos temos essa tendência de negar nossas falhas. É uma estratégia emocional cômoda, que nos protege do sofrimento que acarretaria reconhecer a dura verdade. A atitude defensiva assume muitas formas: minimizar os fatos, excluir informação crucial, racionalizar e encontrar boas desculpas – qualquer coisa para retirar dos fatos a sua verdade emocional. (GOLEMAN, 2001, p. 79)

A conceituação de CSE ainda é ampla e bastante discutida pelo menos desde a década de 1990, com o início dos estudos sobre inteligência emocional, destacando-se os artigos publicados por Mayer e Salovey (1993, 1995) e Mayer, Salovey e Sluyter (1997), que conceituam IE como sendo o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar a própria emoção, assim como os sentimentos e emoções dos outros, para discernir melhor entre eles e usar esta informação para guiar o pensamento e as ações.

O termo IE foi discutido e popularizado por Daniel Goleman (1995, 1996), que concebe a inteligência social e emocional como a capacidade complexa e multifacetada para ser eficaz em todos os domínios críticos da vida, incluindo a escola. Considerado como responsável por disseminar o conceito de IE em diversos segmentos da sociedade, Goleman (1998) destaca que a IE é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Goleman (1998) classifica a IE em cinco macro-habilidades: autoconhecimento (consciência emocional, autovalorização, autoconfiança); autogerenciamento (autodomínio, confiabilidade, inovação e adaptabilidade); motivação (objetivo de realização, iniciativa, otimismo, compromisso); empatia (compreensão, ajuda aos outros, manejo da diversidade, consciência política); e manejo das relações sociais (influência, comunicação, resolução de conflitos, construção de vínculos, trabalho em equipe, liderança, catalisação de mudança, cooperação).

Outro autor que aborda a IE é Bar-On (2000), o qual entende que a IE é tida como uma característica não cognitiva ligada à compreensão emocional e social, considerada por muitos como uma habilidade necessária para liderança eficaz (SALOVEY; MAYER 1990;

GOLEMAN, 1998; BAR-ON, 2000; SARROS; SANTORA 2001; GOLEMAN et al.,2001; DAUS; ASHKANASY, 2005; CONTE, 2005). Essa abrangência trazida por Bar-on (2000) representa o entendimento de que as competências cognitivas exigidas no dia a dia relacionadas à inteligência têm apresentado menos relevância no contexto profissional.

Nos anos 1990, percebe-se que diversos autores discutiram emoções no contexto gerencial (BOYATZIS, 1982, 2008, 2009; SPENCER; SPENCER, 1993; GOLEMAN, 1998; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002) e mostraram que, além do conhecimento prático, o desempenho comportamental influencia nossas decisões. Esses autores definiram três perspectivas de análise das emoções, com diferentes focos: no aspecto cognitivo, na inteligência emocional (IE) e na inteligência social (EMMERLING; BOYATZIS, 2012).

Em geral, os modelos de competências profissionais apresentam dois vieses: o primeiro recai sobre as competências profissionais básicas a qualquer atividade, facilmente transferíveis de um contexto para outro. O segundo refere-se às competências socioemocionais, que se situam no domínio de processos afetivo-emocionais, pessoais e interpessoais. As pesquisas relativas a esse segundo viés mostram que as competências socioemocionais podem ser aprendidas, praticadas e ensinadas (TOUGH, 2014; ELIAS, 2006). Além disso, tomando por base o conceito de Competência Socioemocional, que envolve ação, prática, evento e interação entre as pessoas, percebe-se uma relação de vínculo entre esse viés e a abordagem francesa de competências.

Com base na organização CASEL (2005), as CSE envolvem cinco macrocompetências emocionais, cognitivas e comportamentais: Autoconsciência, consciência social, tomada de decisão responsável, autogestão e gestão de relacionamentos (ZINS et al., 2004) apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Competências via Casel (2008)

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	INTERPRETAÇÃO
AUTOCONSCIÊNCIA	Capacidade de avaliar com precisão os pontos fortes e as limitações de uma pessoa, com um senso de confiança bem fundamentado, otimismo e uma "mentalidade de crescimento".	Busca a identificação e reconhecimento de emoções, o reconhecimento dos pontos fortes em si e dos outros, senso de autoeficácia e autoconfiança.

CONSCIÊNCIA SOCIAL OU EMPATIA	Capacidade de compreender as normas sociais e éticas para o comportamento e de reconhecer os recursos e apoios da família, escola e comunidade.	É o respeito pelos outros e a tomada de perspectiva.
TOMADA DE DECISÕES RESPONSÁVEIS	Capacidade de avaliação e reflexão da responsabilidade pessoal e ética.	É a avaliação realista das consequências de várias ações e uma consideração do bem-estar de si mesmo e dos outros.
AUTOGERENCIAMENTO	Capacidade de regular com sucesso as emoções, os pensamentos e os comportamentos de uma pessoa em diferentes situações, definindo e trabalhando para o alcance de objetivos pessoais e acadêmicos.	Busca o controle da impulsividade, gestão do estresse, persistência, estabelecimento de metas e motivação.
HABILIDADES DE RELACIONAMENTO	Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis e gratificantes com diversos indivíduos e grupos.	Inclui a comunicação clara, saber ouvir bem, cooperar com os outros, resistir à pressão social inadequada, negociar o conflito de forma construtiva e procurar e oferecer ajuda quando necessário.

Fonte: Elaborado a partir do Casel (2005).

O CASEL é um grupo colaborativo que visa contribuir com aprendizagem socioemocional, social e emocional para a educação desde a pré-escola até o ensino médio. Para o CASEL (2018) a aprendizagem social e emocional (SEL) aumenta a capacidade dos alunos de integrar habilidades, atitudes e comportamentos para lidar de forma eficaz e ética com tarefas e desafios diários. Como muitas estruturas similares, a estrutura do CASEL busca integrar e promover a competência intrapessoal, interpessoal e cognitiva. As cinco competências apresentadas no quadro 3 podem ser ensinadas de várias maneiras e configurações.

Em 1995, Goleman apresenta uma aproximação ao conceito de competência emocional ao considerar que melhorias no desempenho no trabalho relacionam-se à maneira como o indivíduo “gerencia a si e a seus relacionamentos, como trabalha em equipe, sua capacidade de liderar e antecipar o futuro”.

Estudos realizados por Hopkins e Bilimoria (2008) com altos executivos de uma organização financeira demonstram, com base na utilização de um instrumento de mensuração do tipo 360 graus, que não existem diferenças entre gerentes do sexo masculino

ou feminino na demonstração das CSE.

Para este trabalho, utilizaremos a definição de Elias et al. (1997, p.3) de que as CSE são a “habilidade de entender, gerir e expressar aspectos sociais e emocionais na própria vida de forma a garantir sucesso na gestão de tarefas da vida como aprendizagem, formação de relacionamentos, solução de problemas diários e adaptação a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento”. Incluem autoconhecimento, controle da impulsividade, trabalho em equipe e cuidado de si e de outros.

Vale salientar que o desenvolvimento de CSE ocorre por meio de processos de Aprendizagem Socioemocional, definida como:

[...] o processo de adquirir e efetivamente aplicar conhecimento, atitudes e habilidades necessárias para o reconhecimento e gestão das emoções, desenvolvendo cuidado e preocupação com outros, tomando decisões responsáveis, estabelecendo relações positivas e manejando situações desafiadoras adaptativamente (ELIAS et al., 1997, p. 1).

Vários estudos na área de CSE buscaram categorizar dimensões para obter uma melhor compreensão dos saberes relacionados às emoções e à sua relação com o desempenho pessoal e profissional.

No Quadro 4, são apresentados os principais autores e dimensões de CSE de acordo com os resultados obtidos no levantamento da literatura desde a década de 1990, quando iniciaram as discussões a respeito do tema.

Quadro 4 - Levantamento de autores e dimensões em CSE.

AUTORES	DIMENSÕES
Mayer e Salovey (1997)	Percepção, avaliação e expressão de emoções com precisão; acesso/gerenciamento de sentimentos quando eles facilitam o pensamento; entendimento das emoções e conhecimento emocional; e regulação das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.
Goleman (1995)	Conhecimento e administração das emoções, motivação de si mesmo, reconhecer as emoções nos outros e manejar relacionamentos.
Elias et al. (1997)	Autoconhecimento, controle da impulsividade, trabalho em equipe e cuidado de si e de outros.
Goleman et al. (2001)	Autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e gerenciamento de relacionamento.
Bar-one Parker (2002)	Autorrespeito, relacionamento interpessoal, controle de impulsos, resolução de problemas, autoconsciência emocional.
Mayer, Salovey e Caruso (2002)	Percepção, integração, entendimento e administração das emoções.
Wong e Law (2002)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.
Weissberget al.(2003)	Autoconhecimento, consciência social, autogerenciamento, habilidades de relacionamento, tomada de decisão responsável.

Casei (2005)	Autoconsciência, consciência social, tomada de decisão responsável, autogestão e habilidades de relacionamento.
Elias (2006)	Autoconhecimento, consciência social, autogerenciamento, habilidades de relacionamento, tomada de decisão responsável.
Luebbbers, Downey eStough (2007)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.
Shie Wang (2007)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.
Whitman et al. (2009)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.
Gardner e Qualter (2011)	Percebendo emoções, facilitando o pensamento, entendendo as emoções, gerenciando emoções.
TsaousiseKazi (2013)	Expressão e reconhecimento de emoções, controle de emoções, uso de emoções para facilitar o pensamento e cuidado e empatia.
Libbrecht et al. (2014)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.
LaPalme et al. (2016)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.
Kong (2017)	Avaliações de autoemoção, avaliações emocionais de outros, uso da emoção e regulação da emoção.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Percebe-se que os autores convergem em seus entendimentos no tocante às dimensões que consideram aspectos de compreensão e regulação das emoções que permeiam as relações interpessoais e intrapessoais. Além disso, o Quadro 4 sintetiza a percepção de que as emoções influenciam a tomada de decisão, assim como o convívio social e o manejo de relacionamentos.

Além dos estudos de Goleman (1998) com foco em IE no ambiente organizacional e Boyatzis (2009), um estudo realizado por Gondim, Morais e Brantes (2014) buscou compreender e estabelecer o conceito de competências socioemocionais no contexto do trabalho. As autoras resumem o conceito afirmando que as competências socioemocionais são um conjunto formado por quatro elementos: “a inteligência emocional, a regulação emocional, a criatividade emocional e as habilidades sociais” (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014).

Esta pesquisa está intimamente pautada como nível de envolvimento do profissional no trabalho, pois, se os elementos e aspectos emocionais não estiverem em equilíbrio, o desempenho laboral tende a cair, ocasionando problemas psicossomáticos, ou seja, comprometendo a “eficácia profissional”.

A seguir, a próxima seção abordará em mais detalhes a perspectiva do engajamento no trabalho e o seu vínculo com as competências socioemocionais e o sucesso no

gerenciamento de projetos.

2.3 Engajamento no trabalho

O conceito de engajamento tem recebido muita atenção no âmbito científico desde os anos 1990. Inicialmente, Kahn (1992) desponta com estudos voltados à construção de um modelo teórico que analisa o “estado de presença” ou “presença psicológica”, o qual definiu como um estado experiencial que acompanha engajamento pessoal de comportamentos que envolvem a canalização de energias pessoais para trabalhos físicos, cognitivos e emocionais (KAHN, 1992).

De acordo com Spónton (2012), a literatura tem buscado compreender o conceito de engajamento ao longo dos anos, devido sua estreita visualização teórica como oposto ao *burnout*, construto medido pelo MBI - Maslach-Burnout Inventory (MBI) (MASLACH; JACKSON, 1981) e definido como uma síndrome tridimensional de exaustão emocional, despersonalização e falta de realização profissional. Desta forma, enquanto o trabalhador com a síndrome de *burnout* é caracterizado por altos níveis de exaustão, cinismo, despersonalização e ineficiência laboral, o trabalhador engajado é caracterizado por elevados níveis de vigor, dedicação e absorção.

No final da década de 90, Maslach e Leiter (1997) assumiram que o “engajamento” é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia, considerados os opostos diretos das três dimensões de *burnout*: estado de exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização pessoal. Funcionários engajados têm um senso de conexão energética e efetiva com suas atividades de trabalho e se veem como capazes de lidar completamente com as exigências do seu trabalho (SCHAUFELI et al., 2001). Por implicação, o engajamento (MASLACH; LEITER, 1997) é avaliado pelo padrão oposto de pontuações nas três dimensões do MBI (exaustão, cinismo, eficácia profissional), sendo este: vigor, dedicação e absorção.

A definição de engajamento adotada para esta pesquisa será a de Schaufeli et al. (2002, p. 74), que o concebem como um estado afetivo-positivo, persistente e abrangente relacionado ao trabalho laboral, sendo constituído por três dimensões: comportamental (“vigor”), emocional (“dedicação”) e cognitiva (“absorção”). No Quadro 5, apresenta-se a definição de cada dimensão elaborada por esses autores:

Quadro 5 - Dimensões do engajamento

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Vigor	Caracteriza-se por altos níveis de energia, resiliência mental, vontade de investir e persistir em face de dificuldades no trabalho.
Dedicação	Caracteriza-se pelo forte envolvimento, entusiasmo, orgulho, desafio, inspiração no desempenho da atividade profissional e atribuição de significado ao trabalho desenvolvido.
Absorção	Caracteriza-se pela “imersão” e concentração total nas atividades em que o indivíduo se encontra implicado, de tal forma que possui dificuldade em desapegar-se do seu trabalho, dando a sensação de o tempo passar rapidamente.

Fonte: Adaptado de Ramalho et al. (2017).

Nesse sentido, o engajamento no trabalho caracteriza-se por uma forte identificação e altos níveis de energia despendidos no trabalho (RAMALHO et al., 2017). Esse entendimento não está relacionado com o estado de felicidade no trabalho e sim com a motivação profissional, segundo a qual o trabalhador possa alinhar de certa forma sua função às suas competências. Os profissionais que se engajam possuem alta energia e conectam-se perfeitamente ao trabalho, de forma a perceber a si mesmos como capazes de enfrentar eficazmente as diferentes demandas do dia a dia (SALANOVA et al., 2000).

Dada a falta de instrumentos de mensuração e avaliação do engajamento, Schaufeli e Bakker propuseram, em 2009, o questionário *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). A contribuição desses autores para o desenvolvimento de novas pesquisas com foco na análise do engajamento no trabalho foi bastante relevante, considerando que 64 das 67 pesquisas identificadas na revisão sistemática da literatura realizada por Magnanet al. (2015) utilizaram a UWES (95,5%), que também demonstraram a crescente produção científica sobre o tema, especialmente em 2013 (N=19).

A versão italiana da UWES-9 foi apresentada por Balducci, Fraccaroli e Schaufeli (2010) e avaliou cerca de 2.881 executivos divididos em duas amostras, sendo uma de italianos e outra de holandeses. O estudo buscou fazer uma correlação do construto engajamento com a Escala de Bem-Estar Afetivo Relacionada ao Trabalho (JAWS) e com uma medida de desempenho no trabalho. Como conclusão, mostrou que existe forte consistência entre as dimensões de engajamento (vigor, dedicação e absorção).

Vazquez et al. (2015) buscaram estabelecer validade de conteúdo e validade de construto com os 17 itens da escala UWES e com os 9 itens da versão reduzida nas 5 regiões do Brasil. Os resultados da pesquisa indicam a validação da escala e reforçam a ideia de que

o engajamento no trabalho é um construto universal. Além disso, os autores consideram que a questão cultural se apresenta como aspecto relevante nesse estudo, ou seja, esse resultado está atrelado ao mercado de trabalho no Brasil e à maneira como as carreiras profissionais dos brasileiros estão estruturadas.

Nesse sentido, outra referência em mensuração e validação de escalas de engajamento foi realizada por Ramalho et al. (2017). Esta pesquisa visou avaliar os itens e as respectivas dimensões da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) de Schaufeli e Bakker (2009), aplicada a assistentes sociais em exercício de função em Portugal. A aplicação do instrumento se deu através da versão portuguesa da UWES com uma amostra de 1.369 assistentes sociais portugueses, tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino. Os resultados da pesquisa apontam que a escala apresenta bons níveis de confiabilidade e consistência interna, assim como indica um considerável nível de engajamento entre os assistentes sociais que atuam na área em Portugal.

A próxima seção abordará mais profundamente a perspectiva do engajamento no trabalho e o seu vínculo com as competências socioemocionais e o sucesso no gerenciamento de projetos.

2.4 Os vínculos entre engajamento, competências socioemocionais e sucesso na gestão de projetos

O gerente de projetos tem um papel fundamental e o seu desempenho tem contribuição direta para o sucesso de um projeto (ANANTATMULA; THOMAS, 2010). Assim, identificar habilidades de um Gerente de Projetos que contribuem para seu desempenho profissional pode afetar os resultados de projetos e os resultados competitivos das empresas (SHENHAR, 2004; DAINTY et al., 2005).

No Brasil, estudos realizados por Rabechini e Carvalho (2003) mostram que, apesar de as equipes de projeto se sentirem motivadas por seus líderes, ainda existe uma lacuna na prática da gestão de recursos humanos em projetos, em especial quanto ao desenvolvimento das relações interpessoais e à gestão de conflitos, mostrando que existe uma oportunidade de construção de uma empatia mais profunda entre líderes de projeto e seus liderados, permitindo o uso mais adequado do conhecimento sobre os tipos de personalidade individual e os fatores motivadores como fontes de ideias para a solução de conflitos.

Nessa acepção, o estudo de Guillén Ramo, Saris e Boyatzis (2009) fortalece o argumento de que existe relação positiva entre competências socioemocionais e o

desempenho no trabalho. Os autores buscaram entender as competências socioemocionais tomando por base os executivos de três organizações espanholas para analisar a validade preditiva da abordagem comportamental de EI por Boyatzis e Goleman (2008). Os resultados mostraram que as competências emocionais e os traços de personalidade são preditores valiosos de desempenho no trabalho e que as primeiras apresentam relevância superior aos traços de personalidade globais.

Com isso, o modelo de Goleman-Boyatzis de Inteligência Emocional (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2013) possui uma grande vantagem ao considerar as competências como situacionalmente dependentes, ou seja, não seria necessário ser competente em todas as 18 competências do modelo. Ademais, a pesquisa indica as exigências de competências emocionais em contextos específicos (DRUSKAT; DRUSKAT, 2012, p. 92). Por isso, é possível identificar as competências específicas ao contexto aplicáveis ao gerenciamento de projetos e, assim, estabelecer a relevância do modelo em um contexto de gerenciamento de projetos.

Considerando que as organizações demandam interação interpessoal, a maioria dessas interações está relacionada ao desempenho de tarefas como, por exemplo, atendimento de clientes e *stakeholders* envolvidos no projeto, recebimento de instruções e repasse aos supervisores, ou cooperação e coordenação com os membros de equipe, análise de lições aprendidas, comunicação consistente e adequada e atualização documental (PMBOK, 2013).

Assim, o engajamento das partes interessadas é fator determinante no gerenciamento do projeto no alcance de bons resultados. Entenda-se, no contexto laboral, que um maior engajamento também está associado a um melhor desempenho, maior satisfação, maior compromisso organizacional (NERSTAD; RICHARDSEN; MARTINUSSEN, 2010; SAPPÄLÄ et al., 2009) e maior produção, uma vez que afeta positivamente o desempenho da equipe de trabalho (XANTHOPOULOU et al., 2009).

De acordo com Gilchrist, Villalobos e Fernández (2013), os sujeitos mais engajados no trabalho demonstram estar mais aptos a apoiar seus colegas, receber *feedback* e criar oportunidades, atingindo com sucesso seus ambientes laborais, pois podem reconhecer, ativar e gerar recursos de trabalho com maior facilidade (XANTHOPOULOU et al., 2008).

No gerenciamento de projetos, o processo de engajamento das partes interessadas acontece tanto na decisão quanto na execução, etapas nas quais se elaboram estratégias ou abordagens específicas para engajamento com indivíduos ou grupos de partes interessadas (PMBOK, 2017). As informações destas partes poderão ser utilizadas para direcionar uma

abordagem que afetará diretamente o sucesso e a rentabilidade de uma operação ou projeto (YIP; PROBERT, 2013; SHARMA, 2005 apud GOULD, 2012).

Nesse sentido, para poder gerenciar de maneira eficaz suas equipes e promover envolvimento, dedicação e comprometimento com o projeto no alcance do sucesso, o GP precisa, cada vez mais, desenvolver competências em reconhecer e gerenciar emoções nas relações sociais, o que direciona para o sucesso no trabalho e para a liderança eficaz (ELIAS et al., 1997). Por conseguinte, Goleman (1998, p. 201) afirma que o líder é uma fonte-chave do tom emocional da organização e o entusiasmo que emana dele pode guiar todo o grupo na direção que se deseja.

O engajamento profissional caracteriza-se, pois, por uma forte identificação e altos níveis de energia despendidos no trabalho (RAMALHO et al., 2017). Considera-se haver uma possível correlação entre o *burnout* e o engajamento dado que existem evidências empíricas que apresentam correlação negativa do engajamento com o *burnout* (SALANOVA et al., 2000; EXTREMERA; DURAN; REY, 2005) assim como correlação positiva com o desenvolvimento profissional (MARTINEZ; SALANOVA, 2003), com as competências emocionais, o bem-estar emocional e a felicidade (EXTREMERA; DURAN; REY, 2005).

O próximo capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução dos objetivos deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão explicitados os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa e direcionaram a resposta ao problema de pesquisa: **“Quais as relações entre os fatores de sucesso no gerenciamento de projeto, as competências socioemocionais e o engajamento de gestores que atuam na área?”**.

A divisão estabelecida para essa seção encontra-se da seguinte forma: desenho da pesquisa, contexto da pesquisa, instrumento de coleta de dados, os procedimentos utilizados na análise de dados.

3.1 Desenho da pesquisa

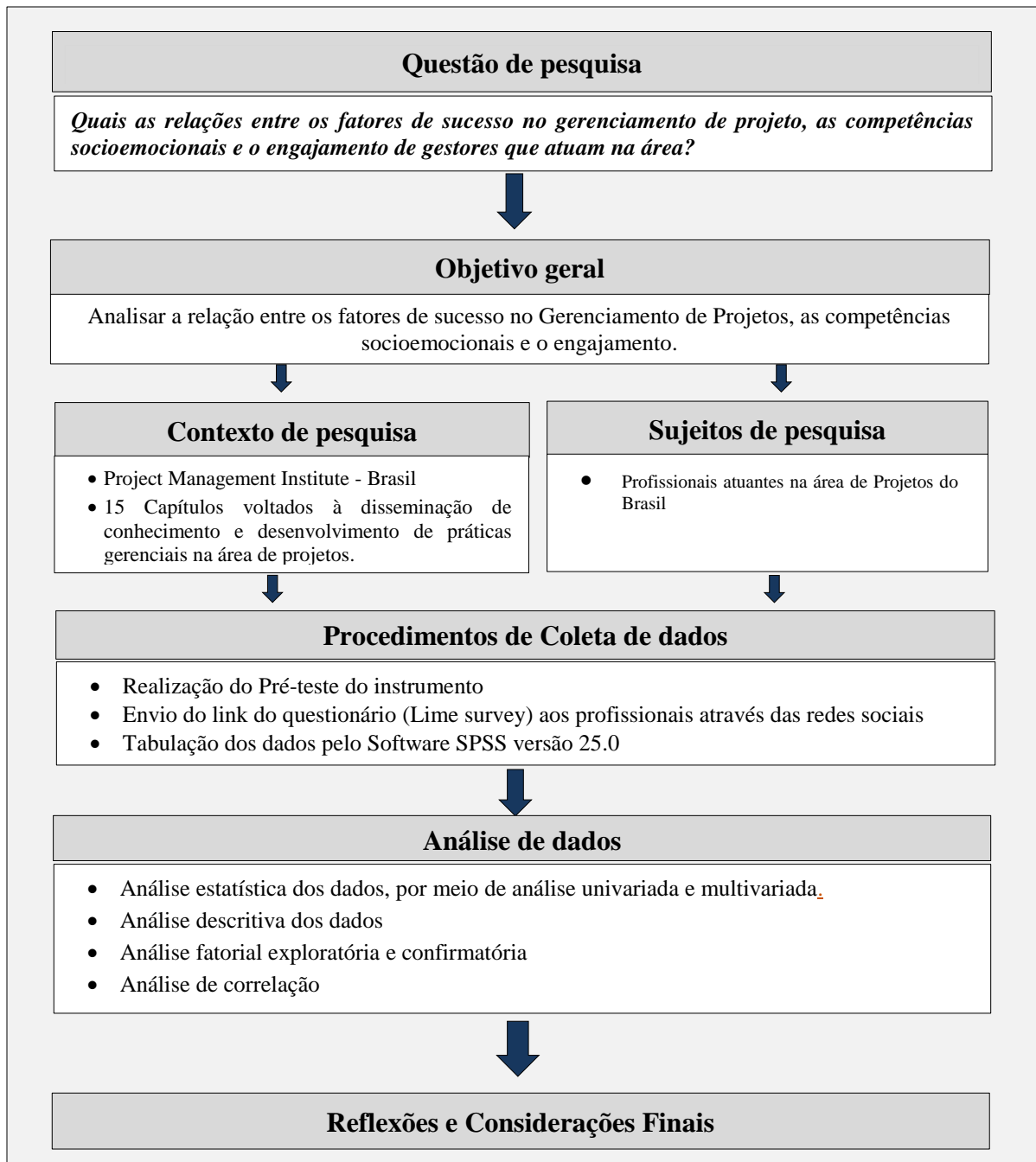
A análise realizada possui caráter metodológico de pesquisa descritiva, cujo objetivo é definir melhor o problema de pesquisa, proporcionar “insights” sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis. Este estudo norteou-se por uma abordagem quantitativa que, segundo Godoy (1995), o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. “Enfatiza as relações e o ajustamento entre os diversos componentes de uma cultura ou sociedade” (GIL, 2008, p.18).

Como forma de explicitar os caminhos metodológicos percorridos no desenvolvimento desta pesquisa, foi apresentado na Figura 1, o desenho de pesquisa, indicando cada etapa do trabalho. Conforme sugere Sampieri, Collado e Lucio (1991), para a realização desse estudo, definiu-se a questão de pesquisa. Em seguida, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos, e definidos o contexto e sujeitos da pesquisa, posteriormente, delimitou-se os procedimentos de coleta e análise de dados.

É possível visualizar na Figura 1 a questão de pesquisa, o contexto e os sujeitos da pesquisa, o objetivo principal deste estudo e os procedimentos metodológicos adotados. Estes serão tratados nas próximas subseções desse capítulo.

A seguir será apresentada a delimitação do estudo evidenciando a população e a amostra da pesquisa.

Figura 1 - Esquema de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2018).

Após a apresentação da trajetória metodológica da pesquisa, a próxima seção aborda o contexto em que a pesquisa foi realizada, incluindo a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa.

3.2 Contexto da pesquisa

O *locus* de pesquisa escolhido foi o PMI - *Project Management Institute* no Brasil. O

Instituto de Gerenciamento de Projetos é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Conta hoje com mais de 70.000 membros, profissionais certificados e voluntários espalhados pelo mundo. As linhas de atuação do PMI buscam promover eventos, pesquisas, formação e educação assim como certificações que atestam conhecimento e competência dos profissionais.

De acordo com o PMI Brasil (2018), a maioria das atividades do instituto acontece nos conhecidos capítulos ou comunidades de prática. Essas comunidades são abertas a membros do PMI e são dirigidas por voluntários de modo que integram novos membros, proporcionando troca de conhecimento e *networking* com gerentes de projetos de diversos setores da indústria e serviço.

No Brasil, existem 15 grupos, conhecidos regionalmente pelo PMI como *chapters* ou capítulos, voltados à disseminação de conhecimento e desenvolvimento de práticas gerenciais na área de projetos. Os estados brasileiros com capítulo consolidado são: Amazonas, Mato Grosso, Ceará, Pernambuco, Bahia, Sergipe, Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No Quadro 6, são apresentados os quantitativos de membros filiados ao PMI por estado brasileiro coletados no primeiro semestre de 2018:

Quadro 6 - Membros filiados PMI – BRASIL

PMI	
Chapters Brasileiros	
Estado	Quantidade de membros Filiados
Amazonas	60
Mato Grosso	-
Ceará	235
Pernambuco	339
Sergipe	-
Bahia	144
Góias	-
Minas Gerais	333
Espírito Santo	120
São Paulo	-
Rio De Janeiro	847
Paraná	-
Santa Catarina	134
Distrito Federal	400
Rio Grande do Sul	560

Fonte: Elaborado pela autora com base no PMI Brasil (2018).

Inicialmente foi considerado para população o número total de membros filiados nos capítulos PMI que forneceram informações correspondentes. Apenas 10 estados

disponibilizaram esses dados em seus sites institucionais, os demais capítulos do PMI não disponibilizaram esses dados para consulta no site, assim como não retornaram o contato de solicitação via e-mail até o início da coleta de dados. Portanto, o total da população é composta por 3172 membros.

Foi delineado que a aplicação do questionário, em primeiro momento de pré-teste, fosse associada a um público-alvo composto por especialistas em gestão de projetos, gestor de pessoas ou professores doutores em Administração. O envio dos questionários foi configurado através da plataforma *Limesurvey*, por meio de e-mail e contatos de gestores vinculados ao PMI, em que apenas participantes com *token* (chave) de autorização enviado por e-mail poderiam responder a pesquisa. Foram obtidas respostas de 20 profissionais, dos quais 17 eram gestores de projetos, 2 professores de Administração e 1 Gestor de Pessoas.

Nessa etapa, percebemos que o envio do questionário via PMI não seria viável pois inviabilizaria o cronograma da pesquisa considerando que o questionário sofreria ajustes em sua versão final para posterior análise pelo corpo técnico do Instituto. Diante dessa situação, foi definido que a aplicação do questionário partiria por amostragem aleatória considerando profissionais filiados ou não ao PMI que atuassem na área de gestão de projetos no Brasil. A amostragem final, não probabilística, foi de 151 pessoas.

3.3 Escalas e Instrumento de Coleta de dados

A preocupação com a medição objetiva e a quantificação dos resultados é fundamental para uma pesquisa. Nesse sentido, existe a busca pela precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, o que garante uma margem de segurança maior em relação às inferências obtidas. Por se tratar de uma pesquisa tipo *survey*, foi utilizado a junção de 03 escalas, a saber: Escala UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* para avaliar o construto do engajamento de Schaufeli e Bakker (2009), a escala de CSE de Macedo (2018) para medir competências socioemocionais e a escala proposta por Baccarini (1999) para mensurar o construto sucesso no gerenciamento de projetos.

A primeira escala prevê avaliação por três indicadores: vigor, dedicação e absorção para analisar o nível de engajamento no trabalho, elaborada pelos autores Schaufeli e Bakker, conhecida por *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) em 1999, é composta originalmente por 24 itens, dos quais nove eram relativos ao “vigor” e oito à “dedicação”. Mais tarde, em 2002, após uma avaliação psicométrica, sete desses itens demonstraram-se inconsistentes, tendo sido eliminados. A versão UWES de 17 itens é, assim, composta por

seis itens de “vigor”, cinco de “dedicação” e seis de “absorção” (SCHAUFELI et al., 2002). A UWES é, atualmente, o instrumento mais utilizado em estudos internacionais para avaliar o engajamento profissional (RAMALHO et al., 2017). Dada a qualidade psicométrica do instrumento, cerca de 64 pesquisas realizaram versões adaptadas e validadas da UWES (MAGNAN et al., 2015), o que a caracteriza como a mais aceita na comunidade científica da área (BALDUCCI; FRACCAROLI; SCHAUFELI, 2010; NERSTAD; RICHARDSEN; MARTINUSSEN, 2009; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; SHIMAZU et al., 2009; YI-WEN; YI-QUN, 2005).

Para esta análise utilizou-se a escala reduzida com nove indicadores para engajamento. O Quadro 7 apresenta os itens que compõem a escala, organizados nas três dimensões.

Quadro 7: Escala reduzida de Engajamento

Vigor	
1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
3.	Quando me levanto pela manhã e tenho vontade de ir trabalhar.
Dedicação	
1.	Estou entusiasmado com meu trabalho
2.	Meu trabalho me inspira
3.	Estou orgulhoso/a com o trabalho que realizo.
Absorção	
1.	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
2.	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
3.	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

Fonte: Adaptado de UWES (2018).

Para análise de engajamento, utilizamos a escala UWES buscando identificar os níveis de engajamento dos gestores considerando os seguintes pontos: “nunca”, “quase nunca”, “às vezes”, “regularmente”, “frequentemente”, “quase sempre”, “sempre”.

A segunda escala, composta por 25 itens, analisa as CSE a partir de cinco dimensões: Consciência emocional (sete itens), Equilíbrio emocional (seis itens), Trabalho em equipe (quatro itens), Autodomínio (três itens) e Criatividade emocional (cinco itens). O conceito de cada competência é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Escala de Competências Socioemocionais.

Competência	Conceito	Rótulo	Descritores
Consciência Emocional	Perceber, compreender os próprios	CE10	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.

	sentimentos e os sentimentos dos outros, para manter relacionamentos construtivos.	CE 6	Entendo como os outros se sentem.
		CE 9	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua
		CE 8	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.
		CE 2	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
		CE 1	Percebo as minhas emoções com facilidade.
		CE29	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional em situações estressantes, de mudança e de decisão.	EE19	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo diante de situações estressantes.
		EE25	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
		EE24	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.
		EE27	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
		EE33	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
		EE32	Defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão.
Trabalho em Equipe	Ser acessível e cooperativo, assumindo responsabilidade pelas suas ações.	CS12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.
		CS7	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
		CS11	Coopero quando trabalho em equipe.
		CS30	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
Autodomínio	Controlar as próprias emoções em situações estressantes e respeitar comportamentos diferentes dos seus.	ACE20	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
		ACE18	Controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão.
		ACE21	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
Criatividade emocional	Ser criativo na resolução de problemas, no uso e gestão das emoções, ao estabelecer parcerias com pessoas.	CrSe13	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.
		CrSe 14	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.
		CrSe 16	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.
		CrSe 23	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.
		CrSe 26	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.

Fonte: Adaptado de Macedo (2018)

Esta escala apresenta os itens em ordem aleatória e os respondentes atribuem um valor de 0 a 6 de acordo com a frequência que demonstram cada competência, de acordo com o Quadro 9. São considerados os níveis de mobilização das competências baixo (1 ou 2), médio (3 ou 4) e alto (5 ou 6). Os itens de análise na escala constam no questionário utilizado como em sua versão final reduzida (ver Apêndice C e D).

Quadro 9 - Análise de frequência para CSE

Frequência	Escala
Nunca	0
Quase nunca	1
Às Vezes	2
Frequentemente	3
Quase sempre	4
Sempre	5

Fonte: Macedo (2018).

Para avaliação do conceito de sucesso na gestão de projetos utilizamos dos critérios sugeridos por Baccarini (1999), o qual direciona suas análises tomando por base aspectos centrais: critérios de sucesso e fatores de sucesso. Propõe-se que o sucesso do projeto consiste em dois componentes - sucesso do produto e sucesso no gerenciamento de projetos. O sucesso do produto lida com objetivo e propósito; sucesso de gerenciamento de projetos lida com saídas e insumos.

Para efeito da presente pesquisa foi adaptado do questionário utilizado por Baccarini (1999), as seções específicas que consideram dois aspectos essenciais: critérios de sucesso e fatores de sucesso no gerenciamento de projetos, seus descritores são apresentados no quadro 10. Apesar de o autor utilizar o nome “fatores”, sua concepção de fator é diferente da adotada nessa pesquisa. A partir da AFC, resultou o envolvimento de um conjunto de descritores denominados fatores de sucesso.

O direcionamento adotado aos respondentes foi o de que os mesmos teriam que julgar os projetos mais recentes os quais tenham se envolvido, para analisar as questões propostas através de concordância do tipo Likert de 5 pontos, bastante aplicada em pesquisas acadêmicas na Administração.

Quadro 10 – Descritores de sucesso proposto por Baccarini (1999)

Critérios de sucesso
Projeto concluído no prazo;
Projeto concluído no orçamento,
Especificação de reunião;
Eficiência do esforço de gerenciamento de projetos;
O produto satisfaz as necessidades do proprietário;
Os usuários do produto estão satisfeitos;
Os membros da equipe do projeto estão satisfeitos;
Terceiros afetados pelo projeto estão satisfeitos.
Fatores de sucesso
Os objetivos do projeto estavam alinhados com os objetivos do cliente,
Os objetivos do projeto ficaram claros para a equipe do projeto
Os resultados do projeto beneficiaram o cliente,
Sua alta gerência compartilhou a responsabilidade com a equipe do projeto para garantir o sucesso do projeto,
Sua alta administração apoiou a equipe do projeto em uma crise;

Sua gerência sênior respondeu às solicitações de recursos adicionais da equipe do projeto, se necessário;
Os resultados das decisões tomadas, informações recebidas e necessárias, foram distribuídos às pessoas aplicáveis;
Indivíduos e grupos que forneceram entrada receberam feedback sobre sua entrada;
Todos os grupos afetados pelo projeto sabiam como tornar os problemas conhecidos para a equipe do projeto;
O cliente teve a oportunidade de fornecer informações antecipadamente no estágio de desenvolvimento do projeto;
O cliente foi mantido informado do progresso do projeto;
O objetivo do projeto foi discutido com o cliente;
O pessoal da equipe do projeto tinha habilidades e treinamento técnico /gerencial adequados;
O pessoal da equipe de projeto entendeu seu papel na equipe do projeto;
Havia recursos humanos suficientes para concluir o projeto;
A gerência sênior forneceu ao gerente do projeto o grau apropriado de autoridade;
O gerente de projeto tinha controle sobre o desenvolvimento de planos de projeto e alterá-los conforme necessário;
A autoridade do gerente de projetos foi reconhecida e respeitada pela equipe do projeto;
Um programa detalhado, incluindo cronogramas, marcos e requisitos de mão de obra, existia para a conclusão do projeto;
Havia um orçamento detalhado para o projeto;
Os planos de contingência existiam no caso do projeto se desviar das linhas de base de tempo ou custo;
Todos os aspectos importantes do projeto foram monitorados;
O progresso real foi regularmente comparado com o progresso planejado;
Quando o orçamento ou programa exigia revisão, buscava-se a entrada da equipe do projeto;
O gerente do projeto não hesitou em obter assistência de outras pessoas fora da equipe do projeto em caso de problemas;
A ação imediata foi tomada quando surgiram problemas de atenção por parte do gerente de projeto e da equipe;
Quando surgiram dificuldades, elas foram resolvidas completamente.

Fonte: Adaptado de Baccarini (1999)

O instrumento de pesquisa proposto inicialmente foi um questionário, vide apêndice C, fechado composto, basicamente, por 16 questões divididas em quatro seções. Elaborado via plataforma *LimeSurvey* e aplicado no período de 04 de julho a 13 de julho de 2018 onde foi realizado o pré-teste. Na primeira seção, estão os dados de caracterização da amostra, tanto no que concerne ao entrevistado como a empresa, quais sejam: idade, gênero, estado civil, experiência em projetos, certificações em projetos, o ramo de atividade da empresa, filiação por estado. Na segunda seção, foram agrupados os dados referentes às competências socioemocionais e à atividade de gerenciamento de projetos, conforme proposto por Macedo (2018). A terceira destinou-se às questões sobre engajamento no trabalho, com base no proposto por Schaufeli et al (2002). A última seção abordou as questões sobre sucesso no gerenciamento de projetos, pautadas no modelo de análise de sucesso desenvolvido por Baccarini (1999).

Após aplicação do pré-teste, analisamos que seriam necessários ajustes em sua versão final. A aplicação permaneceu na plataforma *LimeSurvey* entre o período de 29 de setembro a 29 de outubro de 2018. Inicialmente, foram enviados e-mails aos contatos disponibilizados

em rede na área de projetos. Porém, o retorno não foi positivo nos primeiros dias de coleta. Surgiu, então, a possibilidade de utilizar redes sociais profissionais como forma de atingir um maior número de respondentes. O canal utilizado foi o LinkedIn, plataforma online considerada como rede social de negócios com foco no relacionamento profissional, em que foram identificados potenciais respondentes na área de projetos vinculados ou não ao PMI no Brasil. Em seguida, foram enviados convites com o link da pesquisa. A partir dessa ação obteve-se considerável aceitação ao questionário por parte desses profissionais. Foram reduzidas as quantidades de questões de 16 para 14. Além disso, adotamos a versão reduzida da escala de engajamento com 9 itens e utilizamos a versão final da escala de CSE (Macedo, 2018) com 25 itens. Para análise do construto sucesso, adotamos as variáveis do modelo de Baccarini (1999), 8 itens para “critérios de sucesso” e 27 itens para “fatores de sucesso”, conforme apêndice D.

3.4 Análise dos dados

Para investigar as relações entre os construtos sob análise, é necessário validar a estrutura de mensuração desses. Desse modo, para cada uma das escalas foi analisada sua consistência fatorial. As escalas de Macedo (2018) e Schaufeli e Bakker (2009) foram validadas anteriormente, a primeira no contexto de gestores públicos e a segunda no contexto de profissionais de saúde. Em seguida foi desenvolvida uma escala a partir dos indicadores de sucesso propostos por Bacarrini (1999). Como forma de verificar e garantir o nível de adequabilidade da análise, consideramos os valores de referência apresentados por Hair et al. (2005) e Costa (2011) apresentados na Tabela 1 adotados para proposta de escala de fatores de sucesso desenvolvida nesse trabalho.

Tabela 1 – Indicadores e valores de referência da análise estatística

INDICADORES	VALORES DE REFERÊNCIAS
Alpha de <i>Cronbach</i>	Maior ou igual a 0,6
Teste de esfericidade de Bartlet (<i>p-value</i>)	Menor que 0,05
KMO	Maior ou igual a 0,6
Variância Extraída	Maior ou igual a 0,5
Escores (carga fatorial)	Maior ou igual a 0,5
ANOVA (nível de significância)	Até 0,05
Comunalidades	Maior de 0,2

Fonte: Hair et al (2009) e Costa (2011)

O processo de validação da escala se deu por meio da análise fatorial confirmatória e exploratória, permitindo confirmar a estrutura definida (COSTA, 2011), ou seja, se o modelo criado se ajusta aos dados coletados. A técnica AFC é comumente utilizada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre os itens da escala, onde o número de fatores é estabelecido a priori de acordo com a teoria ou com estudos anteriores. Após definição dos itens a serem utilizados, foram organizados em um questionário e aplicados a uma amostra de respondentes que irão atribuir valores de acordo com uma escala de verificação (tipo Likert).

Para realização dos procedimentos estatísticos adotou-se a utilização do software SPSS em sua versão mais recente, SPSS 25. A ferramenta utilizada para aplicação da Análise fatorial confirmatória foi o software R, com pacote lavaan (*latent variable analysis*) (BEAUJEAN, 2014; ROSSEEL, 2018), que faz estimação baseada em covariâncias. Os valores de referência adotados para essa pesquisa são apresentados no quadro 11 sintetizando os testes, índices e parâmetros.

Quadro 11 – Indicadores e valores de referências para AFC

Índice	Valores de referência
Qualidade de ajuste do modelo (GoF – Goodness of fit)	
Teste do Qui-quadrado (χ^2)	Quanto menor, melhor; p-valor < 0,05.
χ^2 / gl	$\chi^2 / gl \leq 2$
TLI (Tucker-Lewis index)	TLI $\geq 0,9$
CFI (comparative fit index)	CFI $\geq 0,9$
GFI (goodness of fit index)	GFI $\geq 0,9$
RMSEA (root mean square error of approximation)	RMSEA < 0,08 (p-valor $\geq 0,05$)
SRMR (root mean square residual)	SRMR $\leq 0,08$
Validade fatorial e convergente	
Validade fatorial	Escore padronizado $\geq 0,5$. p-valor < 0,05 para cada um dos itens.
Alpha de Cronbach (a)	a $\geq 0,7$.
Confiabilidade composta (CC)	CC $\geq 0,7$.
AVE (Average Variance Extracted)	AVE $\geq 0,5$.
Validade discriminante	
Critério de Anderson e Gerbin (1988)	p-valor < 0,05; c 2 do modelo livre menor c 2 modelo com correlação fixada.
Critério de Fornell e Larcker (1981)	Raiz quadrada da AVE maior do que R2 entre as dimensões

Fonte: Adaptado de Dias Jr (2018)

Em seguida, foi realizada a análise descritiva das variáveis envolvendo as Competências Socioemocionais e o engajamento para, posteriormente, verificar as relações

entre os construtos sob estudo (CSE, Engajamento e Sucesso) utilizando a análise de correlação.

Como consequente, são apresentados os resultados para os dados Sociodemográficos dos gestores de projetos que participaram do estudo. Em seguida, a análise estatística dos construtos adotados, seus vínculos e relações confrontados com a literatura.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa por meio de uma análise estatística com medidas descritivas e análise multivariada. O presente capítulo está estruturado em cinco seções. A Seção 4.1 descreve o perfil dos Gestores de Projetos participantes da pesquisa; a Seção 4.2 faz a análise dos critérios de sucesso na gestão de projetos; a Seção 4.3 descreve a análise dos fatores de sucesso na gestão de projetos, análise de correlação e análise fatorial confirmatória e a Seção 4.4 apresenta a análise das relações entre Competências Socioemocionais, engajamento e fatores de sucesso.

4.1 PERFIL DOS GESTORES DE PROJETOS

A pesquisa tipo *survey* foi realizada com Gestores de Projetos do Brasil, filiados ou não ao PMI, com algum tipo de experiência ou atuação em gestão de Projetos. O questionário foi disponibilizado através da plataforma *LimeSurvey* no período de setembro e outubro de 2018. No total, participaram da pesquisa profissionais e gestores de projetos de diferentes estados brasileiros, considerando a abrangência nas 15 comunidades do PMI no Brasil. Após análise do banco de dados, foram consideradas válidas as respostas de 151 participantes.

Nesta seção, apresentamos o perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa, abrangendo as seguintes variáveis: status de atuação na área de projetos, idade, gênero, estado civil, filiação ao PMI, tipo de instituição de trabalho, tempo de atuação na área de gestão de projetos, ramo de atividade, tempo de atuação como Gestor de Projetos e Certificações.

Conforme tabela 2, verifica-se que 86,8% dos gestores atuam na área de gerenciamento de projetos.

Tabela 2 – Atuação em gestão de projetos

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
No momento está atuando com Gestão de Projetos.	Sim	131	86,8%
	Não	20	13,2%
	TOTAL	151	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 3 apresenta a idade dos respondentes. A idade média da amostra foi de 38 anos, considerando a média das idades entre a categoria 31 - 40 anos com maior frequência relativa (46,36%).

Tabela 3 – Idade

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Idade	20 – 30 anos	25	16,56%
	31 – 40 anos	70	46,36%
	41 – 50 anos	44	29,14%
	51 – 61 anos	12	7,9 %
	TOTAL	151	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que se refere ao estado civil dos participantes, é possível observar pela Tabela 4 que 55% são casados. Os demais, 28,5% representam os solteiros (as), cerca de 11,3% informam ser divorciados (as) e 5,3% vivenciam uma união estável.

Tabela 4 – Estado Civil

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Estado civil	Solteiro (a)	43	28,5 %
	Casado (a)	83	55 %
	União Estável	8	5,3 %
	Divorciado (a)	17	11,3 %
	Viúvo (a)	0	0 %
	TOTAL	151	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No tocante a Filiação ao PMI, observa-se na Tabela 5 que 15,06% dos gestores participantes da pesquisa estão filiados ao PMI São Paulo, com destaque ao PMI Ceará que apresentou 13,9% de participação na pesquisa. Aproximadamente 18,49% responderam não possuir filiação a nenhum PMI no Brasil e os demais respondentes apresentaram participação distribuída entre os demais Capítulos PMI (comunidade de práticas entre gestores de projetos).

Tabela 5 – Filiação ao PMI

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Filiação	Amazonas	5	3,42%
	Ceará	21	13,9 %
	Pernambuco	8	5,3%
	Sergipe	3	2,05%
	Bahia	8	5,47%
	Mato Grosso	2	1,36%
	Goiás	2	1,36%
	Distrito Federal	3	2,05%
	Minas Gerais	13	8,90%
	Espírito Santo	6	4,10%
	Rio de Janeiro	5	3,3%
	São Paulo	22	15,06%
	Paraná	14	9,3%
	Santa Catarina	2	1,36%
	Rio Grande do Sul	10	6,6%
Não sou filiado	27	18,49%	
TOTAL	151	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Buscou-se identificar ainda o tipo de instituição ao qual os gestores atuam, classificado em pública, privada ou de economia mista. Sobre esse aspecto, constatou-se pela Tabela 6 que 78,8 % trabalham em instituições privadas, 10,6% em instituições públicas e 10,6% em instituições de economia mista.

Tabela 6 – Instituição

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Instituição	Pública	16	10,6 %
	Privada	119	78,8 %
	Economia Mista	16	10,6 %
	TOTAL	151	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao tempo de atuação na área de projetos, constatou-se que grande maioria atua na área há mais de 5 anos. Como revela a Tabela 7, o período com maior frequência foi o de 5 a 10 anos com 29,8%. Seguido do período de 2 a 5 anos com 22,5%. Além disso, 14,6% possuem mais de 15 anos de tempo de atuação.

Tabela 7 – Tempo de atuação na área de gestão de projetos

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Tempo de atuação na área	0 – 2 anos	25	16,6%
	2 a 5 anos	34	22,5%
	5 a 10 anos	45	29,8%
	10 a 15 anos	25	16,6%
	Mais de 15 anos	22	14,6 %
	TOTAL	151	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para identificar o ramo de atividade dentro da área de gestão de projetos que os participantes atuam, foi solicitado que os mesmos identificassem a atividade entre as seguintes categorias de análise: comércio, indústria, serviços e outros. Constatou-se que 46,4% atuam no ramo de serviços e 29,8% na indústria. Aproximadamente 4,0% atua no comércio e cerca de 19,2% dos respondentes marcaram a opção “Outros”, especificando subáreas como: projetos sociais, pesquisa, energia, construção civil, educação, governo, saúde, gás, eventos e manufatura.

Tabela 8 – Ramo de atividade

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ramo de atividade	Comércio	6	4,0 %
	Indústria	45	29,8 %
	Serviços	70	46,4%

	Outros	29	19,2%
	TOTAL	151	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 9 descreve o tempo de atuação do participante como Gestor de Projetos. Alinhando ao que o estudo busca analisar, identificou-se que o período que a maioria atua ou já atuou na função de Gestor de Projetos está entre 2 a 5 anos representando cerca 35,1%. Os demais responderam que atuam ou já atuaram no período de 5 a 10 anos (21,2%), 0 a 2 anos (19,9%), 10 a 15 anos (9,9%). Ademais, 13,9% possuem experiência atuando na função de gestor (a) de projetos há mais de 15 anos.

Tabela 9 – Tempo de atuação como Gestor de projetos

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Tempo de atuação como gestor de projetos	0 – 2 anos	30	19,9%
	2 a 5 anos	53	35,1%
	5 a 10 anos	32	21,2%
	10 a 15 anos	15	9,9%
	Mais de 15 anos	21	13,9%
	TOTAL	151	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Questionados sobre possuir alguma certificação na área de gestão de projetos, constatou-se conforme indicado na Tabela 10, cerca de 57% dos participantes possuem certificação PMP. Os demais informaram que possuem certificação CAPM representando 7,3% seguidos de certificações PMP, PMI –SP, PMI ACP. Cerca de 29,8% dos participantes respondeu não possuir nenhuma das certificações PMI. Contudo, 2,0% especificou possuir outras certificações na área de projetos como SFC – *Scrum Fundamentals Certified*, PMO-CP *Value Ring*, CSM e ITIL.

Tabela 10 – Certificações PMI

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa
Certificação	CAPM –Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos	11	7,3%
	PfMP- Profissional de Gerenciamento de Portfolio	2	1,3%
	PMI-PBA – Profissional em Análise de Negócios do PMI	0	0%
	PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos	86	57%
	PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI	1	0,7%
	PMI-RMP- Profissional em Gerenciamento de Risco do PMI	1	0,7%
	PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas	0	0%
	PMI ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI.	0	0%
	Não sou certificado	45	29,8%
	Outros	3	2,0 %

	Ausentes	2	1,3 %
	TOTAL	151	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A tabela 10 apresenta um resumo dos dados sociodemográficos mais significativos da pesquisa, que permitem concluir que grande maioria dos profissionais que participaram da pesquisa possui certificação PMP como sendo a principal exigida pelo mercado para atuação na área de gestão de projetos. Confirmando a crescente demanda por profissionais na área de projetos com forte consolidação através de certificações internacionais fornecidas pelo PMI (2017).

Vale salientar que, dentre as certificações mais exigidas pelo mercado, a PMP é uma das mais conhecidas, pois é valorizada em todo o mundo e evidencia que o profissional possui formação, experiência e competência necessárias para a condução e direção dos projetos da empresa. De acordo com PMI (2018), a grande maioria dos profissionais da área busca obter essa certificação como forma de garantir o reconhecimento dos empregadores e a consolidação na carreira.

A próxima seção descreve o processo de análise de correlação para critérios de sucesso na gestão de projetos, apresentando as medidas gerais e complementares de cada critério e as respectivas análises.

4.2 Análise dos critérios de sucesso na gestão de projetos

Neste estudo, foram considerados 08 critérios de sucesso para análise do construto sucesso em gestão de projetos conforme modelo de Baccarini (1999). São eles: (1) Projeto concluído no prazo, (2) Projeto concluído no orçamento, (3) Especificação da reunião, (4) Eficiência do esforço de gerenciamento de projetos, (5) O produto satisfaz as necessidades do proprietário, (6) Os usuários do produto estão satisfeitos, (7) Os membros da equipe do projeto estão satisfeitos, (8) Terceiros afetados pelo projeto estão satisfeitos. Para análise, foram rotulados respectivamente por: CrSu1, CrSu2, CrSu3, CrSu4, CrSu5, CrSu6, CrSu7 e CrSu8.

Na análise das medidas descritivas, as maiores médias obtidas foram relacionadas, respectivamente, à satisfação do proprietário ($M = 4,671$) e o prazo de conclusão do projeto ($M = 4,638$). Considerando que foi utilizada uma escala que compreendia 8 critérios de sucesso, a média revela que a “tríade de ferro” voltada para tempo, custo, qualidade representou que os gestores apresentam um bom nível de entendimento ao alcance do sucesso

com base no guia de boas práticas de gestão de projetos. As menores médias indicam que os critérios 3, 4 e 8 não foram tão relevantes no tocante ao aspecto de sucesso por parte dos participantes. Os itens obtiveram baixa variabilidade nas respostas. O item com maior variabilidade foi a ‘especificação da reunião’ (DP = 0,90).

De Andrade (2002) destaca que a correlação é uma medida de associação que independe das unidades de medida das variáveis individualmente. Analisando a Tabela 11 referente às correlações obtidas para variáveis de Critério de Sucesso, percebe-se que há correlações significativas. É possível verificar uma correlação positiva e significativa entre CrSu7 e CrSu 8 ($r = 0,501$; $p < 0,05$). Ou seja, há uma importante relação entre os níveis de satisfação dos membros de equipe e dos terceiros afetados pelo projeto, sob a percepção do gerente. O sucesso de um projeto está associado, em grande parte, ao atendimento das expectativas das partes interessadas. Membros da equipe e terceiros são considerados como categorias dessas partes, o que pode explicar esse resultado.

Gray (2001) argumenta que considerar aspectos do tripé metas de prazo, custo e qualidade configura-se como simplista para representar a interação dos objetivos da maioria dos projetos e que objetivos pessoais e comportamentais das pessoas envolvidas devem ser levadas em consideração. Pelos dados, a relação entre o aspecto satisfação no ambiente de gerenciamento de projetos é relevante quando se consideram os membros da equipe e terceiros afetados pelo projeto (demais stakeholders). Segundo Cleland & Ireland (2002), o sucesso ou fracasso de um projeto pode ser percebido diferentemente pelas partes interessadas no projeto (stakeholders). Ou seja, tratam tanto da subjetividade da avaliação do desempenho dos projetos quanto da necessidade de se avaliar os aspectos internos e externos a organização. Isso indica que os gestores de projetos classificam cumprir orçamento e prazo seguido de atendimento a requisitos de usuários e sua satisfação, respectivamente em grau de importância para alcance de sucesso no gerenciamento de projetos.

Tabela 11: Análise de correlação para Critério de Sucesso

Critério de sucesso	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Projeto concluído no prazo	4,638	0,53	-	0,093	0,125	0,92	-0,117	-0,105	0,15	-0,21
2 Projeto concluído no orçamento	4,403	0,64		-	0,341**	0,286**	0,382**	0,224**	-0,28	-0,32
3 Especificação da reunião	3,758	0,90			-	0,410**	0,133	0,256**	0,78	0,174*
4 Eficiência do esforço de gerenciamento	4,168	0,69				-	0,328**	0,225**	0,165*	0,224**

de projetos						
5 O produto satisfaz as necessidades do proprietário	4,671	0,51	-	0,215**	-0,53	0,87
6 Os usuários do produto estão satisfeitos	4,597	0,56	-	0,327	0,317**	
7 Os membros da equipe do projeto estão satisfeitos	4,349	0,72 53			-	0,501**
8 Terceiros afetados pelo projeto estão satisfeitos	3,940	0,76 43				-

n = 149 **p ≤ 0,01 * p ≤ 0,05 M = Média DP = Desvio Padrão

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como forma de analisar se o aspecto ‘Critérios de sucesso’ sofre alguma influência das variáveis sociodemográficas, decidiu-se realizar o teste da ANOVA. Esse teste é um método para verificar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise das variâncias amostrais. Nesse caso, rejeita-se a hipótese nula de igualdade de médias entre os grupos quando o p-valor for menor que 0,05.

Foram consideradas algumas variáveis sociodemográficas para realizar essa análise, a saber: idade, gênero, tempo de atuação como gestor de projetos e tempo de atuação na área de gerenciamento de projetos. Porém, de acordo com a Tabela 12, apenas as variáveis “Tempo de Atuação como Gestor de Projetos” e “Tempo de atuação na área de Gestão de Projetos” apresentaram influência para um critério de sucesso. Para Le Boterf (2003) competência e experiência caminham juntas, considerando que a história de vida pessoal, desde sua educação formal até a experiência profissional formam um profissional competente. Em gestão de projetos possuir experiência na área determina um bom nível no alcance dos resultados organizacionais assim como reconhecimento profissional por parte da equipe (FORTUNE e WHITE, 2006; SHENHAR e Dvir, 2007).

Tabela 12: ANOVA Critério de Sucesso

Teste ANOVA			
	F	Sig	
CrSu 2 - Projeto concluído no orçamento	3,607	0,008	Tempo de Atuação como Gestor de projetos
	3,884	0,005	Tempo de atuação na área de Gestão de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Assim, a ANOVA permite concluir que para qualquer nível de significância, as

médias dos vários grupos não são todas iguais, o que quer dizer que existem diferenças significativas no CrSu2 - Projeto concluído no orçamento (0,008) relacionado a variável Tempo de Atuação do participante como Gestor de projetos, assim como CrSu 2 - Projeto concluído no orçamento (0,005) relacionando com o Tempo de atuação na área de Gestão de Projetos. O teste indica que apenas o critério CrSu 2 apresentou significância. Assim, o tempo de atuação na área e como gestor de projetos não influenciam nos outros critérios de sucesso. A próxima seção aborda os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos

4.3 Análise fatorial – Fatores de sucesso no gerenciamento de projetos

A análise fatorial exploratória enquadra-se nos métodos indutivos, e tem como objetivo a descoberta de um conjunto ótimo de variáveis latentes. Foi concebida para efetuar a redução dos dados iniciais, permitindo procurar as variáveis latentes (fatores) que apresentem um poder explicativo relevante (SOUSA et al., 2015). Para esse estudo, a AFE foi realizada com o objetivo de identificar os fatores de sucesso na gestão de projetos.

O KMO possui como valor crítico 0,60, devendo então ser efetuado somente quando o resultado for igual ou superior a este valor (HAIR et al., 2009 e DEVELLIS, 1991). Já o teste de Esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística do qui-quadrado e testa a hipótese nula (H_0) de uma matriz de correlação, níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é passível de análise pelo método fatorial (HAIR, 2009 e MARÔCO, 2011). Pelo teste KMO (*Kaiser Meyer Olkin*) que mede a adequação da utilização da Análise Fatorial para a respectiva base de dados, temos um valor de 0,893, o que indica adequação da amostragem. A seguir, na Tabela 13, são apresentadas as medidas de adequação da análise fatorial e de confiabilidade dos dados.

Tabela 13 – Medidas de adequação da análise fatorial e de confiabilidade dos dados

Número de observações	151
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0,893
Teste de esfericidade de Bartlett	2340,359
Teste de esfericidade de Bartlett (p- valor)	0,00
Variância explicada	66,158

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pelo resultado do teste de Esfericidade de Barlett, que mede se a análise fatorial é adequada ao problema, o resultado indica que há adequação do método de análise fatorial para

o tratamento dos dados, ou seja, uma correlação suficientemente forte. Pelo teste com *p-valor* menor que 0,05, que a matriz de correlações não é uma matriz identidade, e que, portanto, há relações entre as variáveis que se espera incluir na análise. Conforme Costa (2011, p. 91), “valores de alpha variam de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, maior a evidência de consistência interna, e maior a indicação de confiabilidade do conjunto de itens da escala”.

Dessa forma, é possível identificar as dimensões, facilitando a análise dos dados, visto que será obtido um número menor de dimensões do que o número inicial de variáveis. Pela matriz de componentes rotacionada, foi possível identificar quais variáveis pertencem a cada fator. O método de extração utilizado foi o de componentes principais. O método de rotação foi o varimax com normalização de Kaiser. A partir disso, foram gerados cinco fatores subjacentes com maior representatividade para o contexto de análise do construto de Sucesso no Gerenciamento de Projetos apresentados no Quadro 12. Ou seja, resultou no agrupamento de itens em torno de fatores (COSTA, 2011), com indicação de medidas gerais e individuais de cada fator e respectivas análises complementares. A denominação de cada fator foi estabelecida pela pesquisadora a partir dos itens que foram vinculados a cada um deles após a matriz rotacionada.

Quadro 12– Fatores obtidos na Matriz rotacionada

Fator	Rótulo	Variáveis/Itens
Planejamento	SgP	1, 2, 3, 4, 10, 11 e 12
Gestão da Comunicação	SgP	5, 6, 7, 8, 9, 15 e 16
Controle	SgP	18, 23, 25, 26 e 27
Monitoramento	SgP	19, 20, 21, 22 e 24
Qualificação da Equipe	SgP	13, 14

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As variáveis que pertencem a cada fator foram identificadas considerando as cargas fatoriais com maior valor absoluto naquele fator. Examinando a matriz rotacionada, as variáveis pertencentes a cada fator são apresentadas em ordem o que facilita a identificação.

Identificamos na matriz de correlações algumas variáveis com cargas fatoriais abaixo de 0,5. Assim, optou-se por eliminar o item 17 por representar uma baixa comunalidade e carga fatorial. Observa-se no quadro 12 que foram agrupados para o primeiro fator 7 itens; no segundo fator 7 itens; no terceiro e quarto fator, 5 itens e no quinto fator 2 itens; totalizando 26 itens. A Tabela 14 apresenta a análise da variância total explicada, indicando os valores iniciais e os percentuais da variância responsável por cada fator.

Tabela 14: Variância total explicada dos fatores

FATOR	VALORES INICIAIS			SOMA DAS EXTRAÇÕES DE CARGAS AO QUADRADO			SOMAS DAS ROTAÇÕES DE CARGAS AO QUADRADO		
	Total	(%) da variância	Valor Acumulado (%)	Total	(%) da variância	Valor Acumulado (%)	Total	(%) da variância	Valor Acumulado (%)
1	10,521	40,465	40,465	10,521	40,465	40,465	4,427	17,027	17,027
2	2,520	9,693	50,158	2,520	9,693	50,158	4,072	15,662	32,688
3	1,872	7,200	57,358	1,872	7,200	57,358	3,432	13,198	45,887
4	1,238	4,763	62,122	1,238	4,763	62,122	3,202	12,316	58,202
5	1,049	4,036	66,158	1,049	4,036	66,158	2,068	7,956	66,158

Método de Extração: Análise de componentes principais a partir do software SPSS, Versão 25

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A variância total explicada foi de 66,16%, dentro do valor de referência esperado (maior que 50%), indicando que os cinco fatores estão adequados para representarem 66,16% do entendimento sobre o sucesso no gerenciamento de projetos.

A seguir são apresentados os cinco fatores rotacionados com seus respectivos descritores e algumas medidas descritivas para análise de acordo com o tema de interesse em estudo.

Tabela 15 – Medidas descritivas e Cargas Fatoriais do Fator 1 – Planejamento

Fator 1	Item	Variáveis	M	DP	Com	Escores fatoriais
Planejamento	SgP 1	Os objetivos do projeto estavam alinhados com os objetivos do cliente	6,383	0,80	0,583	0,755
	SgP2	Os objetivos do projeto ficaram claros para a equipe do projeto.	6,181	0,80	0,641	0,716
	SgP3	Os resultados do projeto beneficiaram o cliente.	6,289	0,81	0,654	0,779
	SgP4	Sua alta gerência compartilhou a responsabilidade com a equipe do projeto para garantir o sucesso do projeto.	5,959	0,99	0,586	0,595
	SgP10	O cliente teve a oportunidade de fornecer informações antecipadamente no estágio de desenvolvimento do projeto.	5,764	1,06	0,598	0,528
	SgP11	O cliente foi mantido informado do progresso do projeto.	6,135	0,90	0,686	0,728
	SgP12	O objetivo do projeto foi discutido com o cliente.	6,230	0,96	0,709	0,738

Medidas complementares: Alfa de Cronbach: 0,876

M : Média DP: Desvio Padrão Com: Comunalidades

Método de extração: Análise de componente principal

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Pode-se observar que os valores dispostos na matriz representam as cargas fatoriais, isto é, a correlação de cada variável com cada fator. Examinando as cargas fatoriais na tabela 15, constata-se que os itens SgP 1, SgP 2, SgP 3, SgP 11 e SgP 12 como aquelas que possuem

a maior carga na coluna de fator 1 e as variáveis SgP 4 (0,595) e SgP10 (0,528) com menor carga. As medidas de confiabilidade, dos escores fatoriais e das comunalidades estão de acordo com os parâmetros estabelecidos por Hair et. al. (2009) e Costa (2011).

Segundo Rabechini Jr. (2001), para atingir o sucesso de um projeto é necessário respeitar os prazos e custos orçados, aspecto relevante de acordo com médias dos itens SgP 1, SgP 2, SgP 3, SgP 11 e SgP 12. O mesmo autor ressalta que é importante ter clareza nos objetivos, bom fluxo de informação, boa comunicação, planejamento das tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança por parte da alta gerência e do gestor do projeto.

Vargas (2003, p.18) analisa o sucesso de um projeto pelo prisma do planejamento quando afirma que “um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”. Destaca-se que os gerentes consideram que a alta gerência da organização não compartilha responsabilidade com a equipe na fase embrionário do projeto (M=5,959), o que requer atenção no tocante ao alcance do sucesso. Assim como Pennpaker & Grant (2003) que corroboram a ideia de que “a gerência deve se comprometer com o sucesso do projeto e estabelecer critérios explícitos de sucesso para guiar o desempenho do projeto” (p. 4).

Percebe-se que o planejamento impacta diretamente no sucesso do projeto, principalmente no tocante ao aspecto do cliente, pois é nessa fase do projeto que a organização precisa estar atenta ao alinhamento das expectativas do cliente em relação ao que se espera como resultado do projeto, SgP 1 indica média de 6,383.

Pelos dados das médias, o item SgP10 (M=5,764) apresenta menor média confirmando o fato comum na gestão de projetos, que são os fatores externos ao projeto no tocante ao cliente ter oportunidade de fornecer informações importantes para desenvolvimento do projeto na fase de concepção do mesmo. Vale destacar que o cliente do projeto é aquele que receberá o produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto, e, possui um papel fundamental na formulação dos requisitos deste (FINOCCHIO Jr, 2013). Nesse sentido, é preciso identificar as partes interessadas, o que inclui o processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, assim como atividades ou resultados do projeto, e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, influência, e seu impacto potencial no sucesso do projeto (PMBOK, 2013). Seguindo essa linha de pensamento Agward e Rathod (2016) argumentam que o foco de um projeto de sucesso deve considerar não apenas características internas como também características externas à organização do projeto como a satisfação do cliente quanto ao resultado do projeto, corroborando com os estudos de Shenhar

et al (1997) e Pinto e Mantel (1990).

A seguir, a Tabela 16 indica as medidas descritivas e cargas fatoriais do fator da Gestão da comunicação.

Tabela 16 – Medidas descritivas e Cargas Fatoriais do Fator 2 - Gestão da Comunicação

Fator 2	Item	Variáveis	M	DP	Com	Escores fatoriais
Gestão da Comunicação	SgP5	Sua alta administração apoiou a equipe do projeto em uma crise.	5,845	1,02	0,622	0,661
	SgP6	Sua gerência sênior respondeu às solicitações de recursos adicionais da equipe do projeto, se necessário.	5,615	1,07	0,738	0,784
	SgP7	Os resultados das decisões tomadas, informações recebidas e necessárias, foram distribuídos às pessoas aplicáveis.	5,851	0,97	0,695	0,504
	SgP8	Indivíduos e grupos que forneceram entrada receberam feedback sobre sua entrada.	5,649	1,11	0,600	0,569
	SgP9	Todos os grupos afetados pelo projeto sabiam como tornar os problemas conhecidos para a equipe do projeto	5,48	1,05	0,546	0,585
	SgP15	Havia recursos humanos suficientes para concluir o projeto	5,439	1,23	0,719	0,693
	SgP16	A gerência sênior forneceu ao gerente do projeto o grau apropriado de autoridade.	5,723	1,09	0,651	0,721

Medidas complementares: Alfa de Cronbach: 0,874

M : Média DP: Desvio Padrão Com: Comunalidades

Método de extração: Análise de componente principal

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se que as variáveis SgP 5, SgP 6, SgP 15 e SgP 16 são aquelas que possuem a maior carga na coluna de fator 2 e as variáveis Sgp 7 (0,582), Sgp 8 (0,504) e SgP 9 (0,585) com menores carga. De acordo com o parâmetro adotado, há coerência nas medidas de Alpha de Cronbach, escores fatoriais e comunalidades (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2011)

De acordo com PMI (2008), a habilidade de comunicação é essencial para assegurar a compreensão de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto. Muitos são os trabalhos encontrados na literatura (CARVALHO e MIRANDOLA, 2007; CHAVES, 2015 e SOTOMONTE, 2012) que abordam o sucesso do projeto, considerando o fator comunicação, pois a interação e sinergia entre as partes interessadas do projeto afetam diretamente nos resultados. Gerenciar as comunicações de um projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada (PMBOK, 2013). A maioria dos gerentes dos projetos concluídos com sucesso gastou aproximadamente 90% do seu tempo envolvidos em algum tipo de comunicação (DINSMORE, 2005), o que confirma a média (5,48) para o item SgP9 que representa a percepção dos gerentes de que nem todos os grupos afetados pelo projeto

sabiam como tornar os problemas conhecidos para a equipe do projeto.

Os resultados indicam que a gestão de comunicação está associada ao afinamento da comunicação dentro da equipe do projeto (Sgp7), de forma a minimizar os riscos decorrentes do não entendimento de mensagens, ordens, tarefas. O processo de gestão da comunicação interna busca estreitar a articulação com a estratégia da empresa, evidenciando a comunicação direta, estimulando a participação de todos os membros da equipe e funcionários e a interação com os meios de comunicação disponíveis (SgP 5, SgP 6, SgP 8, SgP 9, SgP 15 e SgP 16).

Há necessidade, por parte dos gerentes de projeto, de um entendimento da importância do papel das comunicações no bom relacionamento entre os integrantes de uma equipe de projetos e no andamento dos projetos, por meio da modernização de formas de gestão, promovendo a familiarização com as boas práticas. Ao invés de se prolongar em procedimentos de gestão criados através da experiência com pouca eficiência prática, confirmando o que aponta a variável “Os resultados das decisões tomadas, informações recebidas e necessárias, foram distribuídos às pessoas aplicáveis” (Sgp7). Considera-se que uma forte ameaça para o sucesso de qualquer Gerenciamento de projetos são as falhas de comunicação. Outra dimensão relevante no sucesso da gestão de projetos é o controle, que no presente estudo foi associado a um dos fatores que emergiram da análise fatorial exploratória.

A tabela 17 apresenta os valores das cargas fatoriais das variáveis SgP 26 e SgP 27 como aquelas que possuem a maior carga na coluna de fator 3, estes valores foram todos significativos, o que é um indício de validade convergente. Adota-se que as cargas fatoriais padronizadas, última coluna à direita na tabela, sejam superiores a 0,7 (MARÔCO, 2010; HAIR et. al., 2009). Conforme Tabela 17, a medida do alpha de Cronbach (0,839) está adequada, e os escores fatoriais e das comunalidades apresentam coerência.

Tabela 17 – Medidas descritivas e Cargas fatoriais do Fator 3 - Controle

Fator 3	Item	Variáveis	M	DP	Com	Escores fatoriais
Controle	SgP18	A autoridade do gerente de projetos foi reconhecida e respeitada pela equipe do projeto.	5,939	0,92	0,583	0,503
	SgP23	O progresso real foi regularmente comparado com o progresso planejado.	5,777	0,98	0,630	0,561
	SgP25	O gerente do projeto não hesitou em obter assistência de outras pessoas fora da equipe do projeto em caso de problemas.	5,939	1,11	0,619	0,640
	SgP26	A ação imediata foi tomada quando surgiram problemas de atenção por parte do gerente de projeto e da equipe.	5,892	0,94	0,722	0,753
	SgP27	Quando surgiram dificuldades, elas foram resolvidas completamente.	5,649	1,04	0,701	0,787

Medidas complementares: Alfa de Cronbach: 0,839

M : Média DP: Desvio Padrão Com: Comunalidades

Método de extração: Análise de componente principal

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando os descritores, conclui-se que estão associados ao “controle” na gestão de projetos. Parte-se do princípio que controle envolve o conjunto de ações que visam a controlar os fatores internos relacionados ao projeto, permitindo sua constante revisão e adaptação de etapas, atividades e processos. A partir da análise das médias, entende-se que aspectos importantes na gestão de projetos são fundamentais para manter o controle quando surgirem dificuldades, ou seja, manter o escopo bem definido para que o objetivo do projeto seja alcançado (M=5,777), alinhar cronograma, garantir qualidade permitindo monitorar o padrão de entrega de cada etapa do projeto (M=5,892), custos, engajar equipes (M=5,939).

Outro item a destacar é que para diminuir os riscos de um projeto é fundamental ampliar a esfera de controle do gerente do projeto, ou seja, incluir aspectos relacionados às pessoas sob sua gestão, cujo trabalho e cuja agenda ele tem autoridade para definir (SgP 18). De acordo com Keeling (2002), o controle do projeto está intimamente ligado aos planos, cronogramas e procedimentos. Existem muitas partes de um projeto em que não cabe a um gestor utilizar a criatividade (NEWTON, 2011), por exemplo, uma atitude criativa em relação aos requisitos do cliente é quase sempre inaceitável. Porém, deve-se trabalhar com criatividade quando surgirem obstáculos que possam atrapalhar o andamento do projeto, pois precisam ser removidos para que se chegue ao sucesso. Além do controle, o monitoramento é um fator importante para o sucesso na gestão de projetos.

Tabela 18 – Medidas descritivas e Cargas fatoriais do Fator 4 - Monitoramento

Fator	Item	Descritores	M	DP	Com	Escores fatoriais
Monitoramento	SgP 19	Um programa detalhado, incluindo cronogramas, marcos e requisitos de mão-de-obra, existia para a conclusão do projeto.	5,811	0,94	0,594	0,646
	SgP 20	Havia um orçamento detalhado para o projeto.	5,709	1,12	0,710	0,806
	SgP 21	Os planos de contingência existiam no caso do projeto se desviar das linhas de base de tempo ou custo.	5,381	1,07	0,721	0,743
	SgP 22	Todos os aspectos importantes do projeto foram monitorados.	5,845	0,96	0,734	0,599
	SgP 24	Quando o orçamento ou programa exigia revisão, buscava-se a entrada da equipe do projeto.	5,568	1,09	0,654	0,531

Medidas complementares: Alfa de Cronbach: 0,848

M : Média DP: Desvio Padrão Com: Comunalidades

Método de extração: Análise de componente principal

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Pela Tabela 18, as variáveis com maior média para o fator Monitoramento são Sgp 19

(5,811), Sgp 22(5,845), indicando um significativo nível de concordância desses descritores. Obteve-se valor de 0,848 para o Alfa de Cronbach considerado coerente para análise de acordo com Marôco (2009). No gerenciamento de projetos, a “tríade de ferro” que baliza o sucesso como o atendimento aos seguintes fatores: tempo, custo e qualidade (PMI, 2013) guia o gestor de projetos que deseja alcançar o sucesso em seus projetos, considerando que os aspectos fundamentais do projeto devem ser mantidos em monitoramento tomando como referência o escopo definido na fase de planejamento do projeto (MONTES, 2017). Também conhecida por linha de base, esta referência é definida e fica preparada para que o gerente de projeto possa acompanhar e monitorar o andamento do projeto.

De acordo com o Pmbok (2017) e Montes (2017), monitorar e controlar o trabalho do projeto engloba o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento. Para Ramos (2016), a necessidade de atender de forma mais eficiente às demandas dos clientes e fornecedores, às mudanças tecnológicas e de processo e à evolução dos negócios faz com que as organizações entendam a importância da aplicação do gerenciamento de projetos. Percebemos que em detrimento aos aspectos mencionados está que o fator influenciador no alcance de sucesso no gerenciamento de projetos vai além do tempo, custo e qualidade. Conforme Baccarini (1999), há necessidade de alinhar também os aspectos relacionados as partes interessadas (SgP24), patrocinadores e equipes, assim como desenvolver competências comportamentais no profissional que conduz todo esse processo para que em determinadas situações consiga reconhecer a necessidade de incluir a equipe do projeto na elaboração e revisão do projeto. No caso específico das equipes percebe-se que sua gestão também se configura como um fator de sucesso na gestão de projetos.

Tabela 19 – Medidas descritivas e Cargas fatoriais do Fator 5 - Gestão de equipe

Fator	Item	Descritores	M	DP	Com	Escores fatoriais
Gestão de equipe	SgP 13	O pessoal da equipe do projeto tinha habilidade e treinamento técnico/gerencial adequadas.	5,797	0,9328	0,747	0,794
	SgP 14	O pessoal da equipe de projeto entendeu seu papel na equipe do projeto.	5,973	0,8077	0,756	0,730

Medidas complementares: Alfa de Cronbach: 0,722

M : Média DP: Desvio Padrão Com: Comunalidades

Método de extração: Análise de componente principal

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na tabela 19, as cargas fatoriais das variáveis SgP 13 e SgP 14 formaram um fator denominado de Gestão de equipes. De acordo com Finocchio Jr. (2013, p. 121) entende-se por

equipe do projeto todos aqueles que trabalham e efetuam entregas do projeto, direcionados pelo gerente de projeto e responsáveis pela execução do projeto. Como conseguinte, para que uma equipe colabore com eficiência se faz necessário que cada membro ou grupos de membros tenham algo concreto de sua responsabilidade para entregar, e que possuam habilidades técnicas para executar seu papel.

De acordo com o PMI (2010), os gerentes de projetos eficazes precisam adquirir um equilíbrio entre as competências técnicas, interpessoais e conceituais, que o ajudem a analisar as situações e interagir de forma apropriada para alcançar o sucesso do projeto. Logo, o gerente de projeto tem papel de coordenar o trabalho em equipe na busca de um melhor resultado, o que requer não apenas conhecimento técnico sobre o assunto do projeto, mas também competências comportamentais que facilitarão a sua execução (MARZAGÃO; CARVALHO, 2016). Embora os papéis e a responsabilidade específica para os membros da equipe do projeto sejam designadas pelos gestores, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. Logo, o envolvimento e a participação dos membros da equipe desde o início agrega conhecimento durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso ao longo do projeto.

Segundo Verma (1995), as pessoas formando um time (equipe) representam o centro do sucesso no caso do gerenciamento de projetos. O mesmo autor ainda, enfatiza a existência de diferenças nítidas entre grupos de indivíduos e equipes de projetos, considerando-se o dinamismo, seus papéis, nível de comprometimento, autoridade e relação entre os membros. Por parte do gerente de projeto é necessário ter um comportamento voltado às pessoas do seu grupo (SgP 14) e de uma correta estruturação do grupo quanto às responsabilidades de cada membro (Sgp 13) do projeto (Frame, 1994).

Como forma de sintetizar os fatores gerados, o Quadro 13 expõe os fatores que integram a gestão de projetos e suas definições.

Quadro 13 - Fatores de sucesso e descrição

Fatores de Sucesso	Descrição
1. Planejamento	Envolve a definição de objetivos, bom fluxo de informação, boa comunicação, planejamento das tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança por parte da alta gerência e do gestor do projeto.
2. Gestão da Comunicação	Promove a interação e sinergia entre as partes interessadas do projeto como indicador de resultados de modo que gerenciar as comunicações de um projeto inclui os processos necessários para assegurar que a validade das informações aconteça para implicar no alcance de resultados de sucesso.
3. Controle	Conjunto de ações que visam a controlar os fatores internos relacionados ao projeto, permitindo sua constante revisão e adaptação de etapas, atividades e processos.

4. Monitoramento	Envolve o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento de projetos.
5. Gestão da Equipe	Abrange o gerenciamento da equipe no busca pelo sucesso do projeto, considerando a participação dos membros na elaboração e execução do projeto e fortalecimento do compromisso ao longo do projeto.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na próxima seção será abordada a análise de correlação entre os construtos adotados para pesquisa com o sucesso no gerenciamento de projetos.

4.3.1 Análise de correlações dos fatores de sucesso

Para Moore e McCabe (2003), a correlação é uma técnica de medida estatística que mede a direção e a força da relação linear existente entre duas variáveis quantitativas. Essa definição é corroborada por Figueiredo Filho *et al.* (2010) que definem a correlação como sendo uma medida que analisa a associação linear entre variáveis quantitativas.

Neste trabalho, optou-se em efetuar as correlações apenas das variáveis extraídas da análise fatorial, e os resultados indicam a existência de algumas correlações significantes, reforçando que as correlações podem ser positivas ou negativas. Para analisar as relações entre os fatores, optou-se pela criação de uma nova variável na base de dados. Para calcular o valor médio do fator planejamento, por exemplo, foram agrupadas as sete variáveis que integram o fator. O mesmo procedimento foi adotado para os demais fatores. Após a criação das variáveis para os fatores, foi realizada uma análise de correlação entre os mesmos.

Pela matriz de correlação (correlation matrix), observou-se a correlação de cada fator com os demais fatores de sucesso na gestão de projetos. Na Tabela 19 são apresentados os coeficientes de correlação de Pearson dos 5 fatores de sucesso, que indicam uma forte correlação entre eles.

Tabela 20 – Matriz de correlação dos Fatores de Sucesso

Correlação dos Fatores de Sucesso					
Correlação	1	2	3	4	5
1. Planejamento	-	0,601**	0,558**	0,480**	0,379**
2. Gestão da Comunicação		-	0,614**	0,578**	0,556**
3. Controle			-	0,722**	0,504**
4. Monitoramento				-	0,473**
5. Gestão de Equipe					-

** $p \leq 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 20 apresenta valores que representam forte correlação entre os fatores de

sucesso, onde o Fator 1 possui forte correlação com o fator 2, 3 e 4, porém correlação moderada (0,390) com o fator 5. Para o fator 2, observa-se uma correlação forte com os fatores 3, 4 e 5. O fator 3 apresenta correlação entre os fatores 4 e 5. E o fator 4 apresenta moderada correlação(0,473) com o fator 5. Em síntese, a análise de correlações indica que houve associação linear entre as variáveis e a análise em gestão de projetos, com destaque para a relação entre os fatores Controle e Monitoramento (0,722). Esse resultado sugere que os vínculos entre esses fatores podem ser os mais relevantes para o sucesso na gestão de projetos. Segundo Borges e Rollim (2015) a frequência com que o projeto é devidamente monitorado e controlado pode ser decisiva para o sucesso do projeto, pois determinará o nível de esforço empreendidos nessas fases. Além disso, nessa fase podem surgir mudanças de escopo que impactam diretamente nas entregas e resultados do projeto.

Realizou-se uma análise de correlação por fatores gerados no aspecto Sucesso no gerenciamento de projetos com as variáveis “Tempo de atuação como Gestor de projetos” e “Tempo de atuação na área de gestão de projetos” apresentada na Tabela 21.

Tabela 21 – Matriz de correlação entre Fatores de Sucesso e Tempo de atuação na área de gestão de projetos e Tempo de atuação como Gestor de Projetos

Correlação dos Fatores de Sucesso							
Correlação	Tempo de atuação como Gestor de Projetos	Tempo de atuação como de projetos	1	2	3	4	5
Tempo de atuação como Gestor de Projetos	1	0,920**	-0,249**	-0,100	-0,141	-0,097	0,24
Tempo de atuação na área de gestão de projetos		1	-0,246**	-0,121	-0,164*	-0,094	-0,005

** $p \leq 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 21 indica correlação negativa e significativa entre o fator 1 (planejamento) com a variável “Tempo de atuação na área de gestão de projetos”, com $p \leq 0,05$. Ou seja, fator planejamento apresenta correlação estatisticamente significativa com a variável testada. Por conseguinte, esse resultado confirma que o gestor com maior tempo de atuação na área de gerenciamento de projetos desenvolve uma maior capacidade de planejamento do projeto.

De acordo com Kerzner (2017) o gestor que detêm conhecimento e experiência desempenha importante papel no gerenciamento de projetos, considerando desde incertezas e a demais fatores no projeto. E é na fase de planejamento que situações de mudança tem que ser consideradas e na fase de controle que ações de contingência devem ser desenvolvidas. Na gestão de projetos, ter maturidade para usar a experiência e o conhecimento adquiridos

para evitar que riscos cheguem a ocorrer é fundamental, além da confiança para tomar as ações necessárias para ser capaz de incentivar e desenvolver oportunidades positivas.

Os demais fatores apresentam p maior do que o nível de significância de 0,05, evidenciando que não há diferenças significativas entre as variáveis. Percebe-se ainda que há significativa correlação entre o fator 1 (planejamento) com a variável “Tempo de atuação como Gestor de projetos e tempo de atuação na área. Isso indica que o fator planejamento apresenta correlação estatisticamente significativa de 0,37 com as variáveis testadas e fortalece o argumento de que quando o gestor de projetos implica mais esforço na fase de planejamento considerando todos os aspectos importantes do projeto demonstra que possui maior experiência na área de forma a conduzir melhor o projeto e sucesso no seu gerenciamento. Os demais fatores apresentam p maior do que o nível de significância de 0,05, evidenciando baixo nível de associação entre as variáveis.

Gerentes de projetos com considerável tempo de atuação na área de projetos podem reconhecer riscos muito antes de eles virarem problemas assim como oportunidades e incertezas positivas podem ser reconhecidas com maior facilidade por gerentes de projetos experientes (KERZNER, 2017, p.316). O tempo de atuação na área é considerado diferencial, pois torna-se relevante o aspecto experiência para agilizar as decisões e alcançar objetivos de negócios traçados na fase inicial do planejamento.

4.3.2 Análise confirmatória da escala de fatores de sucesso na gestão de projetos

A análise fatorial confirmatória é um método hipotético dedutivo que pretende testar hipóteses sobre relações entre variáveis, que constituem fatores comuns. Consiste numa análise que é utilizada quando existe informação prévia sobre a estrutura fatorial que é necessária confirmar, ou seja, pretende verificar se determinados fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas, específicas, tendo em conta um determinado estudo ou teoria (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2014).

Foi realizada Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando o software R, pacote Lavaan. As medidas finais da AFC são apresentadas na Tabela 22. Considerando que as variáveis sob análise são ordinais, foi utilizado o método de estimação WLSMV (*Weighted Least Squares Mean and Variance Adjusted*), ou quadrados mínimos ponderados robustos, que utiliza correlações policóricas e tem um melhor desempenho para a não normalidade (LI, 2016).

Tabela 22 - Medidas finais da Análise Fatorial Confirmatória

Medida	Escala
Qui-quadrado (χ^2)	573.837
Graus de liberdade (gl)	261
χ^2 /gl	2,1986
p-valor	0,000
GFI	0,975
CFI	0,919
TLI	0,907
RMSEA	0,091

Fonte: Dados da pesquisa com base na extração obtida no software R, 2018.

Ao analisar a tabela 22, temos que o modelo apresentou uma boa qualidade de ajuste geral, conforme estabelece a literatura para o valor do qui-quadrado que deve ser o menor possível, para o valor de χ^2 /gl (= 2,1986) aceito como valor adequado entre 2 e 3. Assim como para o GFI, o CFI e o TLI que foram adequados, pois são valores maiores que 0,9. O RMSEA é considerado muito bom quando menor que 0,08 o que se confirma pelo valor de 0,091 apesar de ter ficado um pouco acima do valor de referência (MARÔCO, 2010, HAIR et. al., 2009, COSTA, 2011). Para análise de confiabilidade e validade convergente, verifica-se na tabela 23 que para todos os fatores o valor de ômega é maior que 0,7, o que significa que a escala possui uma confiabilidade aceitável. Para a validade convergente, espera-se que o AVE (*Average Variance Extracted*), ou a variância média extraída para cada fator seja maior que 0,5. O que se confirma para todos os fatores de sucesso. (MARÔCO, 2010, HAIR et. al., 2009, COSTA, 2011).

Tabela 23: Valores utilizados para analisar validade convergente e confiabilidade da escala.

	F1	F2	F3	F4	F5
alpha	0.8926563	0.8695693	0.8526966	0.8632176	0.7584809
omega	0.8754861	0.8380663	0.8157072	0.8347600	0.7056350
AVE	0.5690504	0.5459105	0.5436103	0.5797702	0.6109300

Fonte: Dados da pesquisa com base em extração obtida por meio do software R, 2018.

Foi verificada também a confiabilidade do modelo, a qual mede a consistência interna entre os valores medidos dos itens de um constructo. Para mensurar a confiabilidade são utilizados o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta. Os indicadores Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta devem ser maiores que 0,70 para indicar a confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, et. al, 2009). Com isso, o Modelo é adequado apresentando valores excelentes

conforme Hair et al (2009).

A Tabela 24 apresenta os resultados obtidos. Para verificar a validade convergente é utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (ou 40% no caso de pesquisas exploratórias) (Nunnally, et al., 1994). Em uma análise da validade discriminante, compara-se as variâncias extraídas (valores na diagonal e em negrito na Tabela 24 e as variâncias compartilhadas. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), deve-se verificar se as variâncias compartilhadas entre os fatores são menores que a raiz quadrada da AVE.

Tabela 24 – Variância extraída e compartilhada

Fatores	F1	F2	F3	F4	F5
1. Planejamento	0,754				
2. Gestão da Comunicação	0,600	0,738			
3. Controle	0,723	0,706	0,737		
4. Monitoramento	0,541	0,675	0,862	0,761	
5. Qualificação da Equipe	0,554	0,735	0,677	0,672	0,781

Variâncias extraídas e compartilhadas

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na diagonal em negrito estão os valores das raízes quadradas das AVE. Abaixo dessas estão as variâncias compartilhadas entre os fatores. Como pode ser observado, as variâncias compartilhadas ficaram abaixo das raízes da AVE, revelando uma validade discriminante aceitável. A exceção foi entre os fatores Controle e Monitoramento, que são fatores bastante vinculados nas práticas de gestão de projetos. Pela tabela 24 temos as Variâncias extraídas e compartilhadas, que apresentam Validade convergente e confiabilidade atendidas. Os valores das cargas fatoriais das variáveis são apresentados na tabela 25.

Os valores apresentados foram todos significativos, o que é um indício de validade convergente. Além disso, as cargas fatoriais padronizadas, contidas na última coluna à direita na tabela, são superiores a 0,5 (MARÔCO, 2010; HAIR et. al., 2009). Apenas 04 variáveis não satisfazem este critério. Porém, para Hair et al. (2009), quando as cargas fatoriais padronizadas estão acima de 0,5, os valores poderão ser considerados adequados para a validade convergente.

Tabela 25: Cargas fatoriais extraídas por meio da AFC separadas por dimensão.

Fatores	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
F1						
Sgp 1	0,582	0,055	10.511	0	0.582	0.582
Sgp 2	0,787	0,039	20.153	0	0.787	0.787
Sgp 3	0,674	0,043	15.668	0	0.674	0.674
Sgp 4	0,742	0,047	15.927	0	0.742	0.742

Sgp 11	0,829	0,033	25.354	0	0.829	0.829
Sgp 12	0,838	0,032	26.317	0	0.838	0.838
F2						
Sgp 5	0,725	0,042	17.233	0	0.725	0.725
Sgp 6	0,796	0,035	22.930	0	0.796	0.796
Sgp 7	0,794	0,047	15.927	0	0.794	0.794
Sgp 8	0,733	0,041	17.955	0	0.733	0.733
Sgp 9	0,688	0,048	14.278	0	0.688	0.688
Sgp 15	0,711	0,043	18.091	0	0.711	0.711
Sgp 16	0,715	0,045	16.053	0	0.715	0.715
F3						
Sgp 18	0,725	0,040	18.187	0	0.725	0.725
Sgp 23	0,733	0,043	16.949	0	0.733	0.733
Sgp 25	0,725	0,040	18.191	0	0.793	0.793
Sgp 26	0,793	0,031	25.399	0	0.793	0.793
Sgp 27	0,708	0,041	17.091	0	0.708	0.708
F4						
Sgp 19	0,684	0,038	17.860	0	0.684	0.684
Sgp 20	0,714	0,043	16.747	0	0.714	0.714
Sgp 21	0,720	0,041	17.565	0	0.720	0.720
Sgp 22	0,888	0,030	29.484	0	0.888	0.888
Sgp 24	0,783	0,040	19.685	0	0.783	0.783
F5						
Sgp 13	0,782	0,037	21.182	0	0.782	0.782
Sgp 14	0,782	0,037	21.182	0	0.782	0.782

Fonte: Dados da pesquisa com base em extração obtida por meio do software R (2018).

O modelo de mensuração tem a finalidade de verificar se os itens de cada constructo medem com precisão o seu respectivo conceito, com isso optou-se verificar a validação convergente que busca avaliar o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

As relações da escala de fatores de sucesso com as competências socioemocionais e o engajamento serão abordadas na próxima seção.

4.4. Análise das relações entre CSE, Engajamento e fatores de Sucesso

Inicialmente abordou-se as medidas descritivas para os três construtos adotados para esse estudo e posteriormente analisaremos suas relações. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados através do software SPSS 25.

4.4.1 A relação entre competências socioemocionais e engajamento

As tabelas 26, 27, 28, 29 e 30 apresentam as medidas descritivas das competências de

Consciência emocional (sete itens), Equilíbrio emocional (seis itens), Trabalho em equipe (quatro itens), Autodomínio (três itens) e Criatividade emocional (cinco itens), definidas na escala de competências socioemocionais já validada por Macedo (2018).

Tabela 26 – Medidas descritivas para Competência Consciência Emocional

Dimensão	Item	Descritores	M	DP
Consciência Emocional	CE 1	Percebo as minhas emoções com facilidade.	3,728	1,0324
	CE 2	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.	3,881	0,9304
	CE 6	Entendo como os outros se sentem.	3,477	0,9369
	CE 8	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.	3,649	1,0469
	CE 9	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua	3,987	1,0132
	CE 10	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.	3,490	1,1711
	CE 29	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.	3,278	1,1382
CE Global			3,64	0,756

M = média DP = desvio padrão

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na tabela 26 temos que a competência Consciência Emocional apresentou média significativa global (M=3,64), o que representa que os participantes exibem uma maior percepção de suas emoções, uma maior compreensão da influência de suas emoções no comportamento e também reforçam a relevância da confiança mútua nos relacionamentos. De acordo com El-Sabaa (2001), as habilidades interpessoais do gerente de projetos são demonstradas pela forma como ele percebe e reconhece as atitudes de seus superiores, pares e subordinados e a maneira como ele reage a elas.

No tocante a competência Equilíbrio Emocional os itens EE 25 e EE 32 apresentam médias significativas, com destaque ao item EE 27 com média de 4,139 onde os participantes da pesquisa afirmam buscar maior quantidade de informações antes de tomar decisões.

Tabela 27 – Medidas descritivas para Competência Equilíbrio emocional

Dimensão	Item	Descritores	M	DP
Equilíbrio emocional	EE 19	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo diante de situações estressantes.	3,38	0,916
	EE 24	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.	3,384	0,9991
	EE 25	Adapto-me facilmente a situações de mudança.	3,762	0,9217
	EE 27	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.	4,139	0,8797
	EE 32	Defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão.	3,722	0,8653
	EE 33	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.	3,695	0,9865
EE Global			3,681	0,6152

M = média DP = desvio padrão
 Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A média global para competência Equilíbrio emocional de 3,681 reforça o modelo proposto por Macedo (2018) quando afirma que EE envolve manter reguladas as emoções dada situações estressantes, de mudança e de decisão. Pelos dados da Tabela 27 percebeu-se que os gestores buscam considerar maior quantidade de informações para proceder na condução de suas decisões o que afeta diretamente na equipe e conseqüentemente no sucesso do projeto. Para um gestor equilibrado emocionalmente, situações de stress, riscos e decisões importantes tornam-se fardos mais leves para suportar dentro de um ambiente dinâmico, exigente e de constantes mudanças. Aspecto este que apresenta média significativa para EE 25 (M=3,762).

Conforme PMI (2013), gerentes de projetos eficazes precisam adquirir equilíbrio entre as hard skills e as soft skills de modo que os ajudem a analisar as situações e a interagir de forma apropriada.

Segundo Macedo (2018) a competência Trabalho em equipe sugerida neste trabalho envolve a colaboração, cooperação e a criação de uma sinergia para atingir as metas compartilhadas.

Tabela 28 – Medidas descritivas para Competência Trabalho em equipe

Dimensão	Item	Descritores	M	DP
Trabalho em equipe	CS 7	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.	3,656	1,0649
	CS 11	Coopero quando trabalho em equipe.	4,185	0,9480
	CS 12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.	4,159	0,9172
	CS 30	Assumo a responsabilidade pelas conseqüências de minhas decisões.	4,536	0,7552
	CS Global		4,134	0,7244

M = média DP = desvio padrão
 Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dado que o item CS 30 “Assumo a responsabilidade pelas conseqüências de minhas decisões” apresenta média relevante (4,536) para a avaliação dessa dimensão em relação às demais variáveis, fortalece o entendimento de que os gestores de projetos atuam com foco na consciência social de suas ações e a influência das mesmas no trabalho em equipe. Fortemente significativa, a CS global apresenta média de 4,134, indicando que para poder gerenciar de maneira eficaz suas equipes e promover envolvimento e comprometimento com o projeto, o GP precisa desenvolver esse tipo de competência de trabalho em equipe (ELIAS et al., 1997).

Tabela 29 – Medidas descritivas para Competência Autodomínio

Dimensão	Item	Descritores	M	DP
----------	------	-------------	---	----

Autodomínio	ACE 18	Controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão.	3,358	1,0286
	ACE 20	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus	3,868	1,004
	ACE 21	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.	3,682	1,022
ACE Global			3,6358	0,823

M = média DP = desvio padrão
 Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ter a capacidade de controlar as próprias emoções em situações estressantes e respeitar comportamentos diferentes dos seus é o que envolve a competência de Autodomínio. Indicado pelo item ACE 20 com média de 3,868 representa que gestores que respeitam comportamentos divergentes dos seus apresentam relevante capacidade de autocontrole emocional.

Tabela 30 – Medidas descritivas para CSE – Dimensão Criatividade Emocional

Dimensão	Item	Descritores	M	DP
Criatividade Emocional	CrEm 13	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.	3,775	1,046
	CrEm 14	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.	3,695	1,0456
	CrEm 16	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.	3,801	0,9239
	CrEm 23	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.	3,536	1,1476
	CrEm 26	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.	3,596	1,0339
CrEm Global			3,6808	0,7780

M = média DP = desvio padrão
 Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Macedo (2018) afirma que criatividade emocional envolve produzir respostas emocionais inovadoras, autênticas e adaptativas, logo, ao analisar a tabela 30 destacam-se os itens CrEm 13 e CrEm 16. Uma pessoa criativa emocionalmente critica procedimentos estabelecidos, sem perder a autoconfiança. Além disso, ser uma pessoa criativa emocionalmente perpassa tanto na resolução de problemas, no uso e gestão das emoções e como também ao estabelecer parcerias com outras pessoas estimulando-as de maneira construtiva no desempenho coletivo.

Em seguida foi realizada uma análise de correlação entre as cinco competências socioemocionais, a seguir são apresentados os resultados na tabela 31:

Tabela 31: Análise de correlação entre as CSE e a escala geral

Competência	Consciência emocional	Equilíbrio emocional	Trabalho em equipe	Autodomínio	Criatividade emocional
-------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------	------------------------

Consciência emocional	1	0,684**	0,772**	0,615**	0,829**
Equilíbrio emocional		1	0,664**	0,627**	0,709**
Trabalho em equipe			1	0,638**	0,761**
Autodomínio				1	0,569**
Criatividade emocional					1

N = 151, **p < 0,001.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A tabela 31 revela que a competência que se destaca entre os gestores de projetos é o desenvolvimento da criatividade emocional, seguida pelo trabalho em equipe, consciência emocional, autodomínio e equilíbrio emocional. Vale ressaltar que a criatividade emocional também é a competência que possui as maiores correlações com as demais variáveis.

Estar preparado para mudanças no ambiente de trabalho requer capacidade de criação, esta não está relacionada apenas à inteligência como também às emoções (AVERILL, 2002). Gestores com competências de bom relacionamento com sua equipe desenvolve a criatividade emocional capaz de envolver e produzir respostas emocionais inovadoras, autênticas e adaptativas (MACEDO, 2018).

Trabalho realizado por Gondim et. al. (2014) mostra que a criatividade emocional também caminha ao lado de competências relacionadas a forma como regulamos nossas emoções, nossa inteligência emocional e nossas habilidades sociais.

A escala adotada conceitua criatividade emocional como a capacidade de ser criativo na resolução de problemas, no uso e gestão das emoções e ao estabelecer parcerias com outras pessoas. Esta competência está relacionada de forma mais forte com consciência emocional ($r=0,82$), ao equilíbrio emocional ($r=0,70$) e ao trabalho em equipe ($r=0,76$) que ao autodomínio ($r=0,56$). Esses resultados não são uma surpresa, pois a criatividade emocional é uma habilidade que envolve o conhecimento das próprias emoções e resulta em melhores relacionamentos na vida e no trabalho.

O envolvimento da colaboração, cooperação e a criação de uma sinergia para atingir as metas compartilhadas implicam na competência Trabalho em equipe. Sua relevância no contexto gerencial reforça o entendimento de que para que um grupo se torne uma equipe de alto desempenho, ele precisa ser estruturado e orientado por alguém. Um líder de equipe determina seu clima e precisa ser encarado como alguém com uma visão pessoal forte, porém deve demonstrar que acredita plenamente no propósito da equipe e que a contribuição de qualquer um de seus membros é valiosa.

Portanto, o trabalho em equipe é uma competência crítica e paradoxal, porém

extremamente relevante para o desempenho das organizações (MACEDO, 2018; QUINN et. al., 2015). Vale considerar que existem estilos de liderança mais proativos, como ambientes voltados para tecnologia de informação, que condicionam à gestores de projetos mais com aspectos emocionais equilibrados (SUNINDIJO, HADIKUSUMO e OGUNLANA, 2007). A consciência emocional possui a mais alta correlação dentre as competências desta escala com a medida geral de CSE ($r = 0,926$). A seguir são apresentadas as análises da estrutura de mensuração dos construtos e suas medidas descritivas, e posteriormente as relações entre CSE e o construto engajamento.

Como consequente, realizou-se teste ANOVA das competências socioemocionais com engajamento apresentada pela tabela 32.

Tabela 32 – Anova para CSE

Teste ANOVA			
	Z	Sig	CSE
Engajamento	2,658	0,000	Consciência emocional
	1,928	0,005	Equilíbrio emocional
	2,223	0,001	Trabalho em equipe
	1,656	0,025	Autodomínio
	2,969	0,000	Criatividade emocional

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com a tabela 32 todas as competências apresentam nível de significância aceitável ao construto relacionado, com $p < 0,05$. Com destaque para Consciência emocional e Criatividade emocional. Pela tabela 33, verificamos a correlação da CSE com engajamento.

Tabela 33 – Análise de correlação entre CSE e Engajamento.

CSE	Engajamento
Consciência emocional	0,428**
Regulação emocional	0,459**
Trabalho em equipe	0,374**
Autodomínio	0,336**
Criatividade emocional	0,494**

N = 151, ** $p < 0,001$.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Podemos inferir que as competências de CE, RE e CrEm apresentam maior correlação com o engajamento, indicando que pessoas que desenvolvem melhor essas competências em seu ambiente laboral se sentem mais engajadas ao trabalho que desempenham. Destaque para a Criatividade emocional ($r=0,494$), onde no ambiente dinâmico de projetos vem exigindo

mais do gestor dado que estes desempenham um papel importante no processo de relacionamento interpessoal, tornando-se fundamental o incentivo ao engajamento dos membros da equipe. Com isso, equipes engajadas emocionalmente despertam mais interesse, criatividade e capacidade de solucionar problemas (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ,2013).

Conseqüentemente o gestor que domina a competência de criatividade emocional tende a ser fonte-chave do tom emocional da organização e o entusiasmo que emana dele pode guiar todo o grupo da direção que se deseja (GOLEMAN, 1998).

4.4.2 A relação entre CSE e fatores de sucesso

A próxima tabela apresenta os resultados da correlação dos fatores de Sucesso no gerenciamento de projetos com cada CSE.

Tabela 34 – Análise de correlação entre Fatores de sucesso e as Competências Socioemocionais

Fatores de sucesso	Consciência emocional	Regulação emocional	Trabalho em equipe	Autodomínio	Criatividade emocional
1. Planejamento	0,326**	0,408**	0,337**	0,320**	0,279**
2. Comunicação	0,204**	0,233**	0,139	0,132	0,237**
3. Controle	0,241**	0,316**	0,260**	0,211**	0,290**
4. Monitoramento	0,258**	0,320**	0,197*	0,242**	0,247**
5. Gestão de Equipes	0,164*	0,212**	0,111	0,067	0,156

N = 151 , ** p≤ 0,01 e *p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para Hair *et al.* (2009) a adoção da correlação é considerada adequada quando se objetiva somente compreender a relação entre as variáveis ou construtos analisados e o padrão dessas relações. Conforme podemos identificar o fator 1, Planejamento, apresenta correlação positiva com as competências socioemocionais respectivamente, CE (r=0,326), RE (r= 0,408), CS(r= 0,337) e ACE (r= 0,320).

No gerenciamento de projetos, a fase do planejamento requer do gestor capacidade cognitiva e técnica para estabelecer metas, resolução de problemas, visualização de situações não experimentadas assim como pensamento criativo. Outro aspecto que fortalece a relação existente é que instintos e emoções também contribuem de maneira significativa nesse processo de concepção do projeto (FINOCCHIO, 2013). No tocante a competência de consciência emocional o gestor precisa considerar que antes de tomar qualquer decisão deve estar atento aos sentimentos e emoções dos outros ou seja entender como outros se sentem em

relação ao desempenho do seu trabalho e a influência do mesmo nos comportamentos que direcionam ao alcance de metas e objetivos organizacionais.

É muito comum, o gerente de projeto assumir um projeto que pertença a um departamento diferente do seu, com diferentes colaboradores na equipe do projeto representando um desafio complexo de atuação de modo a exigir do mesmo a capacidade de envolver e contribuir com as pessoas em prol do alcance dos objetivos do projeto. Por isso se faz necessário ressaltar que a competência de regulação emocional ($r=0,408$) contribui positivamente ao gestor de projetos quando o mesmo tem que lidar com várias demandas de trabalho, quando esta sob pressão ou em situações de mudança. Ou seja, pela tabela 34, essa competência influencia diretamente no fator de sucesso Planejamento.

Bar-On (2002) demonstrou que o autodomínio está relacionado à tendência à impulsividade, controle da raiva e do comportamento explosivo. Por isso, exercer o autodomínio torna-se essencial nesse contexto, onde gestores que conseguem manter satisfatórios níveis de controle de suas próprias emoções em situações estressantes assim como respeitando comportamentos e ideias diferentes das suas apresentam melhor desempenho organizacional e gerencial (GEOGHEGAN E DULEWICZ, 2008).

Percebeu-se que o fator comunicação apresenta correlação não significativa com as competências de Trabalho em Equipe e Autodomínio, dado que a comunicação não deve ser considerada de forma restrita, seu sentido deve ser amplo. Para que se garanta uma amplitude de conhecimento das tarefas a serem desempenhadas assim como em caso de mudança no escopo ou situações de mudança o gestor de projetos precisa realocar as pessoas da equipe sem dificuldades formando uma rede de transmissão da informação no âmbito do projeto. Assim como, ao adotar essa postura possa também ser capaz de trabalhar de maneira acessível e cooperativo, assumindo responsabilidade por suas ações (MACEDO, 2018; LIMA e QUEVEDO, 2015).

O fator 3 apresenta correlação positiva com a competência Criatividade emocional ($r=0,290$) em relação aos demais fatores. Segundo Macedo (2018), a competência de criatividade emocional envolve ser criativo na resolução de problemas, no uso e gestão das emoções e ao estabelecer parcerias com outras pessoas. Assim, as relações entre condições cognitivas do trabalho com as características individuais podem determinar o desempenho criativo (Zhou, Hirst e Shipton, 2012). O fator 3 representa o controle no gerenciamento de projetos, condição fundamentalmente alinhada as atividades de um gestor de projetos; isso faz que o mesmo necessite de criatividade em situações de mudança e de conflito para que o andamento do projeto não seja comprometido e o foco não seja desviado. Essa relação

positiva implica que o gerente do projeto precisa promover processos na equipe para estimular, registrar, avaliar, e agir com base em qualquer ideia criativa da equipe e que possa ser de benefício para o projeto.

O fator de sucesso 4, Monitoramento, apresentou correlação significativa com a competência de regulação emocional ($r=320$). Na fase de monitoramento do projeto encontramos forte influencia dessa competência, pois, ao passo que o gestor consegue obter a maior quantidade de informações capaz de conduzir a melhor tomada de decisão assim como manter o equilíbrio emocional mesmo sob pressão conseguirá alcançar êxito em suas atividades consequentemente, sucesso no projeto (EL-SABAA, 2001; MARZAGÃO; CARVALHO, 2016). O ambiente criativo numa organização requer justamente essa capacidade em promover a fluência e flexibilidade. Assim, para construir um clima criativo é necessário que haja desenvolvimento de política e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensas, treinamento, apropriada estrutura organizacional (RABECHINI JR et al, 2002).

Assim como o fator 4, na análise de correlação apresentada na tabela 34, temos que o fator 5 relacionado a Gestão de equipes não apresentou significativa correlação com as competências socioemocionais. Porém no ambiente de projetos, o sucesso no gerenciamento de projetos incide diretamente no processo de entrega do produto e para isso estar atento no gerenciamento de pessoas o que requer do GP não apenas o conhecimento técnico sobre o assunto, mas também o alinhamento entre as CSE que facilitarão a sua execução e fortalecerão sua influencia na equipe e no compromisso ao longo do projeto.

A seguir são apresentadas as análises da estrutura de mensuração dos construtos e suas medidas descritivas, e posteriormente as relações entre Fatores de sucesso e o construto engajamento.

4.4.3 A relação entre engajamento e fatores de sucesso

Na tabela 35 são apresentados os dados para o construto engajamento, neste foram analisadas as três variáveis Vigor, Dedicção e Absorção numa escala de 9 itens, a saber: Vig 1, Vig 2, Vig 3 , Ded 1, Ded 2 , Ded 3 , Abs 1 , Abs 2 e Abs 3 .

Tabela 35 – Medidas descritivas para variáveis de Engajamento

Dimensão	Item	Descritores	M	DP
Vigor	Vig 1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	4,397	1,166
	Vig 2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)	4,404	1,1954

	Vig 3	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)	4,570	1,2302
Dedicação	Ded 1	Estou orgulhoso/a com o trabalho que realizo	4,417	1,3533
	Ded 2	Meu trabalho me inspira	4,464	1,4037
	Ded 3	Estou orgulhoso/a com o trabalho que realizo	4,649	1,3476
Absorção	Abs 1	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	4,874	1,2127
	Abs 2	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	4,788	1,2941
	Abs 3	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	4,146	1,5073

M = média DP = desvio padrão

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para dimensão Vigor, o item Vig 3 avaliando o aspecto de Vitalidade no trabalho apresentou maior média (4,570) e desvio padrão de 1,23. No tocante a dimensão Dedicção, os participantes da pesquisa consideram que “Estão orgulhosos com o trabalho que realizam” representando uma média de 4,649.

Significativamente observamos pela tabela 35 que a dimensão Absorção apresenta o item Abs 1 e Abs 2 com médias superiores em relação aos demais itens avaliados, respectivamente 4,874 e 4,788. A seguir foi realizada análise de correlação para as dimensões de engajamento, proporcionando o fortalecimento da relação entre as variáveis em análise e o nível de engajamento global.

Tabela 36: Análise de correlação para Engajamento

	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento Global
Vigor	1	0,799**	0,748**	0,914**
Dedicação		1	0,800**	0,945**
Absorção			1	0,914**
Engajamento global				1

n = 149 ** p ≤ 0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 36 apresenta valores que representam forte correlação entre as variáveis de engajamento, onde a Variável Vigor possui forte correlação com a Dedicção ($r=0,799$) e Absorção ($r=0,748$) para Dedicção, temos que se correlaciona fortemente com a variável Absorção ($r=0,800$). Em seguida, realizou-se uma análise de correlação das variáveis de Engajamento com Fatores de Sucesso no gerenciamento de projetos com objetivo de medir o grau de relacionamento entre as variáveis.

Tabela 37 – Análise de correlação entre Engajamento e fatores de sucesso

Fatores de sucesso no gerenciamento de projetos	Engajamento
1. Planejamento	0,461**
2. Comunicação	0,328**
3. Controle	0,283**
4. Monitoramento	0,254**
5. Gestão de Equipes	0,237**

N = 151, ** $p \leq 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tomando como referência que quanto maior o valor de r (positivo ou negativo), mais forte a associação, temos que os resultados apontados pela Tabela 37 apresentam o fator 1 com correlação positiva moderada com Engajamento ($r=0,461$). Os dados se confirmam quando analisamos que na gestão de projetos, o processo de engajamento das partes interessadas acontece tanto na fase de planejamento quanto na execução, etapas nas quais se elaboram estratégias ou abordagens específicas para engajamento com indivíduos ou grupos de partes interessadas (PMBOK, 2017).

Ou seja, há correlação positiva para o processo de engajamento acontecer fortemente na fase do planejamento de projeto. Importante destacar que considerar-se parte do projeto é função do gestor de modo que sua motivação e engajamento influencie a equipe, logo as informações destas partes poderão ser utilizadas para direcionar uma abordagem que afetará diretamente o sucesso e a rentabilidade de uma operação ou projeto (YIP; PROBERT, 2013; SHARMA, 2005 apud GOULD, 2012).

A relação apresentada pelas análises aponta que o fator planejamento exerce influência no engajamento durante o processo de gerenciamento de projetos exigindo dos profissionais da área grande capacidade de articular ações e desenvolver estratégias na fase inicial do projeto para que as partes interessadas, equipe, cliente e patrocinadores estejam envolvidos para que alcancem o sucesso do projeto. De acordo com Goleman (1998, p. 201), um líder é uma fonte-chave do tom emocional da organização e o entusiasmo que emana dele pode guiar todo o grupo na direção que se deseja.

Os fatores planejamento, controle, comunicação e monitoramento representam bastante relevância com engajamento, dado que os sujeitos mais engajados no trabalho demonstram estar mais aptos a apoiar seus colegas, receber feedbacks e criar oportunidades, atingindo com sucesso seus ambientes laborais, pois podem reconhecer, ativar e gerar recursos e trabalho com maior facilidade (XANTHOPOULOU et al., 2008).

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais desse trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como objetivo analisar as relações entre os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos, as competências socioemocionais e engajamento de gestores de projetos atuantes no Brasil. O alcance desse objetivo foi possível por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, de caráter quantitativo. Foram traçados três objetivos específicos que apoiaram esse alcance: o primeiro objetivo foi identificar os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos; o segundo foi identificar as competências socioemocionais e o engajamento dos gestores no processo de gerenciamento de projetos; e o terceiro e último objetivo foi verificar as relações entre os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos, as competências socioemocionais e o engajamento.

Durante a condução de projetos, o acompanhamento de fatores importante ao sucesso de projetos de forma oportuna pode ser capaz de impedir o surgimento de problemas ou minimizar o efeito destes. Além disso, observou-se a relevância do acompanhamento constante dos efeitos emocionais causados no dia-a-dia dos gestores e sua influência no processo de engajamento dele como o projeto assim como das equipes por eles gerenciadas.

O alcance do primeiro objetivo foi possível a partir da validação da escala de sucesso proposta por esse estudo, que levou a identificação de cinco fatores de sucesso no contexto de gerenciamento de projeto. O fator planejamento que envolve a definição de objetivos, bom fluxo de informação, boa comunicação, **planejamento** das tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança por parte da alta gerência e do gestor do projeto.

O fator gestão da comunicação que busca promover a interação e sinergia entre as partes interessadas do projeto como indicador de resultados, de modo que gerenciar as comunicações de um projeto inclui os processos necessários para assegurar que a validade das informações aconteça para implicar no alcance de resultados de sucesso. Como conseguinte, o fator controle que se baseia no conjunto de ações que visam a controlar os fatores internos relacionados ao projeto, permitindo sua constante revisão e adaptação de etapas, atividades e processos.

O quarto fator é o monitoramento, que envolve o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento de projetos. Logo, o quinto fator que surgiu dessa análise foi o fator Gestão de equipes que abrange o gerenciamento da equipe na busca do sucesso do projeto, considerando

a participação dos membros na elaboração e execução do projeto e o fortalecimento do compromisso ao longo do projeto.

O que decorre desses fatores é o entendimento de que dentro deste contexto, há outros aspectos envolvidos no alcance do sucesso além de atender a “tríade de ferro” de tempo, custo e qualidade. Embora haja um grande movimento em direção a um melhor entendimento do que é a mensuração do sucesso em gerenciamento de projetos, ainda parece difícil saber se as conclusões já obtidas neste tema são realmente definitivas (KERZNER, 2006; KOSAROGLU e HUNT, 2009; SKULMOSKI E HARTMAN, 2010), ou se já se chegou aos resultados que teriam sido buscados pelos pesquisadores.

Outro aspecto relevante nesse estudo foi a experiência do gestor no ambiente de projetos, proporcionando significativo diferencial no alcance dos objetivos organizacionais pretendidos. Ou seja, gerentes de projetos com considerável tempo de atuação na área de projetos podem reconhecer riscos muito antes de eles virarem problemas assim como oportunidades e incertezas positivas podem ser reconhecidas com maior facilidade por gerentes de projetos experientes (KERZNER, 2017, p.316). O tempo de atuação na área é considerado diferencial, pois torna-se relevante o aspecto experiência para agilizar as decisões e alcançar objetivos de negócios traçados na fase inicial do planejamento comprovando a inter-relação entre os fatores obtidos.

Confirmando a linha sugerida por Baccarini (1999), em que o sucesso do gerenciamento do projeto é um componente do sucesso do projeto e está ligado ao cumprimento de metas, prazos, custo e qualidade, percebe-se que a maior parte dos trabalhos realizados nesse contexto foca apenas no resultado e deixam de analisar os aspectos intrínsecos ao processo de alcance do sucesso durante o gerenciamento de projetos.

É possível notar, também, que as questões relativas à eficiência nos projetos não apresentaram bons desempenhos, em especial, em relação aos custos e prazos do projeto e na elaboração de tendências e cenários, o que mostra, segundo Kerzner (2000), que ainda não existe uma preocupação sistemática com o planejamento e controle, típicos das fases mais avançadas nos modelos de maturidade em projetos.

As organizações enfrentam um grande desafio: a gestão do capital humano. Com isso as características individuais, aptidões intelectuais, valores e motivações são elementos que influenciam as ações dos membros da empresa. Assim, saber avaliar as competências socioemocionais, gerenciando as próprias emoções em si e nos outros torna-se uma tarefa importante para a melhoria dos desempenhos individuais e de produtividade empresarial. Para isso foi feito levantamento das principais competências cognitivas existentes na literatura que

estavam relacionadas aos profissionais de área de gestão de projetos. Estar preparado para mudanças no ambiente de trabalho requer capacidade de criação, esta não está relacionada apenas à inteligência como também às emoções (AVERILL, 2002). Gestores com competências de bom relacionamento com sua equipe desenvolve a criatividade emocional capaz de envolver e produzir respostas emocionais inovadoras, autênticas e adaptativas (MACEDO, 2018).

Nesse sentido, surgiu a busca por escalas de avaliação de competências gerenciais ligadas aos aspectos humanos no Brasil, percebeu-se a sua não existência. Com isso, o uso da escala de Macedo (2018) surge como suporte ao estudo no tocante a identificação das competências socioemocionais de gestores, para identificar as relações com os fatores de sucesso no ambiente de projetos. Utilizando a primeira escala de CSE validada no Brasil por Macedo (2018), composta por cinco competências: consciência emocional, equilíbrio emocional, trabalho em equipe, autodomínio e criatividade emocional foi possível atingir o segundo objetivo proposto.

Aspectos como liderança e motivação, intrincados as competências de consciência emocional e consciência social ressaltam a necessidade do gestor em saber administrar aspectos comportamentais tais como relacionamento, conflitos, comunicação e criação de visão clara e comum do produto. Outro comportamento do gestor vinculado ao sucesso é a adoção de um estilo de liderança mais participativo, que possibilite o envolvimento e trabalho em equipe no processo de tomada de decisão.

O estudo também buscou identificar o engajamento dos gestores no processo de gerenciamento de projetos, tendo em vista que ser emocionalmente consciente torna-se um requisito de extrema importância para o sucesso profissional e para a eficácia pessoal. Identificamos que o engajamento dos gestores no processo de gerenciamento de projetos possui relação positiva com fatores de sucesso, considerando que o ambiente complexo e dinâmico requer equipes envolvidas, motivadas e direcionadas ao alcance do sucesso tornando fundamental aos resultados organizacionais, o que corrobora com o estudo de Gillard e Price (2005) onde competências comportamentais de adaptabilidade e vigor apresentam-se como importantes para os gestores de projetos.

O papel da alta administração da organização em desempenhar apoio aos gestores de projetos apresentou importância, considerando que fracassos ou insucessos de projetos acontecem quando a alta administração está ausente, principalmente no que concerne às questões de mudanças nas fases de controle e monitoramento, que são muitas e geram conflitos de várias dimensões. Administrá-las requer uma participação ativa e constante, não

apenas depositada na figura do gestor de projetos, ou seja, as principais características da fase embrionária referem-se ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa.

O ambiente criativo numa organização requer justamente essa capacidade em promover a fluência e flexibilidade. Assim, para construir um clima criativo é necessário que haja desenvolvimento de política e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensas, treinamento, apropriada estrutura organizacional (RABECHINI JR et al, 2002).

Tomando por base esse entendimento, os resultados encontrados também sugerem as Competências Socioemocionais são um construto relevante dentre as competências e habilidades do gerente de projeto que conduzem ao sucesso no gerenciamento. A correlação entre Competências e fatores de sucesso como planejamento, comunicação, trabalho em equipe, controle e monitoramento na resolução de problemas também foi encontrada, por exemplo, nos estudos de Clarke (2010a), Muller e Turner (2010b) e Davis (2011), o que ratifica a relevância.

As competências definidas na escala de Macedo (2018) fornecem um panorama geral das competências essenciais para a atuação do gerente de projetos em ambientes complexos e de constantes mudanças. Além disso, a escala utilizada está apropriada ao contexto e cultura brasileira, o que auxilia a mensurar de maneira adequada os aspectos relacionados às competências socioemocionais de gestores.

Além disso, o engajamento também apresenta-se como fator determinante no gerenciamento de projetos, ao passo que para alcançar o sucesso do projeto, o gestor deve dar atenção as competências socioemocionais que o conduzam a melhorias no processo de gerenciamento do projeto. A importância de estudos desta natureza reside na proposição de uma forma de alcance de melhoria no desempenho organizacional assim como de seus executores, seja na figura do gestor de projetos como de sua equipe.

Os vínculos entre os construtos adotados nesse estudo são relevantes ao contexto de projetos. Considerando a relação encontrada entre CSE e Engajamento, onde as partes interessadas têm relevante influência no sucesso do PM considerando aspectos de absorção e dedicação relacionados ao perfil criativo do GP, seja no tocante a sua consciência emocional quanto o desenvolvimento de criatividade emocional no contexto de trabalho.

Com isso, os resultados encontrados contribuem com as atividades dos gerentes de projeto de modo a garantir o suporte e cooperação dos principais membros do projeto tenham objetivos claros, participantes com as informações necessárias e feedback que eles precisam para fazer o seu trabalho e estabelecer relações efetivas com os principais membros de outras

organizações envolvidos no projeto. Ou seja, o trabalho em equipe é uma competência crítica e extremamente relevante para o desempenho das organizações.

Como consequente, a relação entre os fatores de sucesso encontrados com as CSE e consequentemente com o engajamento, percebemos que os gerentes de projeto que participaram da pesquisa identificaram a regulação emocional e trabalho em equipe como as duas principais competências de que precisam para entregar seus projetos com sucesso. Este resultado também corrobora com o estudo de Guillén Ramo, Saris e Boyatzis (2009) quanto a existência de relação positiva entre competências socioemocionais e o desempenho no trabalho.

El-Sabaa (2001) e Fisher (2011) quando afirmam que um GP deve buscar seu desenvolvimento em ambos os perfis, sendo esses perfis complementares na formação de tal profissional. No entanto, é possível afirmar que praticantes de gerenciamento de projetos estão no caminho da construção dos pilares comportamentais no ambiente de projetos, destacando que considerar-se parte do projeto é função do gestor de modo que suas competências socioemocionais e engajamento influenciam a equipe. Logo esse alinhamento entre fatores de sucesso poderá ser utilizado para direcionar uma abordagem que afetará diretamente no sucesso e a rentabilidade de uma operação ou projeto.

Esse estudo também possui limitações, dentre essas destacam-se: (a) a dificuldade de acesso aos gestores de projetos; (b) período de tempo de realização da coleta para se atingir o número significativo de respondentes, (c) inclusão de aspectos recentes no tocante a mensuração de fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de uma pesquisa semelhante a essa, ou seja, abordando o engajamento das partes interessadas em um ambiente empresarial específico como forma de identificar o outro lado da relação, gerente e funcionário. Por fim, futuros estudos podem utilizar a escala de fatores de sucesso resultante desse estudo para analisar a sua relação com outros construtos como, por exemplo, a autoliderança e as competências adaptativas.

REFERÊNCIAS

- ALAM, M. et al. The importance of human skills in project management professional development. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 3, n. 3, p. 495-516, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17538371011056101>>. Acesso em: 09 jul. 2018.
- ANANTATMULA, V.; THOMAS, M. Managing global projects: A structured approach for better performance. **Project Management Journal**, v. 41, n. 2, p. 60-72, 2010.
- BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 25-32, 1999.
- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347 – 361, set./dez. 2005.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- _____. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- _____. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p. 749-770, 2009.
- BALDUCCI, C.; FRACCAROLI, F.; SCHAUFELI, W.B. *Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*. **European Journal of Psychological Assessment**, 2010.
- BAR-ON, R. Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I). In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **The handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 363-388.
- BAR-ON; J. D. A.; PARKER (Orgs.). **Manual de inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002. P. 165-184.
- BERSSANETI, F. TOBAL. Identificação de variáveis que impactam o sucesso nos projetos de empresas brasileiras. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 185p. 2011.
- BORGES, C. ; ROLLIM, F. Gerenciamento de projetos aplicado: conceitos e guia prático. Rio de Janeiro. Brasport. 179 a 181p. 2015.
- BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

- CARVALHO, M. M. de; RABECHINI Jr., R. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 1, jan-jun./2003.
- CARVALHO, M. M.; MIRANDOLA, D. (2007). A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Production Journal*, v. 17, n. 2, p. 330-342.
- CLARKE, N. The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 461-468, 2010.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. *Project Manager's Portable Handbook*. New York, MacGraw-Hill. 2002.
- CHAVES, L. E. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Editora FGV. (2015).
- COLLABORATIVE FOR ACADEMIC, SOCIAL, AND EMOTIONAL LEARNING – CASEL. **Safe and sound: an educational leader's guide to evidence-based social and emotional learning (SEL) programs**. Chicago, 2005.
- CONTE, J. M. A review and critique of emotional intelligence measures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 433-440, 2005.
- Cooke-Davies, T.. The 'real' success factors on projects. **International Journal of Project Management** 20, 185–190. 2002
- CRISPIM, A. L.; FRAGNANI, E. C. de S. F. **A importância da competência interpessoal para a atuação do gerente no contexto organizacional**. UNESCO, 2010. Disponível em: www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441F.pdf. Acesso em: 22 abril 2018.
- DAINTY, A. R. J.; CHENG, M.; MOORE, D. R. Competency-based model for predicting construction project managers' performance. **Journal of Management in Engineering**, v. 21, n. 1, p. 2-9, 2005.
- DAUS, C. S.; ASHKANASY, N. M. The case for an ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 453-466, 2005. Disponível em: <doi:10.1002/job.321>. Acesso em: 09 jul. 2018.
- DE ANDRADE, G. M. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo, Atlas, 2002.
- DIAS, D. S. et al. Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 8, n. 1, p. 72-89, 2017.
- DIAS, M. et al. The key project managers' competences for different types of projects. **New Perspectives in Information Systems and Technologies**, v.1., p. 359-368, 2014.
- DINSMORE, P. C. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

DURÁN, M. A.D.; PACHECO, N. E.; REY, L. "Burnout" y "Engagement" en el marco de la Experiencia Piloto para la Adaptación a los Créditos Europeos. In: MARTÍNEZ, J. R.; MIRA, R. G. (Eds.). **Psicología social y problemas sociales**. [s.l.]: Biblioteca Nueva, 2005. p. 741-749.

DRUSKAT, V.; DRUSKAT, P. **Applying emotional intelligence in the workplace**. Wiley-Blackwell, 2012.

ELIAS, M. J. et al. **Promoting social and emotional learning: guidelines for educators**. Virginia, USA, AscD, 1997.

_____. The connection between academic and social-emotional learning. **The educator's guide to emotional intelligence and academic achievement**, vol. 1. p. 4-14, 2006.

ELIAS, M. J.; O'BRIEN, M. U.; WEISSBERG, R. P. Transformative leadership for social-emotional learning. **Principal Leadership**, v. 7, n. 4, p. 10-13, 2006.

EL-SABAA, S. The skills and career path of an effective project manager. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 1, p. 1-7, 2001.

EMMERLING, R. J.; BOYATZIS, R. E. Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 4-18, 2012.

EXTREMERA, N.; DURÁN, A.; REY, L. La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. **Ansiedad y Estrés**, v. 11, n. 1, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRAME, J.D. , **Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. (1999)

GARDNER, K. J.; QUALTER, P. Factor structure, measurement invariance and structural invariance of the MSCEIT V2.0. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 4, p. 492-496, 2011.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo. **Atlas**, 2008.

GILCHRIST, R. M.; VILLALOBOS, C. E. P.; FERNÁNDEZ, L. R. Estructura factorial y consistencia interna de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. **Liberabit**, v. 19, n. 2, p. 163-171, 2013.

GILLARD, S.; PRICE, J. The competencies of effective project managers: a conceptual analysis. **International Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 48-54, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <doi:

10.1590/S0034-75901995000200008>. Acesso em: 09 jul. 2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Emotional intelligence: why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

_____. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

_____. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A.. Primal leadership: the hidden driver of great performance. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 11, p. 42-53, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard. Social intelligence and the biology of leadership. **Harvard business review**, v. 86, n. 9, p. 74-81, 2008.

_____. **The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results**. London: Little, Brown, 2002.

_____. **Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence**. Harvard Business Press, 2013.

GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F. A. de; BRANTES, C. dos A. A. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394- 406, dez. 2014.

GUILLÉN RAMO, L.; SARIS, W.E.; BOYATZIS, R.E. The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p. 771-793, 2009.

GOULD, R.W. Open innovation and stakeholder engagement. **Journal of Technology Management & Innovation**.[s.l], v.7, n.3, p. 1-11, 2012.

GOYETTE, S. et al. The ERP post-implementation stage: a knowledge transfer challenge. **International Journal of Information Systems and Project Management**. V.3, n.2, p. 5-19, 2015.

GRAY, R. J. Organizational climate and project success. **Internacional Journal of Project Management**., Vol. 19, pp. 103-109. 2001.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.

HELDMAN, K.; BACA, C. M.; JANSEN, P. M. **Project Management Professional**

Guide. Deluxe Edition. Wiley Publication Inc. 2005.

HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 13-35, 2008.

HUMPHREY, R.H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. Leading with emotional labor. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 2, p. 151-168, 2008.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION – IPMA. **Competence Baseline version 3.0.** Nijkerk, the Netherlands: International Project Management Association, 2012.

JUGDEV, K., MULLER, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal** 36, 19–31.

KAHN, W.A. To be fully there: psychological presence at work. **Human Relations**, v. 45, p. 321-349, 1992.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global** São Paulo. Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** 2006.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling.** 10. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2009.

_____. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre. Bookman, 2016.

KONG, F. The validity of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Chinese sample: tests of measurement invariance and latent mean differences across gender and age. **Personality and Individual Differences**, v. 116, p. 29-31, 2017.

KOSAROGLU, M.; HUNT, R. A. A knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 2, p. 308-317, 2009.

LAPALME, M. L. et al. Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across cultures: an item response theory approach. **Personality and Individual Differences**, v. 90, p. 190-198, 2016.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange.** Paris: Editions d'Organizations, 1994.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIBBRECHT, N. et al. Measurement invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale scores: Does the measurement structure hold across Far Eastern and European countries? **Applied Psychology**, v. 63, n. 2, p. 223-237, 2014.

LI, Cheng-Hsien. Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. **Behavior Research Methods**, v. 48, n. 3, p. 936-949, 2016.

LUEBBERS, S.; DOWNEY, L. A.; STOUGH, C. The development of an adolescent measure of EI. **Personality and Individual Differences**, v. 42, n. 6, p. 999-1009, 2007.

MACÊDO, J. W. de L. Competências socioemocionais no serviço público: um estudo com gerentes de atendimento do INSS. 186f. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação) — **Universidade Federal da Paraíba**, João Pessoa, 2018.

MAGNAN, E. dos S. et al. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MARÔCO, J. *Análise Estatística com a Utilização do SPSS*. 5. ed. Lisboa: Pero Pinheiro, 2011.

MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA, M. Niveles de burnout y engagemente nestudiantes universitarios: relación con el desempeño y desarrollo profesional. **Revista de Educación**, v. 330, p. 361-384, 2003.

MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M.M. The influence of project leaders' behavioral competencies on the performance of Six Sigma projects. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 62, p. 609-632, 2016.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced Burnout. *Jornal of Occupational Behavior*, v. 2, p. 99-113, 1981. Disponível em: <<http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/PDF/TheMeasurementofExperiencedBurnout.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

MASLACH, C.; LEITER, M. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1997.

MCCLELLAND, D. C. Testing form competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, n. 28, p. 1-14, 1973.

MAYER, J. D. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (Eds.). **Emotional development and emotional intelligence: implications for educators**. v.3. p.31. 1997. p. 3-31.

_____. *MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test user's Manual)*. Toronto, Canada: MHS, 2002.

MAYER, J. D. et al. **Emotional intelligence as a standard intelligence**. 2001.

_____. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. **Emotion**, v. 3, n. 1, p. 97, 2003.

MAYER, J.D.; SALOVEY, P. **The intelligence of emotional intelligence**. Elsevier. 1993.

_____. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J.(Eds.). **Emotional development and emotional intelligence: implications for educators**. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

_____. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. **Applied and Preventive Psychology**, v. 4, n. 3, p. 197-208, 1995.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. **Mayer-Savoley-Caruso Emotional Intelligence Test**. Toronto, CA: Multi-Health Systems, 2002b.

MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr., S. J. **Project management a managerial approach**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1995.

MILLS, J. et al. **Strategy ad performance: Competing**, Cambridge University Press. 2002.

MONTES, Eduardo. **Introdução ao Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida**, 1ª Ed. São Paulo; 2017.

MOORE, D. S.; McCABE, G. P. **Introduction to the Practice of Statistics**. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co., 1989.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volu me=5&Numero=1&Ano=2006>. Art. 3, jan./jun. 2006.

MULLER, R., TURNER, J.R., 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management** 25 (1), 21–32.

MUNIZ, A. DA S.; RELL, M. L.; FERREIRA, C. E. S. Gestão de pessoas em projetos: a importância da competência interpessoal. In: SINGEP – SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. São Paulo: 2017.

NERSTAD, C.G. L.; RICHARDSEN, A.M.; MARTINUSSEN, M. Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 51, n. 4, p. 326-333, 2010.

NUNNALLY, J.C. & Bernstein, I.H. **Psychometric theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. (1994).

PANT, I.; BAROUDI, B. Project management education: The human skills imperative. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 2, p. 124-128, 2008.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, ed. especial, artigo 9, p. 627-647, 2011.

PEREZ, M. I.L. Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. **Práxis Educacional**, v. 1, n. 1, p. 57-65, 2005.

PERRENOUD, P. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza: saberes e competências em uma profissão complexa. Porto Alegre: Artmed Editora. 2001.

PINTO, J.K., MANTEL, S.J.The cause of project failure.IEEE Transactions on Engineering Management.Vol. 37. P 269-276. 1990.

PINTO, J.K., SLEVIN, D.P.,. Project success: definitions and measurement techniques. **Project Management Journal** 19, 67–73. 1988

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4, ed. v. 123, 2013.

_____. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**.6. ed. 2017. 756p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. 2008. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhoareProjectManagers.aspx>>. Acesso em: mar. 2018.

_____. O DUPLO PAPEL DO GERENTE DE PROJETO/GERENTE FUNCIONAL: FUNCIONA?.2013. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/C070B590E5904751A64A710C304C68FF>. Acesso em: mar. 2018.

_____. PORQUE ESCOLHER UMA CERTIFICAÇÃO PMI. 2017. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials.aspx>>. Acesso em: mar. 2018.

_____. O que são Certificações PMI? 2018. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials.aspx>>. Acesso em: mar. 2018.

_____. **Certificação em PMP – Profissional em Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMP.aspx>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

PRADO, D. **MMGP**: um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos. [S.l.]: Ponto Gp, 2006. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/2005/downloads/Modelo_PradoMMGP_V3_%20TextoDescritivo.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

RABECHINI Jr., R. **O gerente de projetos na empresa**. São Paulo: Editora Atlas. 2008.

RABECHINI Jr., R.; CARVALHO, M. .de. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2008.

RUSSO, R. D. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 3, p. 581–593, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-

530X2007000300012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 09 jul. 2018.

SALANOVA, M. et al. Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 16, p. 117-134, 2000.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. **El engagement en el trabajo**: cuando el trabajo se convierte en pasión. Alianza editorial, 2009.

SALLES, F. A. C.; MARTENS, M. L. **Interface entre competências de gestores de projetos e regentes**: um estudo de caso. In: SINGEP – SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2017.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SAMPEIRE R. H.; COLLADO C. F.; LUCIO B. P.; **Metodología de La investigación**. México: Mcgraw Hill, 1991.

SANTOS, J. A. dos; CARVALHO, H. G. **Referencial brasileiro de competências em gerenciamento de projetos**. Curitiba: Associação Brasileira de Projetos, 2006.

SAPPÄLÄ, P. et al. The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: multisample and longitudinal evidence. **Journal of Applied Psychology**, v. 10, p. 459-481, 2009.

SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. The transformational-transactional leadership model in practice. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 8, p. 383-394, 2001.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Werkenwelbevinden: Naareenpositieve benadering in de Arbeidsgezondheidspsychologie [Work and well-being: Toward a positive approach in Occupational Health]. **Gedrag & Organisatie**, v. 14, p. 229-253, 2001.

_____. UWES - escala de engagement no trabalho de utrecht. Maringá: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2009.

_____. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. 2010. p. 10-24.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n.1, p. 71-92, 2002.

_____. Burnout and engagement in university students: a cross national study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 33, p. 464-481, 2002. Disponível em: <doi:10.1177/0022022102033005003>. Acesso em: 09 jul. 2018.

SPONTÓN, C. et al. Validation of the engagement questionnaire UWES for the population of

workers of Córdoba, Argentina. **Liberabit**, v. 18, p. 147-154, 2012.

SHI, J.; WANG, L. Validation of emotional intelligence scale in Chinese university students. **Personality and Individual Differences**, v. 43, p. 377–387, 2007. Disponível em: <doi:10.1016/j.paid.2006.12.012>. Acesso em: 09 jul. 2018.

SHIMAZU, A. et al. Work engagement in Japan: development and validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Applied Psychology: An International Review**, v. 57, p. 510-523, 2008.

SHTUB, A.; RAZ, T. Optimal segmentation of projects — schedule and cost considerations. **European Journal of Operational Research**, v. 95, n. 2, p. 278-283, 1996.

SILVA, A.B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva 2009.

SOUSA, Luís MM et al. Fidelidade e validade na construção e adequação de instrumentos de medida. 2015.

SOTOMONTE, B. E. P. Análise Dos Fatores De Comunicação Influentes No Gerenciamento De Equipes De Projetos. Tese de Mestrado. Universidade Federal de Itajubá. 2012.

RAMALHO, N. et al. Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social: RPICS**, v. 3, n. 2, p. 10-20, 2017.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R.; DULEWICZ, V. Comparing the leadership styles of functional and project managers. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 2, p. 198-216, 2009.

SHENHAR, A. J. Strategic Project Leadership Toward a strategic approach to project management. *R & D Management*, 34(5), 569-578, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T. Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation. **Project Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 61–80, 2010.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley and Sons, 1993.

TOUGH, P. **Uma questão de caráter:** por que a curiosidade e a determinação podem ser mais importantes que a inteligência para uma educação de sucesso. Rio de Janeiro: Intrínseca, v. 201, 2014.

TSAOUSIS, I; KAZI, S. Factorial invariance and latent mean differences of scores on trait emotional intelligence across gender and age. **Personality and Individual Differences**, v. 54, n. 2, p. 169-173, 2013.

TUPES, E.C.; CHRISTAL, R.E. Recurrent personality factors based on trait ratings. **Journal of Personality**, v. 60, n. 2, p. 225-251, 1992.

- VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.
- VERMA, VIJAY K. *Managing the Project Team*, PMI Project Management Institute, 1995.
- WATERIDGE, J.H., 1995. IT projects: a basis for success. **International Journal of Project Management** 13, 169–172.
- WEISSBERG, R. P. et al. Evaluating social and emotional learning programs. **Educational Leadership**, v. 60, n. 6, p. 46-50, 2003.
- WHITMAN, D.S. et al. Testing the second-order factor structure and measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across gender and ethnicity. **Educational and Psychological Measurement**, v. 69, n. 6, p. 1059-1074, 2009.
- WONG, C.; LAW, K.S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 243-274, 2002.
- XANTHOPOULOU, D. et al. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational behavior**, v. 74, n. 3, p. 235-244, 2009.
- YASIN, M. M.; GOMES, C. F.; MILLER, P. E. Characteristics of Portuguese public-sector project managers : toward closing the effectiveness gap. **Project Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 47–55, 2009.
- YIP, M. H.; PHAAL, R.; PROBERT, D. R. Stakeholder engagement in early stage product-service system development for healthcare informatics. In: **TECHNOLOGY MANAGEMENT FOR EMERGING TECHNOLOGIES**, 13., 2013, San Jose. **Proceedings...** San Jose: 2013. p. 2564–2574.
- YI-WEN, Z.; YI-QUN, C. The Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. **Chinese Journal of Clinical Psychology**, v. 13, p. 268-270, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas. 2001.
- ZINS, J.; WALBERG, H.; WEISSBERG, R. Getting to the heart of the school reform: Social and emotional learning for academic success. **National Association of School Psychologists. Communique Bethesda**, v. 33, n. 5, p. 35, 2004.
- ZHOU, Q., HIRST, G., & SHIPTON, H. **Promoting creativity at work: The role of problem-solving demand**. *Applied Psychology*, 61, 1, 56-80. 2012.

APÊNDICES

|

APÊNDICE A
CARTA-CONVITE PARA O PRÉ-TESTE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Gerente,

Esta pesquisa objetiva analisar a relação entre competências socioemocionais e engajamento na Gestão de Projetos no Brasil e faz parte de um projeto de pesquisa do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC). Esclarecemos que sua participação no estudo é anônima, voluntária e, portanto, você não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora.

Caso decida não participar da pesquisa, ou resolver a qualquer momento desistir da mesma, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora está à sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento necessário em qualquer etapa da pesquisa por meio do e-mail: tatyanesalesab@gmail.com.

Deadline para questionário: 11/07/2018

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Tatyane Sales de Araújo Batista
Mestranda em Administração - PPGA / NAC / UFPB

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFPB.
Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC

Ao aceitar participar da pesquisa, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para publicação dos resultados.

APÊNDICE B
CARTA-CONVITE AOS GESTORES DE PROJETOS

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Gerente,

Esta pesquisa objetiva analisar a relação entre Competências Socioemocionais e Engajamento com o Sucesso na Gestão de Projetos âmbito Brasil e faz parte de um projeto de pesquisa do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC/UFPB). Esclarecemos que sua participação no estudo é anônima e voluntária. Sugerimos não utilizar o navegador Safari para responder este questionário.

A pesquisadora está à sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento necessário em qualquer etapa da pesquisa por meio do e-mail: tatyanesalesab@gmail.com.

Deadline para questionário: 29/10/2018

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Tatyane Sales de Araújo Batista

Mestranda em Administração - PPGA / NAC / UFPB

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFPB.

Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC

Ao aceitar participar da pesquisa, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para publicação dos resultados.

APÊNDICE C - Questionário utilizado para pré-teste
**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS, ENGAJAMENTO E SUCESSO NA
GESTÃO DE PROJETOS.**

O presente questionário foi dividido em quatro seções, posteriormente temos a versão estabelecida pelo software Limesurvey.

Seção I – Questões sociodemográficas

Seção II – Questões sobre CSE

Seção III – Questões sobre engajamento

Seção III – Questões sobre critérios de sucesso em projetos e fatores de sucesso em projetos

Competências Socioemocionais, Engajamento e Sucesso na Gestão de Projetos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Gerente,

Esta pesquisa objetiva analisar a relação entre competências socioemocionais e engajamento na Gestão de Projetos no Brasil e faz parte de um projeto de pesquisa do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC). Esclarecemos que sua participação no estudo é anônima, voluntária e, portanto, você não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora.

Caso decida não participar da pesquisa, ou resolver a qualquer momento desistir da mesma, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora está à sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento necessário em qualquer etapa da pesquisa por meio do e-mail: tatyanesalesab@gmail.com (<mailto:tatyanesalesab@gmail.com>).

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.
Tatyane Sales de Araújo Batista
Mestranda PPGA / NAC / UFPB

Ao aceitar participar da pesquisa, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para publicação dos resultados.

[] IDADE *

Apenas números podem ser usados nesse campo

Por favor, coloque sua resposta aqui:

[] GÊNERO

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Feminino
- Masculino

[] ESTADO CIVIL

Escolha uma das seguintes respostas:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- solteira/o
- Casado/a
- Divorciada/o
- Viúva/o
- Outros

[] A instituição que você trabalha/trabalhou é: *

Escolha uma das seguintes respostas:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Pública
- Privada
- Privada e Pública
- Outros

No momento, está trabalhando com Gestão de Projetos:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

Qual certificação em Projetos você possui : *

Escolha a(s) que mais se adequem

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- CAPM – Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos®
- PfMP® - Profissional de Gerenciamento de Portfolio
- PMI PMI-PBA® - Profissional em Análise de Negócios do PMI
- Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®
- PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®
- PMI-RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®
- PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas®
- PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®
- Não possuo Certificação
- Outros:

Área de atuação *

Escolha a(s) que mais se adequem

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- TI
- Construção Civil
- Saúde
- Finanças
- Telecomunicações
- Outros:

[] Filiação ao PMI : *

Escolha uma das seguintes respostas:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- AMAZONAS
- CEARÁ
- PERNAMBUCO
- SERGIPE
- BAHIA
- MATO GROSSO
- GOIÁS
- DISTRITO FEDERAL
- MINAS GERAIS
- ESPÍRITO SANTO
- RIO DE JANEIRO
- SÃO PAULO
- PARANÁ
- SANTA CATARINA
- RIO GRANDE DO SUL
- Não sou filiado.

Uso anotações para me lembrar do que preciso fazer

Eu me enxergo executando com sucesso uma tarefa antes de realizá-la

Tenho consciência das metas que orientam meus esforços no trabalho

Falo sozinho(a) (em voz alta ou mentalmente) para lidar com situações difíceis

Quando eu faço bem alguma coisa, eu me presenteio com algo especial como um bom jantar, filme, compras etc.

Tento avaliar mentalmente a veracidade das minhas crenças sobre situações com as quais estou tendo problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Costumo ser duro comigo mesmo quando não desempenho bem uma tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente tenho consciência de quão bem eu estou realizando uma atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento me cercar de objetos e pessoas que provocam em mim comportamentos que desejo ter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala: 0 = Nunca; 1 = Quase Nunca; 2 = Às Vezes; 3 = Frequentemente; 4 = Quase Sempre; 5 = Sempre

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	0 = Nunca (nenhum vez)	1 = Quase Nunca (algumas vezes por ano)	2 = Às vezes (uma vez ou menos por mês)	3 = Regular- mente (algumas vezes por mês)	4 = Frequentemente (uma vez por semana)	5 = Quase sempre (algumas vezes por semana)	6 = Sempre (todos os dias)
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, meu trabalho é desafiador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil desligar-me do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em seus projetos, quão importantes são os seguintes critérios para avaliar o sucesso do projeto?
(Use a seguinte escala de importância de cinco pontos e coloque sua resposta na coluna "Importância" abaixo)

- 1 = muito importante
- 2 = importante
- 3 = moderadamente importante
- 4 = menos importante
- 5 = sem importância

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Projeto concluído no prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projeto concluído no orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especificação de reunião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência do esforço de gerenciamento de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto satisfaz as necessidades do proprietário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os usuários do produto estão satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipe do projeto estão satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceiros afetados pelo projeto estão satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais fatores você acredita serem críticos para alcançar o sucesso do projeto?

(Fatores são circunstâncias ou influências que contribuem para o resultado)

*Por favor, coloque sua resposta aqui:

Os planos de contingência existiam no caso do projeto se desviar das linhas de base de tempo ou custo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os aspectos importantes do projeto foram monitorados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O progresso real foi regularmente comparado com o progresso planejado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o orçamento ou programa exigia revisão, buscava-se a entrada da equipe do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O gerente do projeto não hesitou em obter assistência de outras pessoas fora da equipe do projeto em caso de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ação imediata foi tomada quando surgiram problemas na atenção do gerente de projeto e da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando surgiram dificuldades, elas foram resolvidas completamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.

APÊNDICE D – Questionário utilizado para segunda amostragem
**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS, ENGAJAMENTO E SUCESSO NA
 GESTÃO DE PROJETOS.**

O presente questionário foi dividido em três seções, posteriormente temos a versão estabelecida pelo software *Limesurvey*.

Seção I

QUESTÕES	DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
Q 1	No momento, está trabalhando com Gestão de Projetos	Sim / Não
Q 2	As afirmativas apresentadas a seguir referem-se a sua percepção/reação em diferentes situações pessoais e/ou profissionais. Por favor, leia atentamente cada uma das frases e escolha a alternativa que melhor representa a frequência de como você lida com cada uma.	Nunca a Sempre
Q 3	Idade	Aberta
Q 4	Gênero	F / M /
Q 5	Instituição	Pública / Privada / Economia Mista
Q 6	Estado Civil	Solteiro / Casado, Divorciado/ Viúvo / União Estável

Seção II

QUESTÕES	DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
Q 7	Quanto tempo atua na área de Gerenciamento de Projetos	0 a 15 anos
Q 8	As afirmativas apresentadas a seguir referem-se a sentimentos vinculados ao trabalho que você realiza com Gerenciamento de Projetos. Para auxiliá-lo/a nas respostas, tome como referência o(s) último(s) projeto(s) que você trabalhou ou o projeto no qual esteja trabalhando atualmente	Nunca a Sempre
Q 9	Filiação ao PMI	15 capítulos e não possui filiação
Q 10	Ramo de atuação	Comércio, Indústria, Serviços, outros.
Q 11	Quanto tempo atua ou já atuou como Gestor de projetos?	0 a 15 anos

Seção III QUESTÕES	DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
Q 12	Análise cada um dos itens apresentados a seguir e indique a sua percepção sobre o grau de importância de cada critério no sucesso de um projeto. Use a escala de importância de cinco pontos proposta.	Sem importância a muito importante
Q 13	Pense em um projeto completo em que você esteve envolvido e que considera ser um SUCESSO. Usando a escala abaixo, indique até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações.	Discordo totalmente a concordo totalmente
Q 14	Qual certificação em Gestão de projetos você possui	Certificações PMI a não possui certificação

Competências Socioemocionais, Engajamento e Sucesso na Gestão de Projetos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Gerente,

Esta pesquisa objetiva analisar a relação entre Competências Socioemocionais e Engajamento com o Sucesso na Gestão de Projetos âmbito Brasil e faz parte de um projeto de pesquisa do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC/UFPB). Esclarecemos que sua participação no estudo é anônima e voluntária.

Sugerimos não utilizar o navegador Safari para responder este questionário.

A pesquisadora está à sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento necessário em qualquer etapa da pesquisa por meio do e-mail: tatyanesalesab@gmail.com.

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Tatyane Sales de Araújo Batista
Mestranda PPGA / NAC / UFPB
Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
PPGA / NAC / UFPB

Ao aceitar participar da pesquisa, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para publicação dos resultados.

	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão. Escala: 0 = Nunca; 1 = Quase Nunca; 2 = Às vezes; 3 = Frequentemente; 4 = Quase sempre; 5 = Sempre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Idade *

Apenas números podem ser usados nesse campo. Por favor, coloque sua resposta aqui:

Gênero *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Feminino

ou

Masculino

A instituição que você trabalha/trabalhou é : *

Escolha a(s) que mais se adequem(m)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

Pública Privada

Economia Mista

Estado Civil *

Escolha a(s) que mais se adequem

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

Solteiro (a)

Casado (a)

União Estável

Divorciado (a)

Viúvo(a)

Outros:

Quanto tempo atua na área de Gerenciamento de Projetos *

Escolha a(s) que mais se adequem

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

0 - 2 anos

2 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos Mais

de 15 anos



As afirmativas apresentadas a seguir referem-se a sentimentos vinculados ao trabalho que você realiza com Gerenciamento de Projetos. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado em relação à seu trabalho.

Para auxiliá-lo/a nas respostas, tome como referência o(s) último(s) projeto(s) que você trabalhou ou o projeto no qual esteja trabalhando atualmente.

*** Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:**

	Nunca (nenhum vez)	Quase Nunca (algumas vezes por ano)	Às vezes (uma vez ou menos por mês)	Regularmente (algumas vezes por mês)	Frequentemente (uma vez por semana)	Quase sempre (algumas vezes por semana)	Sempre (todos os dias)
Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.							
No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).							
Quando me levanto pela manhã tenho vontade de ir trabalhar.							
Estou entusiasmado com meu trabalho.							
Meu trabalho me inspira.							
Estou orgulhoso/a com o trabalho que realizo.							

	Nunca (nenhuma vez)	Quase Nunca (algumas vezes por ano)	Às vezes (uma vez ou menos por mês)	Regularmente (algumas vezes por mês)	Frequentemente (uma vez por semana)	Quase sempre (algumas vezes por semana)	Sempre (todos os dias)
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.							
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.							

Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna abaixo. Em caso afirmativo, escolha um dos itens (1 a 5) que melhor representa a sua experiência.

Escala: 0 = Nunca; 1 = Quase Nunca; 2 = Às vezes; 3 = Regularmente; 4 = Frequentemente; 5 = Quase sempre; 6 = Sempre.

Filiação ao PMI *

Escolha a(s) que mais se adequem(m)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Amazonas
- Ceará
- Pernambuco
- Sergipe Bahia
- Mato Grosso
- Goiás
- Distrito Federal
- Minas Gerais
- Espírito Santo Rio
- de Janeiro São
- Paulo Paraná
- Santa Catarina Rio
- Grande do Sul Não
- sou filiado
-

 Ramo de atividade que atua

Escolha a(s) que mais se adequem(m)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Comércio
- Indústria
- Serviços Outros
- Outros:

Quanto tempo atua ou já atuou como Gestor de projetos? *

Escolha a(s) que mais se adequem

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- 0 a 2 anos
 2 a 5 anos
 5 a 10 anos
 10 a 15 anos Mais
 de 15 anos

Analise cada um dos itens apresentados a seguir e indique a sua percepção sobre o grau de importância de cada critério no sucesso de um projeto. Use a seguinte escala de importância de cinco pontos e coloque sua resposta na coluna abaixo:

- 1 = sem importância,
 2 = pouco importante,
 3 = moderadamente importante,
 4 = importante,
 5 = muito importante.

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Projeto concluído no prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projeto concluído no orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especificação de reunião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência do esforço de gerenciamento de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto satisfaz as necessidades do proprietário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os usuários do produto estão satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipe do projeto estão satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terceiros afetados pelo projeto estão satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Pense em um projeto completo em que você esteve envolvido e que considera ser um SUCESSO. Usando a escala abaixo, indique até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações.

- 7 = Discordo totalmente,
- 6 = Discordo,
- 5 = Discordo ligeiramente,
- 4 = Não concordo
- 3 = Concordo ligeiramente,
- 2 = Concordo.
- 1 = Concordo fortemente



Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	7= Discor totalme	6= Discor	5= Discordo ligeirame	4 = Não concor	3= Concordo ligeira	2 = Concordo	1 = Concor do forte
Os objetivos do projeto estavam alinhados com os objetivos do cliente.							
Os resultados do projeto beneficiaram o cliente.							
Os objetivos do projeto ficaram claros para a equipe do projeto.							
Sua alta gerência compartilhou a responsabilidade com a equipe do projeto para garantir o sucesso do projeto.							

	7= Discordo totalmente	6= Discordo	5= Discordo ligeiramente	4 = Não concordo	3= Concordo ligeiramente	2 = Concordo	1 = Concordo fortemente
A ação imediata foi tomada quando surgiram problemas de atenção por parte do gerente de projeto e da equipe.							
Quando surgiram dificuldades, elas foram resolvidas completamente.							

Qual certificação em Gestão de projetos você possui : *

Escolha a(s) que mais se adequem

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

CAPM – Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos®

PfMP® - Profissional de Gerenciamento de Portfolio fazer PMI

PMI-PBA® - Profissional em Análise de Negócios do PMI PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®

PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI® PMI-

RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI® PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas®

PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®

Não possuo Certificação.

05.11.2018 –08:13

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.