Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

PEDRO JÁCOME DE MOURA JUNIOR

VERIFICAÇÃO DE *FRAMEWORK* CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EQUIPES-CLIENTE: investigação a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos de implantação ERP

João Pessoa
2012

PEDRO JÁCOME DE MOURA JUNIOR

VERIFICAÇÃO DE *FRAMEWORK* CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EQUIPES-CLIENTE: investigação a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos de implantação ERP

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini

João Pessoa, março de 2012

M929v Moura Junior, Pedro Jácome de.
Verificação de Framework conceitual de avaliação do desempenho de equipes-cliente: investigação a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos de implantação ERP / Pedro Jácome de Moura Junior.- João Pessoa: [s.n.], 2012.

288f.
Orientador: Carlo Gabriel Porto Bellini.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA

1. Desempenho de Equipes. 2. ERP - Implantação.
3. Repertory Grid

UFPB/BC CDU: 658.3(043)

PEDRO JÁCOME DE MOURA JUNIOR

VERIFICAÇÃO DE *FRAMEWORK* CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EQUIPES-CLIENTE: investigação a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos de implantação ERP

Dissertação aprovada em: 30/03/2012

Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini
Orientador – UFPB

Dr. Valter de Assis Moreno Jr.
Examinador externo – IBMEC-RJ

Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira
Examinadora interna – UFPB

João Pessoa – 2012

“O elefante, já lho disse no outro dia, é outra coisa, em um elefante há dois elefantes, um que aprende o que se lhe ensina e outro que persistirá em ignorar tudo.”

José Saramago

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos profissionais entrevistados e às respectivas empresas, quando foi o caso, que autorizaram suas participações nesta pesquisa, aos quais lamento por não citar nominalmente, mas o faço como parte do compromisso de preservação de suas identidades.

Ao professor Dr. Carlo Bellini pela generosa orientação.

Aos professores Dra. Rita Pereira e Dr. Valter Moreno pelas avaliações críticas deste trabalho, desde quando era apenas um projeto.

Aos professores do PPGA/UFPB pelo exemplo e pelo conhecimento transmitido (embora o velho elefante aqui insista em ignorar boa parte disso...).

A Daniella Garcia pela participação na análise *inter-rater* (muito obrigado, parceira).

A Ricardo Carvalho e a todo o pessoal do NTI/UFPB.

A Celso e Vaneide Martins pelas indicações de profissionais de TI a entrevistar, que geraram indicações de profissionais de TI a entrevistar.

A Marcos Freire, José Bouzas, Flávio Campos e Evertom Ermida pelas indicações que se tornaram efetivas.

A Luíz Maurício e Paulo Costa pelo esforço em buscar indicações, mesmo que não tenha funcionado muito bem.

A Neto e Carol Maia pelo suporte quando estive à distância.

A Evando Lauritzen pelo espaço físico eventual para estudos.

A Helena, em especial, e a Joca e Mara, da secretaria do PPGA/UFPB, pelo apoio burocrático.

A Eugênio Felipe, Luzia Travassos e Marilita Lúcia pelo apoio na busca de referencial teórico em psicologia cognitiva na Paraíba.

Aos professores John Mayes, Richard Bell, Felix Tan e Guillem Feixas pela oportunidade de discussão de pontos específicos da psicologia cognitiva e da *Repertory Grid* praticada no resto do mundo.

A Alexandra, Cecília e Marina pelo suporte emocional e pela paciência, claro!

A Deus.

RESUMO

Com elevado grau de abrangência sobre a organização e interdependência com seus processos, a implantação de sistemas integrados de gestão (ERP –*enterprise resource planning*) não é tarefa simples. Falhas de gestão de projetos, expectativas não atendidas, longos prazos de implantação e custos que alcançam até cinco vezes o valor de licenciamento do produto em si estão entre os fatores que estimulam o desenvolvimento de pesquisas sobre as consequências organizacionais da implantação de tais sistemas e os fatores gerenciais que influenciam ou dificultam o sucesso das implantações. Observa-se predominância de enfoque técnico sobre as questões inerentes à implantação ERP. No entanto, é crescente o descontentamento com a incapacidade desse enfoque em explicar alguns aspectos importantes em projetos. De fato, o desenvolvimento de software é uma complexa atividade sociotécnica, cujo sucesso reside no senso coletivo das equipes de trabalho quanto à sua eficiência e capacidade de resolver problemas em esforço conjunto. Nesse sentido, verifica-se que o foco das pesquisas, mesmo aquelas envolvendo as perspectivas técnica e social, tem priorizado o desempenho das equipes provedoras de tecnologia, ou equipes de desenvolvimento, assim ignorando quase por completo o desempenho de sua contraparte no sucesso de implantações – a equipe-cliente. Trabalhando sobre essa temática, Bellini (2006) propôs o *framework* conceitual METRICS para apoio ao planejamento, controle, avaliação e registro do desempenho de equipes-clientes (CuTes – *customer teams*) em projetos de desenvolvimento de sistemas de informação customizados (CISS). O *framework* foi aplicado na execução de um grande projeto de implantação ERP na Região Sul do Brasil, adotando estudo de caso e entrevistas em profundidade com analistas, desenvolvedores e usuários-chaves (*lead users*) do sistema. Considerando a relevância dessa discussão, a demanda por validação de modelos teóricos, o chamado à diversidade metodológica no campo e diferenças regionais que possam interferir nessa validação a presente dissertação busca resposta à seguinte questão de pesquisa: Os construtos do *framework* METRICS são verificáveis a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos CISS no Nordeste? Objetiva-se, portanto, obter evidências empíricas que contribuam para uma nova e original validação dos construtos e redes nomológicas daquele *framework*. A obtenção dos dados para resposta à questão de pesquisa se deu à luz da teoria dos construtos pessoais e do método *repertory grid* integrado a técnicas de *laddering* e análise de conteúdo, com aplicação em entrevistas com 16 profissionais de TI atuantes em projetos CISS, e os resultados foram discutidos sob a perspectiva sociotécnica dos sistemas de trabalho. Com 68 medidas verificadas

empiricamente, 77,3% do *framework* METRICS encontrou respaldo na prática profissional de indivíduos engajados em projetos CISS nos estados da Bahia, Paraíba e Pernambuco. Os resultados sugerem a atualidade conceitual e aplicada do *framework* METRICS em projetos CISS, bem como sua adequação para a realização de pesquisas mais abrangentes sobre gestão de profissionais e equipes de TI.

Palavras-chave: Desempenho de equipes. Implantação de sistemas ERP. *Repertory grid.*

ABSTRACT

With high degree of breadth on the organisation and interdependence with its processes, the deployment of integrated management systems (ERP — Enterprise Resource Planning) is not a simple task. Project management failures, unmet expectations, lengthy deployment deadlines and costs that reach up to five times the value of product licensing itself are among the factors that stimulate the development of research on the organizational consequences of deploying such systems and managerial factors that influence or hinder the success of deployments. It can be seen a predominance of technical focus on the issues inherent in deploying ERP. However, it's growing discontent with the inability of that focus to explain some important aspects in CISS projects. In fact, software development is a complex socio-technical activity, whose success lies in the collective sense of work teams as to their efficiency and ability to solve problems in joint effort. Accordingly, the focus of research, even in those involving technical and social prospects, has prioritized the technology provider teams performance, or development teams, thus ignoring completely the performance of its counterpart in the success of a deployment – the customer team. Working on this subject, Bellini (2006) proposed a conceptual framework, METRICS, for planning, control and evaluation support on the performance of the "CuTe" (customer teams), in implementing customized information systems software (CISS). The framework was applied in the execution of a major project ERP deployment in southern Brazil, adopting case study and in-depth interviews with analysts, developers and users-keys (lead users) from the system. Considering the relevance of this discussion, the demand for validation of theoretical models, the calling to methodological diversity in the field and regional differences that may interfere in this validation, this dissertation seeks answer to question: the METRICS framework members constructs are verifiable from the construction of cognitive maps of professionals engaged in CISS projects in Brazilian Northeast? Aiming, therefore, to obtain empirical

evidence that contribute to a new and original assessment of the original theoretical constructs and nomological networks contained within the framework. Data collection to answer the research question was enlighted by the theory of personal constructs and repertory grid method, integrated with laddering techniques and content analysis, applied on interviews with 16 professionals involved in CISS projects, while the outcomes were discussed from the socio-technical perspective of work systems. With 68 measures empirically verified, 77.3% METRICS framework found backing in professional practice of individuals engaged in CISS projects in the Brazilian states of Bahia, Paraíba and Pernambuco. Discussion of conceptual and theoretical results suggests METRICS framework's actuality, as well as its suitability for broader research on professional management and IT teams.

Keywords: teams performance. ERP employment. repertory grid.

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1: Medidas, métricas e indicadores METRICS para gestão de estruturas 22
Figura 2: Medidas, métricas e indicadores METRICS para gestão de pessoas 23
Figura 3: Modelo conceitual da pesquisa 47
Figura 4: Cartões para ordenação de tríades 55
Figura 5: Operacionalização da análise de dados 59
Figura 6: Exemplo de folha de *Grid* digitalizada, após preenchimento 65
Figura 7: Trecho ilustrativo da Tabela TSen 66
Figura 8: RG1 67
Figura 9: Análise de *cluster* do RG1 73
Figura 10: RG2 73
Figura 11: Análise de *cluster* do RG2 79
Figura 12: RG3 80
Figura 13: Análise de *cluster* do RG3 87
Figura 14: RG4 87
Figura 15: Análise de *cluster* do RG4 93
Figura 16: RG5 93
Figura 17: Análise de *cluster* do RG5 100
Figura 18: RG6 101
Figura 19: Análise de *cluster* do RG6 108
Figura 20: RG7 108
Figura 21: Análise de *cluster* do RG7 117
Figura 22: RG8 117
Figura 23: Análise de *cluster* do RG8 124
Figura 24: RG9 125
Figura 25: Análise de *cluster* do RG9 133
Figura 26: RG10 133
Figura 27: Análise de *cluster* do RG10 139
Figura 28: RG11 139
Figura 29: Análise de *cluster* do RG11 146
Figura 30: RG12 146
Figura 31: Análise de *cluster* do RG12 153
Figura 32: RG13 153
Figura 33: Análise de *cluster* do RG13 159

Figura 34: RG14 159
Figura 35: Análise de *cluster* do RG14 166
Figura 36: RG15 166
Figura 37: Análise de *cluster* do RG15 172
Figura 38: RG16 172
Figura 39: Análise de *cluster* do RG16 178
Figura 40: Saturação teórica 186

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores, métricas e temáticas tratadas 24
Tabela 2: Temáticas recentemente tratadas em Engenharia de Software 33
Tabela 3: Corolários da PCT 38
Tabela 4: Medidas de complexidade cognitiva 45
Tabela 5: Preparação do ambiente para as entrevistas 56
Tabela 6: Convergência de Construtos RG1 com medidas METRICS 72
Tabela 7: Convergência de Construtos RG2 com medidas METRICS 78
Tabela 8: Convergência de Construtos RG3 com medidas METRICS 86
Tabela 9: Convergência de Construtos RG4 com medidas METRICS 92
Tabela 10: Convergência de Construtos RG5 com medidas METRICS 99
Tabela 11: Convergência de Construtos RG6 com medidas METRICS 107
Tabela 12: Convergência de Construtos RG7 com medidas METRICS 115
Tabela 13: Convergência de Construtos RG8 com medidas METRICS 123
Tabela 14: Convergência de Construtos RG9 com medidas METRICS 132
Tabela 15: Convergência de Construtos RG10 com medidas METRICS 138
Tabela 16: Convergência de Construtos RG11 com medidas METRICS 145
Tabela 17: Convergência de Construtos RG12 com medidas METRICS 152
Tabela 18: Convergência de Construtos RG13 com medidas METRICS 158
Tabela 19: Convergência de Construtos RG14 com medidas METRICS 164
Tabela 20: Convergência de Construtos RG15 com medidas METRICS 171
Tabela 21: Convergência de Construtos RG16 com medidas METRICS 177
Tabela 22: Convergência final de Construtos com medidas METRICS 179
Tabela 23: *Ranking* da convergência final de Construtos 182
Tabela 24: Construtos considerados relevantes, sem convergência com METRICS 184

Tabela 25: Medidas de complexidade e informação extraídas dos RG 185
Tabela 26: Dimensão da contribuição de cada RG 186
Tabela 27: Correlação entre medidas de complexidade cognitiva 188

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16
1.1. Objetivos 19
1.1.1. Objetivo geral 19
1.1.2. Objetivos específicos 20
1.2. Justificativa 20
2. REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1. Outsourcing (Terceirização) 27
2.2. Desenvolvimento de novos produtos 28
2.3. Desempenho de equipe 29
2.4. Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação 31
2.5. Traços de personalidade 32
2.6. Engenharia de software 33
2.7. Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software 35
2.8. Construtos pessoais 37
2.8.2. Repertory Grid 40
2.8.3. Complexidade cognitiva 43
2.9. Conclusão da revisão da literatura 46
3. METODOLOGIA 48
3.1. Caracterização da pesquisa 48
3.2. Universo da pesquisa 49
3.3. Coleta de dados 51
3.4. O desenho da Repertory Grid 52
3.4.1. Tópico 54
3.4.2. Elementos 54
3.4.3. Construtos 54
3.4.4. Avaliações/medições 55
3.5. Aplicação da Repertory Grid 55
3.6. Cuidados com a aplicação de Repertory Grids 56
3.6.1. Viés de pesquisa 56
3.6.2. Seleção dos Elementos 57
3.7. Análise dos dados 58

3.8. Tratamento dos dados 62
4. RESULTADOS 67
4.1. RG1 67
4.2. RG2 73
4.3. RG3 79
4.4. RG4 87
4.5. RG5 93
4.6. RG6 100
4.7. RG7 108
4.8. RG8 117
4.9. RG9 124
4.10. RG10 133
4.11. RG11 139
4.12. RG12 146
4.13. RG13 153
4.14. RG14 159
4.15. RG15 166
4.16. RG16 172
4.17. Resultados gerais das análises qualitativa e quantitativa 179
5. CONCLUSÕES 190
5.1. Limitações 198
REFERÊNCIAS 199
APÊNDICES 207
APÊNDICE A – Medidas, Métricas e Indicadores METRICS 207
APÊNDICE B – Protocolo de Entrevista para Aplicação de Repertory Grid 212
APÊNDICE C – Folha de grid para Entrevista 213
APÊNDICE D – Tabela de naturezas das sentenças (TNat) 214
APÊNDICE E – ladders 216
RG1 – ladders 216
RG2 – ladders 219
RG3 – ladders 225
RG4 – ladders 229
RG5 – ladders 233
RG6 – ladders 236

RG7 – ladders 241
RG8 – ladders 248
RG9 – ladders 253
RG10 – ladders 259
RG11 – ladders 263
RG12 – ladders 267
RG13 – ladders 272
RG14 – ladders 276
RG15 – ladders 280
RG16 – ladders 284

1. INTRODUÇÃO

Sistemas de informação (SI) e organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, são operacionalmente indissociáveis. Da mesma forma, a distinção entre SI e sistemas de informação computadorizados não faz mais sentido. Se pouco tempo atrás havia denominações particulares para sistemas diversos na organização, essas denominações passaram a representar, quando muito, módulos de um SI único – o sistema integrado de gestão (ERP – *enterprise resource planning*), que abrange, em geral, todas as áreas da organização (HELO *et al.*, 2008) e é complementado, opcionalmente, com SI específicos, como sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM – *customer relationship management*) ou sistemas de inteligência empresarial (BI – *business intelligence*).

Com tal grau de abrangência sobre a organização e interdependência com seus processos, é de se esperar que a implantação de sistemas ERP não seja tarefa simples. A necessidade de serviços especializados, equipes aptas e o volume de tarefas a gerenciar tem consumido 20 meses de esforço de implantação, em média, em que os custos com serviços profissionais predominam no cálculo do custo total de propriedade (TCO) (METAGROUP, 2003) e de forma associada o desempenho da equipe de implantação tem efeito preponderante sobre o mercado de ERP como um todo (METAGROUP, 2004). Apesar disso, 70% das implantações ERP não atendem às expectativas dos gerentes (OSEI-BRYSON *et al.*, 2008), enquanto 90% apresentam falhas de gestão de projetos (HELO *et al.*, 2008).

Várias são as prescrições de medidas de sucesso: destaque para evitarem-se as customizações, padronizarem-se as práticas de negócios e haver treinamento apropriado para o uso do sistema (OSEI-BRYSON *et al.*, 2008). Adicionalmente, pesquisa recente realizada por Helo *et al.* (2008), analisando expectativas e realidade em implantações ERP do ponto de vista dos consultores e provedores de soluções ERP, aponta que 86,2% dos respondentes consideram que o redesenho dos processos de negócio é necessário para o sucesso da implantação, sendo o redesenho sugerido por 56,9% como responsabilidade do ERP; ou seja, viabilizado pela customização do SI (adequação do produto à demanda específica do cliente) e sugerido por 25,5% como uma questão de processos de negócio. Não espanta a surpresa dos autores com a importância dada por consultores e provedores à customização de ERP durante

a implantação, enquanto muito do discurso de venda é pró-padronização (*minimized tailoring*).

O custo de implantação de tais sistemas também inspira atenção, alcançando normalmente cinco vezes o valor de licenciamento do produto em si (SCHEER e HABERMANN 2000 *apud* ALVAREZ, 2008), enquanto os custos envolvidos na pós-implantação são, no primeiro ano, da ordem de 26%, e de 20% no segundo ano (METAGROUP, 2004). A despeito disso, estima-se que houve investimentos da ordem de US$ 500 bilhões, somente na última década (HELO *et al.*, 2008). Além do custo de implantação, a adesão a determinada tecnologia merece atenção (CIBORRA 2000; VOLKOFF *et al. apud* MUTCH, 2010), devido a questões de manutenção, compatibilidade e evolução ao longo do tempo de uso.

Tal contexto promove e estimula o desenvolvimento de pesquisas sobre as consequências organizacionais da implantação de SI (ALVAREZ, 2008), sobre os fatores gerenciais que influenciam o sucesso das implantações (OSEI-BRYSON *et al.*, 2008) e sobre aqueles que dificultam (MOMOH *et al.*, 2010), contemplando, em geral, fatores como especificação de requisitos, controle de custos, customização, integração, gestão da mudança, qualidade de dados, alinhamento da área de SI, treinamento e suporte da alta gestão.

Observa-se, assim, um enfoque abrangente sobre as questões inerentes a uma implantação ERP. No entanto, é crescente o descontentamento com essa abordagem e sua incapacidade de explicar outros aspectos importantes em projetos. De fato, Akgün *et al.* (2007) descrevem o desenvolvimento de software como uma complexa atividade sociotécnica, exacerbada pelas especificações incompletas dos usuários e constante mudança ambiental, cujo sucesso reside no senso coletivo da equipe quanto à sua eficiência e capacidade de resolver problemas por seu esforço unificado. Na mesma direção, Bygstad *et al.* (2008) afirmam que o desenvolvimento e implementação de SI bem-sucedidos dependem de uma abordagem sociotécnica. E, ainda como exemplo, Sawyer *et al.* (2008) adotam uma perspectiva social em desenvolvimento de SI; embora não explicitamente sociotécnica, essa abordagem social foca em como os desenvolvedores de SI trabalham em conjunto para produzir *software*.

Observa-se, portanto, um esforço de mútua complementação, entre as perspectivas técnica e social, com o claro intuito de compreender o desenvolvimento e implantação de SI a partir de um quadro de referência apropriado à complexidade do fenômeno. Não obstante esse

esforço, prevalece, na pesquisa em SI, mesmo naquela envolvendo as perspectivas técnica e social, um foco no desempenho das equipes provedoras, ou de desenvolvimento, ignorando quase completamente a importância do desempenho de sua contraparte no sucesso de uma implantação – a equipe-cliente (BELLINI *et al.*, 2012). É essa equipe-cliente (CuTe – *customer team*) que efetivamente conhece a organização em processo de implantação de SI, que estabelece requisitos para a implantação (AKGÜN *et al.*, 2007), que recebe treinamentos para o seu uso (OSEI-BRYSON *et al.*, 2008) e que, portanto, pode atestar se uma solução é efetiva para determinado problema (CHECKLAND, 1985).

Ora, considerando o esforço de implantação (custos, prazo, equipes, gerenciamento), a transferência de conhecimentos entre equipes, a transferência de tecnologia entre empresas e a interação necessária entre as partes, negligenciar o desempenho CuTe e sua contribuição para o projeto de implantação pode ter como consequência a elevação do risco de insucesso.

Trabalhando sobre essa temática, Bellini (2006) propôs o *framework* conceitual METRICS (*model for eliciting team resources and improving competence structures*) de apoio ao planejamento, controle, avaliação e registro do desempenho de CuTes em projetos de desenvolvimento de sistemas de informação customizados (CISS). O *framework* foi aplicado na execução de um grande projeto de implantação ERP na Região Sul do Brasil, adotando estudo de caso e entrevistas em profundidade com analistas, desenvolvedores e usuários-chaves (*lead users*) do sistema.

Considerando a relevância do tema e o sucesso daquela primeira aplicação, pretende-se proceder à validação dos construtos componentes do *framework* à luz da literatura atualizada sobre cada tema central e a partir de verificação empírica dos construtos nos sistemas de construtos individuais, isto é, em mapas cognitivos ou na cartografia idiográfica (FRANSELLA *et al.*, 2004) de profissionais que lidam com essa problemática em seu cotidiano. Embora haja demanda para a validação convergente, discriminante e nomológica do *framework* em bases amplamente quantitativas (BELLINI, 2006), considera-se que esta é uma tarefa a ser realizada em momento posterior Por tratar de um tema (ainda) pouco explorado, a validação de construtos almejada por esta pesquisa tem papel de consolidação de um estágio mínimo de maturidade da temática (BAGOZZI *et al.*, 1991; BOUDREAU *et al.*, 2001). Para a validação do *framework*, quer-se responder à seguinte questão de pesquisa: **Os**

construtos integrantes do *framework* METRICS são verificáveis a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos CISS no Nordeste?

A obtenção dos dados para respondê-la foi feita à luz da teoria dos construtos pessoais – PCT (*personal construct theory*, no original) (KELLY, 1955), que explica os processos cognitivos de uma pessoa pelas formas como ela antecipa eventos. Para Kelly (1955), sendo o mundo "lá fora" real, esses processos têm o mesmo *status* epistemológico da atividade do "cientista", quando este tenta entender e explicar a natureza (JANKOWICZ, 2004) a partir da constante elaboração e aperfeiçoamento de teorias pessoais (FRANSELLA *et al.*, 2004). PCT tem sido empregada em pesquisas sobre aquisição de conhecimento (SHAW e GAINES, 1983), na modelagem de processos cognitivos de especialistas humanos (GAINES e SHAW, 1993) e na avaliação de desempenho de projetos de desenvolvimento de produtos (VANDEVELDE *et al.*, 2002), para citar apenas alguns casos.

Vandevelde *et al.* (2002) sugerem o exame de construtos a partir das percepções do prático (profissional), em contraponto à visão centrada unicamente no pensamento teórico. Examinar essas percepções em maior profundidade é particularmente útil quando diferenças nas medições de sucesso são (ou podem ser) encontradas entre acadêmicos e profissionais. É justamente a diferença de percepções entre indivíduos e a crença de que as decisões (sobre uma questão particular) são tomadas em resposta à própria percepção individual, que sugere o uso de dados cognitivos (VANDEVELDE *et al.*, 2002) para buscar respostas aos questionamentos da presente pesquisa.

A questão de pesquisa é discutida sob a perspectiva sociotécnica dos sistemas de trabalho (LEAVITT, 1965; TRIST e MURRAY, 1993 *apud* BELLINI, 2006), considerando que ela explica satisfatoriamente as relações e a interdependência entre os subsistemas componentes da organização, quais sejam: o técnico e o social – formados, de um lado, por tecnologias e processos, e, de outro, por pessoas e sua organização estrutural no trabalho –, ambos os subsistemas atuando em interdependência.

1.1. Objetivos

Para responder à questão de pesquisa, elaboraram-se os objetivos a seguir.

1.1.1. Objetivo geral

Validar os construtos integrantes do *framework* METRICS a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos CISS no Nordeste.

1.1.2. Objetivos específicos

- Verificação de adequação e atualidade do *rationale* adotado pelo *framework* METRICS
- Evocação de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes no Nordeste, relativos ao desempenho de equipes CuTe em projetos CISS
- Categorização de construtos identificados nos mapas cognitivos, enquanto medidas, métricas e indicadores METRICS
- Verificação do nível de convergência entre as medidas, métricas e indicadores categorizados a partir dos mapas cognitivos obtidos e aqueles esposados pelo *framework* METRICS

1.2. Justificativa

O interesse pessoal do pesquisador, por envolvimento profissional prévio com a temática, durante cinco anos de atuação na implantação de sistemas ERP para empresas operadoras da área de Saúde Suplementar em todo o país, é fator que estimula sua participação efetiva nesta pesquisa. Embora, *per se*, não justifique a realização da pesquisa, essa experiência propiciou, ao pesquisador, a sensibilidade mínima para perceber na solução METRICS uma oportunidade de atenuação das dificuldades enfrentadas na lida com equipes CuTe em projetos de implantação CISS. Tais equipes são, de maneira geral, estruturadas pela organização contratante do projeto de SI e atendendo às suas prioridades ou limitações circunstanciais. Embora possa participar do processo de seleção dos integrantes membros da equipe, a empresa contratada – desenvolvedora, implantadora ou integradora do SI (XTeam) – não tem ingerência sobre a "montagem" da equipe CuTe para além da mera indicação de perfis (qualificações), papéis (funções) e contingente (quantidades) desejados, ao mesmo tempo em que não dispõe de elementos para constante aferição e reporte, com a formalidade devida, do desempenho dessa equipe.

Esse quadro leva a crer que a validação e aplicação de *frameworks* conceituais como ferramentas de apoio à gestão de equipes CuTe pode trazer significativa contribuição à prática gerencial (primeiro fator que justifica esta pesquisa) ao atenuar falhas de gestão de projetos citadas em Helo *et al.* (2008), melhorando o atendimento às expectativas dos gerentes (OSEI-BRYSON *et al.*, 2008) e otimizando o esforço empregado (METAGROUP, 2003), o que resultaria, por fim, em maior eficiência dos projetos de implantação CISS.

No que concerne às implicações teóricas, espera-se que este estudo atenda às recomendações encontradas na literatura a respeito da validação e aplicação de modelos de medição de desempenho de equipes (BELLINI, 2006; SIAU *et al.*, 2007; BELLINI *et al.*, 2012) e de desempenho de gerentes (NAPIER *et al.*, 2007) em projetos de TI, fornecendo evidências empíricas que ajudem a reforçar (1) a relevância do enfoque nas pessoas e estruturas, como parte da abordagem sociotécnica, na pesquisa em TI; (2) a relevância da mensuração formal de desempenho das equipes CuTe em complemento à mensuração de desempenho das equipes XTeam em projetos de implantação CISS; e (3) a adequação da teoria dos construtos pessoais como lastro teórico e metodológico para estudos exploratórios em SI.

Se as evidências encontradas puderem ratificar as expectativas aqui descritas e relacionadas à prática gerencial e às implicações teóricas, é de se esperar que, algum dia, pesquisas nesta área contribuam para a inclusão de "acordos de nível de recepção do serviço" em complemento aos acordos de nível de serviço (SLA – *service level agreements*) relacionados à participação de equipes CuTe em projetos de implantação CISS, como cláusula contratual de praxe.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

METRICS é um *framework* conceitual, um *rationale*, composto por 88 medidas que, agrupadas em 27 métricas, geram 7 indicadores para apoio à gestão de projetos de implantação CISS (descrição completa dos componentes encontra-se no Apêndice A). METRICS contribui para a engenharia de *software* e para a teoria organizacional ao focar o gerenciamento de equipes CuTe a partir da abordagem sociotécnica dos sistemas de trabalho (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2007; 2008; 2012). Uma noção do *rationale* pode ser obtida a partir das Figuras 1 e 2 e do Apêndice A.

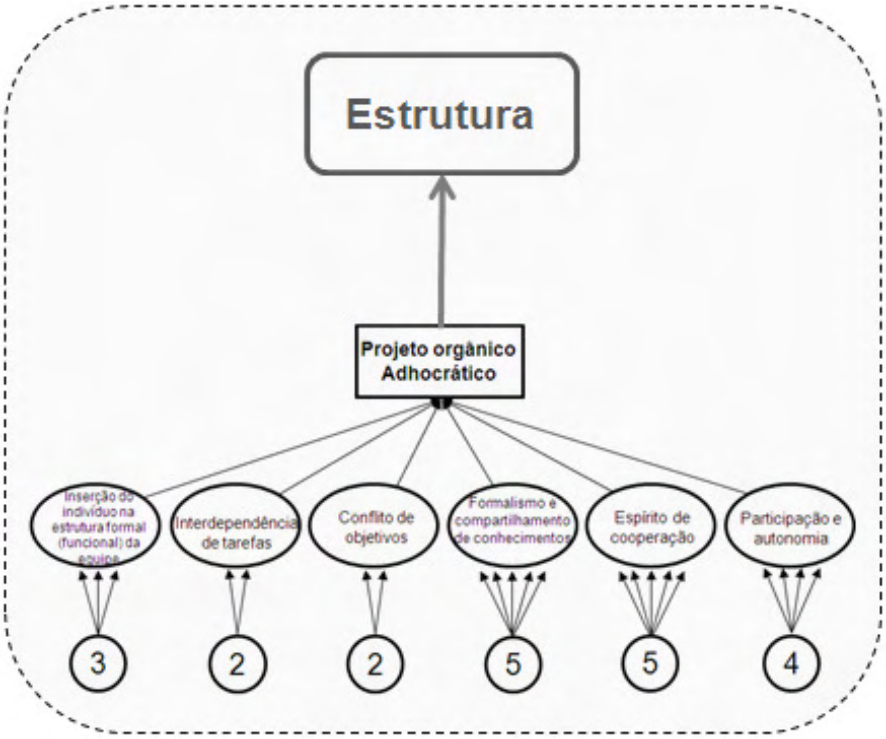

Figura 1 – Medidas, métricas e indicadores METRICS para gestão de estruturas
Fonte: baseado em Bellini (2006)
Legenda: círculos com números internos representam a quantidade de medidas que compõem uma métrica; elipses representam métricas; retângulos representam indicadores; retângulos com cantos arredondados representam a dimensão sociotécnica abordada pelos indicadores; setas indicam o fluxo da contribuição das medidas para a formação das métricas, das métricas para a formação dos indicadores, dos indicadores para a gestão das estruturas em CuTe.

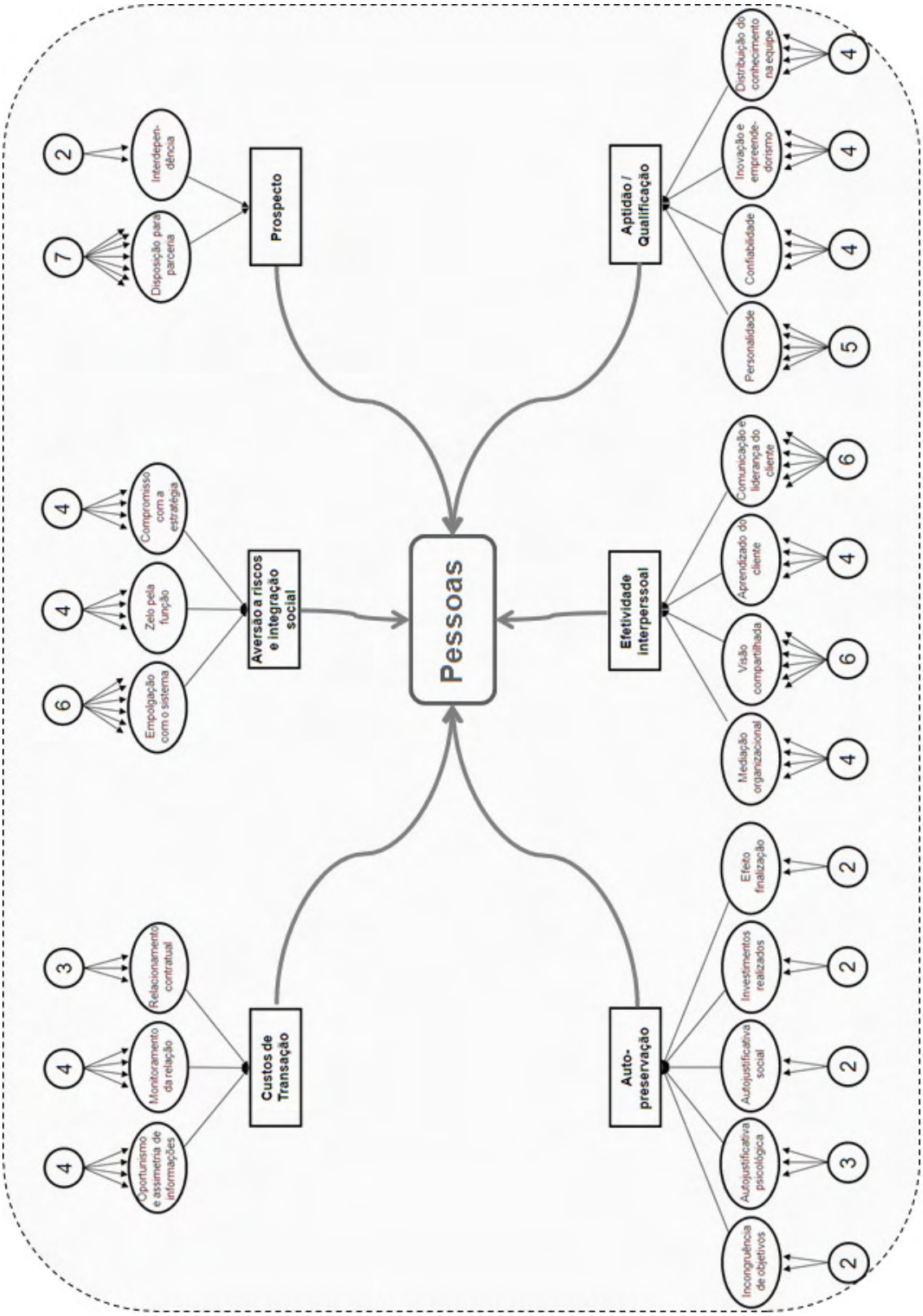

Figura 2 – Medidas, métricas e indicadores METRICS para gestão de pessoas
Fonte: baseado em Bellini (2006) e Bellini *et al.* (2012)

Legenda: círculos com números internos representam a quantidade de medidas que compõem uma métrica; elipses representam métricas; retângulos representam indicadores; retângulos com cantos arredondados representam a dimensão sociotécnica abordada pelos indicadores; setas indicam o fluxo da contribuição das medidas para a formação das métricas, das métricas para a formação dos indicadores, dos indicadores para a gestão das pessoas em CuTe.

A fundamentação conceitual de METRICS envolve áreas do conhecimento heterogêneas, originárias de campos científicos distintos, mas necessariamente postas em conjunto, para que se possa cobrir conceitualmente o objeto de estudo. Assim, conforme Bellini *et al.* (2007), METRICS trata a temática concernente à mensuração, abordando a teoria da mensuração, técnicas de coleta e análise de dados, medições em software, medidas, métricas e indicadores aplicadas à CuTe; trata estratégia organizacional, com foco na orientação à estratégia de negócios; trata das linhas de pesquisa em SI, com enfoque no determinismo tecnológico, no paradoxo da produtividade, na dualidade da tecnologia e no alinhamento entre o SI e as estratégias organizacionais.

O *framework* contempla, ainda, aprendizagem e mudança organizacionais, quando aborda o aprendizado experiencial, a mudança incremental e a teoria institucional; trata gestão do conhecimento e os processos pelos quais há a transformação e transferência/compartilhamento do conhecimento entre as pessoas e entre as equipes; trata dos sistemas de trabalho, ou seja, dos subsistemas social e técnico, da virtualidade nas organizações e das redes organizacionais; trata dos processos de terceirização (*outsourcing*) e gestão de contratos, enfocando as parcerias, a gestão de relacionamentos, a inovação e a teoria econômica dos custos de transação; trata, a respeito da engenharia de software, das metodologias, das melhores práticas, da qualidade dos processos e do produto, dos riscos, da customização, do desenvolvimento integrado de produtos e do desenvolvimento colaborativo; e trata aspectos de marketing relacionados ao marketing de relacionamento e ao desenvolvimento de novos produtos (BELLINI *et al.,* 2007).

Tamanha diversidade temática implica uma necessária atualização das fontes bibliográficas, sob o risco, sempre presente em qualquer pesquisa, de estar-se baseando em teorizações e achados que foram refutados ou sofreram adequações posteriores, desde que foram contemplados pelo e para o *framework*. A Tabela 1 associa os indicadores e métricas METRICS às temáticas contempladas pelo *framework*, oferecendo visão integrada das fontes conceituais e teóricas dos construtos METRICS.

Tabela 1 – Indicadores, métricas e temáticas tratadas

Indicador	Métrica	Temas tratados
Projeto orgânico / Adhocrático	Inserção do indivíduo na estrutura formal (funcional) da equipe	Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (estrutura)
	Interdependência de tarefas	Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (estrutura)
	Conflito de objetivos	Engenharia de software Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Formalismo e compartilhamento de conhecimentos	Outsourcing Desenvolvimento de novos produtos Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Espírito de cooperação	Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Participação e autonomia	Desenvolvimento de novos produtos Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
Aptidão/ qualificação	Personalidade	Traços de personalidade Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Confiabilidade	Outsourcing Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Inovação e empreendedorismo	Outsourcing Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Distribuição do conhecimento na equipe	Desenvolvimento de novos produtos Engenharia de software Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
Aversão a riscos e integração social	Empolgação com o sistema	Engenharia de software Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Zelo pela função	Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Compromisso com a estratégia	Outsourcing Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
Auto-preservação	Incongruência de objetivos	Outsourcing Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Autojustificativa psicológica	Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)

	Autojustificativa social	Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Investimentos realizados	Outsourcing Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Efeito finalização	Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
Custos de transação	Oportunismo e assimetria de informações	Outsourcing Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Monitoramento da relação	Outsourcing Desempenho de equipes Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Relacionamento contratual	Outsourcing Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
Efetividade interpessoal	Mediação organizacional	Desempenho de equipes Engenharia de software Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Visão compartilhada	Desenvolvimento de novos produtos Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Aprendizado do cliente	Desenvolvimento de novos produtos Engenharia de software Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Comunicação e liderança do cliente	Outsourcing Desempenho de equipes Traços de personalidade Engenharia de software Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
Prospecto	Disposição para parceria	Outsourcing Desenvolvimento de novos produtos Desempenho de equipes Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)
	Interdependência	Outsourcing Desenvolvimento de novos produtos Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software (pessoas)

Fonte: Elaboração própria (2012), baseado em Bellini (2006; 2012)

Assim é que se busca, não obstante o empreendimento intelectual já realizado na concepção de METRICS, consultar a literatura mais atual em *outsourcing*, revelação da

informação, relacionamento vendedor-comprador, desempenho de equipes, desenvolvimento de novos produtos, traços de personalidade, engenharia de software e abordagem sociotécnica em implantação de SI.

2.1. Outsourcing (Terceirização)

Esta temática é contemplada pelo *framework* porque inclui, como uma das possibilidades, ao contratarem-se terceiros, que a contratação tenha como objeto a customização do SI a ser implantado (BELLINI *et al.*, 2007). Os estudos sobre terceirização têm se concentrado em quatro grandes temas (HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2008):

- *por que* as empresas optam por "comprar" em vez de "fazer", tema que se baseia firmemente nos custos de transação;
- *o que* as empresas optam por terceirizar, temática calcada na noção das competências centrais, tal qual posto por Hamel e Prahalad (1990);
- *onde* se localizam as empresas escolhidas como provedores, que trata o fenômeno da localização geográfica do terceiro, incluindo *offshore outsourcing* (terceirização fora do país); e
- *como* as empresas terceirizam, que envolve questões referentes ao gerenciamento dos relacionamentos entre a empresa contratante e o provedor.

No entanto, pouca pesquisa tem sido feita sobre o processo de *outsourcing* do ponto de vista do vendedor (LEE, 2008). Estudos assim objetivam prover orientações às organizações para que possam colher maiores benefícios, a partir do entendimento do modelo de processo de *outsourcing* do seu provedor, considerando as etapas gerais de um processo de *outsourcing*: decisão, estratégia, seleção do provedor, negociação, implementação, gestão do contrato e *feedback* (que inclui renovação, mudança de provedor ou de estratégia e *insourcing*). Pesquisas recentes, com enfoque no relacionamento contratante-provedor, encontram a busca por relacionamentos mais próximos como forma de superar as dificuldades de formalização de aspectos da relação em contrato, o que leva a parceria efetiva a ser tratada como antecedente (preditor) do sucesso do *outsourcing* (LEE, 2008); e os contratos de *outsourcing* (em TI) deveriam tratar os relacionamentos entre provedor e contratante como algo relativamente íntimo. A existência de relacionamentos desse tipo poderia reduzir a

necessidade de monitoramento detalhado do desempenho do provedor pelo contratante (SOLLI-SAETHER e GOTTSCHALK 2008). Mas, destaca-se, isso só é possível a partir de uma gradação entre estágios de maturidade de relacionamentos em *outsourcing*.

Quanto ao nível em que atividades devam ser terceirizadas, Willcocks (2010, p. 65) sugere aos gestores uma mudança na agenda das funções terceirizadas em direção ao atendimento às questões estratégicas da organização. Essa mudança contribui para "*aprimorar as capacidades estratégicas pelas parcerias estabelecidas com um provedor complementar*".

Tais achados põem questionamentos sobre a visão de que os provedores buscam relações formais (HO *et al.*, 2003), bem como de que o *outsourcing* de processos estratégicos não é desejável (WETHERBE, 1997). Ambas as visões são citadas em Bellini (2006), mas, por não afetar diretamente pressupostos e construtos do *framework* METRICS, não se vê necessidade de proposição de sugestões de alteração ao *framework* proposto.

Para caracterizar em nível econômico a temática "*outsourcing*", relata-se que, de acordo com um dos relatórios produzidos pela IDC (International Data Corporation), o mercado mundial de *outsourcing* em tecnologia da informação representou US$ 240,2 bilhões em 2006 e esperava-se, para 2010, que atingisse US$ 377,8 bilhões, com taxa de crescimento anual de 12% (LEE, 2008), o que *per se*, justifica toda a atenção que tem sido dada, pela academia e pelo mercado, ao tema.

2.2. Desenvolvimento de novos produtos

O envolvimento e a participação de usuários do SI, representantes do cliente, em projetos de implantação SI, é inevitável (JIANG *et al.*, 2002). Isto deriva da necessidade de coparticipação entre equipes interna e externa em situações de elevada complexidade, como forma de análise e solução dos problemas (BEDNAR, 2000). Daí a motivação para inclusão da temática "desenvolvimento de novos produtos" (NPD) no *framework* METRICS.

Akgün *et al.* (2008) discutem a inteligência da equipe como um construto multidimensional, que envolve habilidades cognitivas decorrentes do conceito de *information processing*, e habilidades comportamentais (*responsiveness capabilities*). Segundo esta abordagem, a inteligência da equipe expande o conceito de gestão do conhecimento ao destacar o valor das habilidades cognitivas (habilidades de aquisição, disseminação e uso da

informação/conhecimento) em um projeto; e ao incorporar a natureza coletiva da equipe (além da cognitiva) por meio da capacidade de resposta como uma perspectiva comportamental.

Os achados indicam que o conhecimento declarativo (descritivo) e procedimental (prescritivo) da equipe, bem como o seu uso de TI (a fluência em TI) afetam positivamente a base de conhecimentos da equipe, ou seja, são antecedentes; quanto maior a diversidade funcional da equipe, maior o conhecimento global; e que o conhecimento da equipe impacta positivamente a criatividade em novos produtos e o seu sucesso no mercado, enquanto consequentes (AKGÜN *et al.*, 2008).

Simultaneamente, Lee (2008) procurou determinar os efeitos das qualificações da gestão de projetos, propensão empresarial e conhecimento existente sobre a capacidade de reflexão e o desempenho de times NPD interfuncionais, moderados pela coesão da equipe e pela sua capacidade de aplicação de conhecimentos. Os resultados encontrados confirmaram todas as relações causais propostas.

Uma vez que o *framework* METRICS trata dos processos de conhecimento (criação, transformação, compartilhamento), da interação com usuários do SI, dos relacionamentos entre membros (e entre equipes) e da relevância desses fatores para o sucesso da implantação de software customizado, entende-se que traços cognitivos e comportamentais, componentes da inteligência da equipe, são considerados pelo *framework* de forma atual. Ao mesmo tempo, os achados de Lee (2008) corroboram as assertivas METRICS quanto à diversidade e variedade (BOARDMAN, 1995) em grupos como sendo aspecto multidisciplinar (COWLEY-DURST, 1999; REZENDE, 1999) desejável dos times de trabalho (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012).

2.3. Desempenho de equipe

O desempenho das equipes CuTe é o objeto efetivo de estudo em METRICS e é a partir de onde se estendem todos os vínculos com as demais temáticas aqui tratadas. Entre outras causalidades, o desempenho das equipes CuTe é tratado no *framework* METRICS como consequência da aprendizagem do cliente. Esse aprendizado ocorre a partir da experiência (individual e dos outros), a partir da informação disponível e a partir de outras

empresas (ARGYRIS 1992 *apud* BELLINI 2006; GARVIN, 1993). O desempenho também é tratado no *framework* considerando as equipes de desenvolvimento (XTeam), mas sob a ótica da colaboração com a equipe CuTe.

Aplica-se ao desempenho das equipes o estudo de Bresman (2010), autor que propõe e testa um modelo que consiste de dois conjuntos de atividades externas de aprendizagem: aquelas que permitem a uma equipe aprender a partir de experiências externas similares (o que precisa ser feito, como fazê-lo e o que evitar) de outros sobre suas tarefas (vicário) e aquelas que permitem à equipe aprender de fontes externas sobre seu contexto (contextual). Aquele autor demonstrou que as atividades de aprendizagem vicárias são mais fortemente associadas com o desempenho quando as equipes se engajam em atividades de aprendizado internas (ou seja, aprender fazendo). Sem essa atividade interna, a aprendizagem vicária pode ter o desempenho sofrível. Já o desempenho positivo associado com as atividades de aprendizagem contextual, não é afetado pelo nível de atividades de aprendizado mais internas, pois é provável que não requeira prática.

O desempenho das equipes é moderado pelo tipo de *feedback* recebido. Van Der Vegt *et al.* (2010) propõem que o *feedback* sobre o desempenho individual reforça os aspectos negativos da assimetria de poder dentro das equipes, enquanto o *feedback* em grupo fomenta uma orientação transformadora das diferenças de poder em estímulo para o aprendizado em equipe. Baseia-se no pressuposto de que a assimetria de poder pode ter efeito "sufocante" no aprendizado e no desempenho da equipe.

Os achados de Van Der Vegt *et al.* (2010) lançam luz sobre um aspecto pouco usual: a assimetria de poder pode ser um recurso, e não apenas um obstáculo, para o aprendizado em equipe em grupos (que possuem assimetria de poder), porque o aprendizado da equipe media a relação entre assimetria de poder e desempenho da equipe.

As assertivas de METRICS sobre o desempenho de equipes através do aprendizado e do *feedback* recebido são corroboradas. O *framework* trata poder na métrica "*cooperativeness*", associando o poder com o trabalho cooperativo, e ainda na relação de forças entre as equipes CuTe e XTeams. O *feedback* sobre o desempenho é tido como elemento do *empowerment* (DAWSON e NEWMAN, 2002).

Ainda sobre desempenho de equipes, Gittell *et al.* (2010) exploram um mecanismo causal através do qual sistemas de trabalho de alto desempenho contribuem para os resultados da organização. Os autores propõem que esses sistemas podem aumentar o

desempenho organizacional pelo reforço do relacionamento entre membros que podem ser caracterizados por trabalho altamente independente. Assim, foram identificadas práticas de trabalho de alto desempenho que predizem positivamente a força da coordenação relacional entre profissionais com funções distintas. Este estudo ratifica a relevância da formalização das práticas em equipes multidisciplinares, um dos pilares do argumento de Bellini (2006; 2012).

2.4. Relacionamento vendedor-comprador e revelação da informação

O relacionamento entre vendedor e comprador, aqui respectivamente entendidos como fornecedor do SI (ou provedor dos serviços de *outsourcing* associados à implantação e customização) e cliente (organização adquirente do SI), é tratado em METRICS a partir das parcerias necessárias em projetos de desenvolvimento de novos produtos e das definições de responsabilidades que projetos desta natureza requerem (BELLINI, 2006).

Bhardwaj *et al.* (2008) questionam-se sobre qual formato de apresentação das características do produto adotar durante a venda. Deve a empresa ou o cliente escolher quais características detalhar/destacar? Os achados indicam que a iniciativa deve partir do comprador, desde que seja correspondido em qualidade do produto e qualidade do diálogo pelo vendedor. Tal constatação deriva do *empowerment* (DAWSON e NEWMAN, 2002) do consumidor.

Por outro lado, Simonsohn e Ariely (2008) analisaram as consequências sobre os compradores ao não observarem informações/fatores não salientes durante o processo de seleção de fornecedores. Se os compradores (agindo por mimetismo) fazem inferências negligenciando o impacto de fatores não salientes, então suas inferências serão enviesadas. Esse viés pode ser danoso quando os fatores não salientes forem relevantes. Decisões dessa natureza podem ter duas consequências: uma direta, que implica decisões sub-ótimas; e uma indireta, consequência de manipulações dos observadores racionais, que buscam influenciar as decisões dos observadores irracionais.

Esta última visão ratifica METRICS quanto à limitação da racionalidade na tomada de decisão estratégica: será a diversidade organizacional (HININGS e GREENWOOD *apud* MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2000) que dará suporte à organização, no sentido de provê-la com um escopo operacional, princípios e critérios para estimativas de

desempenho. Ao mesmo tempo, espera-se que a organização desenvolva qualificações adequadas para a seleção de seus fornecedores (AVISON e FITZGERALD, 1999).

2.5. Traços de personalidade

A identidade estrutural do indivíduo que compõe uma equipe CuTe ou XTeam é definida em METRICS por questões relacionadas à sua personalidade, confiabilidade, inventividade, empreendedorismo, perícia e memória coletiva (no caso, sua contribuição para o compartilhamento do conhecimento) (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012). Estas questões contribuem para a formação de um dos indicadores do modelo (elegibilidade), associado aos aspectos que cobrem a natureza humana, qual modelada em METRICS.

Investigando os tipos de personalidade em profissionais da área de software (de uma maneira geral, não apenas programadores), Capretz (2003, p. 210) identifica que os engenheiros de software e os tipos psicológicos estão claramente relacionados. Observou-se uma maior incidência de tipos introvertidos na área (quantitativamente) e a influência que isto pode ter na baixa satisfação dos usuários com os produtos de software gerados por tais profissionais. Entre outros fins, os resultados do estudo podem servir de subsídio para a seleção e contratação de profissionais adequados à natureza do trabalho, pois, como afirma o autor, "software hoje em dia é muito mais do que manipulação de notações formais. Tem tudo a ver com a interação entre projetistas e usuários".

Siau *et al.* (2007) destacaram a importância da adequada composição de membros da equipe para a sua efetividade e eficiência. A partir do seu estudo, foi possível identificar e entender as características mais importantes dos bons membros de equipes em projetos de desenvolvimento de software. Dentre as categorias encontradas, algumas são únicas para a área de SI: habilidade de aprendizagem, conhecimento multidimensional e orientação profissional.

Buscando entender os relacionamentos entre construtos referentes ao indivíduo e largamente estudados como traços de personalidade, afetividade, autoeficácia, complexidade intrínseca da tarefa e *empowerment* gerencial, Mancha *et al.* (2009) caracterizaram o processo cognitivo dos desenvolvedores de software como um sistema aberto, em interface com o ambiente organizacional (interações com a gerência, recursos ambientais e as características

da tarefa). Seu modelo foca os fatores individuais que suportam a variabilidade na percepção da tarefa e no desempenho do programador/desenvolvedor, o que corresponderia à influência da personalidade sobre o nível de autoeficácia do indivíduo.

Do ponto de vista do usuário, Devaraj *et al.* (2008) trabalharam sobre o modelo de cinco fatores (FFM) da personalidade aplicado ao contexto da aceitação da tecnologia. O FFM decorre das teorias do traço, desenvolvidas por Allport e Cattell (LINDZEY *et al.*, 1977), e define um indivíduo a partir de fatores básicos amplamente aceitos em pesquisas sobre personalidade. Tais fatores caracterizam o indivíduo pelo grau de organização para o alcance de metas (realização), capacidade de ser sociável, gregário e ambicioso (extroversão), estabilidade ou instabilidade emocional (neuroticismo), disposição e flexibilidade em participar de novas experiências (abertura) e orientação altruísta (socialização) (DEVARAJ *et al.*, 2008).

De todos os cinco fatores do modelo, apenas "abertura" não pode ser associado com as percepções sobre a utilidade de uma tecnologia em particular. Os demais fatores mostraram-se adequados para moderar os relacionamentos entre utilidade e intenção de uso e entre normas subjetivas e intenção de uso. Os achados de Devaraj *et al.* (2008) indicam que as dimensões da personalidade podem ser preditores úteis das crenças e atitudes dos usuários.

2.6. Engenharia de software

Apesar de focar os aspectos não técnicos (*e.g.*, traços de personalidade e comportamento dos desenvolvedores), METRICS não negligencia a importância dos aspectos técnicos, devido ao seu papel no desenvolvimento de produtos (TERWIESCH e LOCH, 1999) e seu necessário domínio pelos profissionais de SI (TODD *et al.*, 1995). Mais especificamente, METRICS aborda a temática engenharia de software sob a perspectiva da mensuração relacionada a riscos, qualidade (do produto), customização e desenvolvimento colaborativo, enquanto observa dimensões adicionais relativas a temáticas integrantes do *rationale*, como traços de personalidade e organização estrutural dos desenvolvedores de software (BELLINI 2006; BELLINI *et al.*, 2012).

Um olhar sobre parte da literatura posterior a METRICS em engenharia de software e com base em periódicos de referência na área ilustra algumas preocupações da

pesquisa no campo (Tabela 2). Embora não proporcione análise representativa da área, permite a observação de enfoque sobre temas técnicos e, quando relativo a aspectos sociais, centrado no desempenho das equipes XTeam.

Tabela 2 – Temáticas recentemente tratadas em Engenharia de Software

Temáticas	Fonte
Modelos de predição de resultados em software	Empirical Software Engineering *Vol.* 17, *No.* 1-2 / February 2012
Paradigmas de desenvolvimento de software, linguagens de programação, esforço cognitivo de programadores, desempenho de algoritmos	Empirical Software Engineering *Vol.* 17, *No.* 3 / June 2012
Algoritmos de busca	Empirical Software Engineering *Vol.* 16, *No.* 1 / February 2011
Desempenho de times de desenvolvimento, qualidade de software	Empirical Software Engineering *Vol.* 16, *No.* 2 / April 2011
Teste de software, software de código aberto, manutenção de software	Empirical Software Engineering *Vol.* 16, *No.* 3 / June 2011
Pesquisa qualitativa em desenvolvimento de software	Empirical Software Engineering *Vol.* 16, *No.* 4 / August 2011
Arquitetura de sistemas de informação	Empirical Software Engineering *Vol.* 16, *No.* 5 / October 2011
Especificação de requisitos, métricas de desenvolvimento de software	Empirical Software Engineering *Vol.* 16, *No.* 6 / December 2011
Desempenho de algoritmos, arquitetura de decisões, gerenciamento de bancos de dados, protocolos de segurança, sistemas operacionais	Journal of Systems and Software *Vol.* 85, Issue 4, (April 2012)
Aspectos motivacionais de times de desenvolvimento, paradigmas de desenvolvimento de software, controle de concorrência de atualizações em desenvolvimento de software, desempenho de algoritmos, padrões de projeto	Journal of Systems and Software *Vol.* 85, Issue 2, (February 2012)
Testes de software	Journal of Systems and Software *Vol.* 85, Issue 1, (January 2012)
Sistemas de controle de acesso, teste de software, gestão do conhecimento, terceirização em TI, desempenho de algoritmos, gerenciamento de bancos de dados	Journal of Systems and Software *Vol.* 84, Issue 12, (December 2011)

Devido às estatísticas de falhas de projetos de software, parte considerável da literatura em engenharia de software tem se pautado pela identificação de causas e soluções. É crucial entender o que é necessário para concluir o desenvolvimento de software no tempo estimado, no orçamento e atendendo aos requisitos do usuário. Akgün *et al.* (2007) citam dados do Standish Group International, apontando que 15% dos projetos de desenvolvimento de software nunca chegam a entregar um produto final, o que custa US$ 67 bilhões por ano. Não suficiente, 80% dos projetos não cumprem prazos e orçamentos, e 30% correm o risco de

tornarem-se “fugitivos”, isto é, por mais que se empreguem esforços, o objetivo não é alcançado.

Bygstad *et al.* (2008) afirmam que o desenvolvimento de SI ainda é um ofício exigente, requerendo qualificações específicas, metodologias adequadas e gerenciamento competente de projetos. Mas não só: o ambiente de negócios agora é mais turbulento e o novo sistema deve alinhar-se aos processos de negócio no tempo da ação (*align-in-action*, no original), sem menosprezar o ambiente técnico, que é ainda mais complexo. Esses aspectos redefinem o papel do gerenciamento de projetos, tornando-o um integrador de ambos os elementos de negócio e técnico. Dentre as metodologias de destaque para a engenharia de software, aquele estudo cita RUP, MSF, XP e DSDM, que continuam sendo *frameworks* específicos e de referência na área.

2.7. Abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software

A abordagem sociotécnica sobre o desenvolvimento de software aplicada em METRICS deriva dos estudos de Leavitt (1965) e Sarker (2000). Este último trabalhou sobre quatro perspectivas, a saber: filosófica, com base em fatores, com base em processos e com base nos aspectos sociais e técnicos. A opção pela perspectiva sociotécnica (TRIST e MURRAY, 1993 *apud* BELLINI, 2006; NADLER e GERSTEIN, 1992 *apud* BELLINI, 2006) em METRICS deu-se pelo conjunto de princípios aliado a uma metodologia robusta e de credibilidade (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012).

A literatura recente ratifica princípios sociotécnicos, mesmo quando não cita explicitamente a adoção da perspectiva sociotécnica. Bygstad *et al.* (2008) tratam a integração da infra-estrutura de informação em organizações corporativas e governamentais na perspectiva sociotécnica. O objeto de estudo é uma rede sociotécnica heterogênea, cujo objetivo é o processo planejado e emergente de vinculação de diferentes interessados (*stakeholders*) e tecnologias nas redes sociotécnicas existentes. Para aqueles autores, o sucesso de uma solução sociotécnica depende antes de uma integração (dos subsistemas social e técnico) bem-sucedida do que uma especificação sociotécnica minuciosa.

Alvarez (2008) demonstra como a implantação de um ERP pode desafiar as identidades e os papéis profissionais existentes. As pessoas podem sentir perda de controle e

poder, e as reações incluem a busca da requalificação e soluções "criativas" como a busca de desvios no sistema e atos transgressores.

Helo *et al.* (2008) citam os pontos de vista técnicos e organizacionais em referência à responsabilidade imposta aos fornecedores (do SI) por implantações mal-sucedidas. Segundo os autores, essa "culpa" merece uma apreciação crítica, uma vez que a gestão das pessoas e processos (elementos dos subsistemas social e técnico) está além da capacidade de controle de uma organização externa.

Configura-se, então, uma indicação de adequação conceitual do *framework* METRICS ao marco teórico atualizado. Ao mesmo tempo em que não se observaram esforços de pesquisa em SI/TI na direção dos aspectos de desempenho das equipes cliente em projetos de implantação ERP.

É assim que, em Osei-Bryson *et al.* (2008), discute-se a necessidade de treinamento do usuário e aborda-se que a perspectiva gerencial tem sido preterida à "perspectiva do usuário" e seu papel no processo de seleção do SI (*i.e.*, uma visão estreita do papel das CuTes); em Helo *et al.* (2008), avança-se na avaliação das pessoas como um dos fatores de risco nas implantações ERP, enfatizando a composição das equipes de projeto, mas sem fazer a devida distinção entre os papéis e as responsabilidades mensuráveis das CuTes e fornecedor; em Alvarez (2008), discute-se o conflito de linguagens e limitações cognitivas entre os usuários e os analistas; em Bygstad *et al.* (2008), as equipes são tratadas genericamente como *stakeholders*, e, nas questões referentes à customização, pouca atenção é dada à CuTe, uma vez que trata apenas da evocação dos requisitos (*elicitation*) e dos *inputs* dos usuários; em Sawyer *et al.* (2008), o envolvimento dos usuários é um dos fatores de sucesso do SI, principalmente quanto aos aspectos que causam baixo desempenho dos desenvolvedores (*i.e.*, quando o usuário/cliente "atrapalha").

Contrariamente a este reducionismo do papel da equipe cliente, Levasseur (2010) analisa fatores não técnicos para o fracasso de projetos de TI. De 10 fatores relacionados, 7 parecem estar diretamente relacionados aos usuários e *stakeholders* de uma maneira geral. Baseando-se em argumentos em gerenciamento da mudança, o autor propõe um conjunto bem-definido de métodos e técnicas para aplicação sistemática aos projetos, com aumento da taxa de sucesso em 80%, no mínimo: as pessoas devem ser envolvidas na mudança, porque elas apoiam aquilo que ajudaram a criar; a comunicação em mão-dupla é essencial para reduzir a resistência natural à mudança e aumentar o comprometimento;

atendimento/participação não significa concordância: a participação voluntária é eficiente; colaboração é a chave. A proposta baseia-se no modelo da mudança em três passos, de Kurt Lewin (LEWIN, 1936). Apesar de poder ser considerada um avanço na visão do papel das equipes cliente, tal iniciativa carece de sistematizações de processo como a sugerida por Lovelace *et al.* (*apud* LEE, 2008), para quem o grau de insucesso dos times tende a ser alto quando não há acordos de tarefa sobre os resultados do grupo.

Assim, METRICS surge como um *framework* adequado (e atual) para a investigação do impacto do desempenho de CuTes em implantações de sistemas ERP a partir de um *score* mensurável. Sua validação e aplicação sobre e a partir de profissionais atuantes em empresas da região Nordeste atende a uma questão teórica que merece investigação: a componente cultural que influencia ou é influenciada pela implantação de um plano de métricas (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2007; BELLINI *et al.*, 2012). Tal componente cultural está restrita, para os fins desta pesquisa, à localização geográfica das empresas para as quais os profissionais implantadores trabalham.

2.8. Construtos pessoais

Psicologia é a ciência que se ocupa do estudo do comportamento humano, incluindo o comportamento que é externalizado e o que se mantém interno (atitudes) – dos atos motores, das respostas fisiológicas e dos eventos mentais –, o que contempla o lado emocional, impulsivo e irracional, bem como as funções racionais e cognitivas envolvidas nesse comportamento (LINDZEY *et al.*, 1977). Psicologia cognitiva é o ramo da psicologia que trata da racionalidade humana, entendendo-a como a capacidade de processar a informação recebida (SHANNON, 1949; MILLER, 2003), mais que meramente responder a estímulos, e é atribuído a George Kelly, psicólogo estadunidense, a criação das bases de uma teoria sistêmica da cognição (SHAW e GAINES, 1983).

O construtivismo alternativo, ou a perspectiva de George Kelly que deu origem à teoria dos construtos pessoais (PCT) (KELLY, 1955), considera que cada indivíduo elabora suas próprias construções, seus construtos, a partir da sua perspectiva particular de um determinado aspecto da realidade (LINDZEY *et al.*, 1977). Se existe uma só realidade, diz Kelly (1955), nada impede que esta seja percebida diferentemente por cada indivíduo, ou seja,

há construtos alternativos para um mesmo fenômeno observado. Alguns construtos alternativos são melhores do que outros, isto é, o construto de alguém para um mesmo aspecto da realidade pode ser melhor do que o construto equivalente de outro, o que permite o descarte de construtos próprios e a absorção de construtos alheios. Ao mesmo tempo, o conjunto de construtos individual está sempre incompleto, visto que a complexidade do mundo inibe uma perspectiva perfeita de toda a realidade circundante (KELLY, 1955).

A psicologia dos construtos pessoais pode trazer, em si, uma abordagem ontologicamente realista (BURRELL e MORGAN, 1979), que se esquiva do solipsismo, afirmando que a percepção do mundo é individual, mas é sobre algo que, de fato, existe lá fora, pois pode ser percebido pelos outros (KELLY, 1955); pode tender epistemologicamente ao positivismo ao contrapor a fenomenologia como idealismo introspectivo a uma fenomenologia que constrói teorias e aplica rigor metodológico (BOEREE, 2006); e metodologicamente, pode ser idiográfica (HARDISON e NEIMEYER, 2007) ou nomotética (EASTERBY-SMITH, 1980; TAN e HUNTER, 2002; FRANSELLA *et al.*, 2004), com abertura para um "*blend*" entre narrativas qualitativas idiossincráticas e emprego de técnicas quantitativas de tratamento dos dados (SCOTT, 1962; SEAMAN e KOENIG, 1974; LINVILLE, 1982; ZINKHAN e BISWAS, 1988; FRANSELLA *et al.*, 2004; JANKOWICZ, 2004).

O postulado fundamental da PCT, por fim, diz que os processos de uma pessoa são psicologicamente canalizados pelas formas como ela antecipa eventos (KELLY, 1955). Ou seja, sendo o mundo "lá fora" real, esses processos têm o mesmo *status* epistemológico da atividade do "cientista", quando tenta entender e explicar a natureza (JANKOWICZ, 2004). A PCT possui 11 corolários, descritos e comentados na Tabela 3.

Tabela 3: Corolários da PCT

Construção	Uma pessoa antecipa eventos pela construção de suas replicações.	As representações internas são criadas pelo reconhecimento de regularidades e padrões recorrentes em sua experiência, que são representadas internamente como contrastes chamados "construtos".
Dicotomia	O sistema de construtos de uma pessoa é composto por um número finito de construtos dicotômicos.	Construtos são eixos de referência, não conceitos; então, para entender o significado dos outros, é preciso conhecerem-se "ambos os fins", isto é, o polo implícito e o polo expresso do construto. Assim, "bom" como oposto a "inadequado" expressa um significado diferente de "bom" como oposto a "mal".

Faixa	Um construto é conveniente para a antecipação de uma faixa finita de eventos apenas.	Ao contrário de um conceito, que se aplica a tudo que ele engloba, um construto é limitado a um foco de conveniência considerado útil por quem o adota. Um construto não é usado para todas as coisas em todas as circunstâncias.
Modulação	A variação no sistema de construtos de uma pessoa é limitada pela permeabilidade dos construtos dentro de cuja faixa de conveniência as variantes residem.	Alguns construtos são mais permeáveis (podem acomodar muitos eventos novos dentro da sua gama de conveniência); por exemplo, "bom-mau". Outros são menos permeáveis (aplicáveis a poucos casos); por exemplo, “incandescentes-fluorescentes”.
Organização	Cada pessoa evolui, caracteristicamente, por sua conveniência, na antecipação de eventos. Um sistema de construtos que abrange relacionamentos ordinais entre construtos.	Considerado como uma estrutura de dados, as representações internas que chamamos de construtos são organizadas como um sistema hierárquico. Alguns construtos são mais centrais e têm a natureza de valores pessoais, subsumindo outros construtos mais específicos.
Fragmentação	Uma pessoa pode sucessivamente empregar uma variedade de sistemas de construtos que são inferencialmente incompatíveis uns com os outros.	Embora haja uma tendência de coerência entre as diferentes partes do sistema – especialmente entre os construtos centrais (valores pessoais) e seus construtos subordinados –, essa consistência não é total, podendo variar de acordo com as circunstâncias e eventos, bem como com a forma como o indivíduo os interpreta.
Experiência	O sistema de construtos de uma pessoa varia como ele sucessivamente constrói as replicações dos eventos.	Construtos representam “hipóteses de trabalho” sobre o que vai acontecer em seguida. Se eles ou suas implicações não são eficazes na previsão, são abertos a alterações à luz desses eventos, embora as pessoas difiram na medida em que estão preparadas para fazer, ou mesmo notar, uma possível necessidade de tal alteração.
Escolha	Uma pessoa escolhe para si aquela alternativa em um construto dicotômico através da qual ela antecipa a maior possibilidade de elaboração do seu sistema.	Costumamos manifestar preferência por um polo de cada construto em oposição ao outro. Se todo o sistema deve ser efetivo quanto à antecipação de eventos, faz sentido desenvolver uma preferência que nos permita “aperfeiçoar” o sistema de uma forma que aumente a precisão de nossas previsões e antecipações.
Individualidade	As pessoas diferem umas das outras em suas construções de eventos.	As pessoas desenvolvem seus próprios significados – seus próprios construtos – para os mesmos eventos, e é isso que lhes dá sua individualidade e distinta pessoalidade.
Comunalidade	Na medida em que uma pessoa emprega um construto da sua experiência que é semelhante ao que é empregado por outra, seus processos são psicologicamente semelhantes àqueles da outra pessoa.	As pessoas são semelhantes na medida em que interpretam (veem o significado em) eventos da mesma forma (e não porque elas encontrem eventos similares, nem porque elas se comportem da mesma maneira).
Sociabilidade	Na medida em que uma pessoa interpreta o processo de construção do outro, ela pode desempenhar um papel em um processo social envolvendo a outra pessoa.	Entramos em efetivos papéis de relacionamento com outras pessoas (por exemplo, chefe-subordinados; mãe-filho; marido-mulher) na medida em que somos conscientes e podemos compreender alguns

		construtos dessas outras pessoas (e não porque os dois conjuntos de construtos sejam os mesmos, nem porque a sociedade tenha papéis definidos para nós).

Fonte: elaborado e adaptado a partir de Jankowicz (2004).

2.8.1. Cognição e mapas cognitivos

Cognição envolve modelos mentais que as pessoas usam para dar sentido ao mundo e para tomar decisões sobre que ações implementar. Esses modelos incorporam as experiências singulares do indivíduo e revelam como a informação é selecionada, configurada, reconstruída e usada diferentemente por pessoas diferentes (BARLETT *apud* VANDEVELDE, 2002).

Um mapa cognitivo é a representação interna de conceitos e das relações entre conceitos que um indivíduo usa para descrever e entender o ambiente (EDEN e ACKERMANN, 1992; LANGFIELD-SMITH, 1992). O mapeamento cognitivo é o processo de acesso aos modelos mentais que residem no indivíduo, retratando-os externamente em um *layout* (SWAN, 1995) compreensível por outros indivíduos.

Na área de SI, mapas cognitivos têm sido aplicados no desenvolvimento de novos produtos (CARBONARA e SCOZZI, 2005), no estudo de falhas em projetos complexos (ACKERMANN e EDEN, 2005), no desenho de sistemas de aquisição de conhecimento (BOOSE, 1984; CROPPER *et al.*, 1990; GAINES e SHAW, 1993), no desempenho de equipes (SENIOR, 1997; BOYLE, 2005; SIAU *et al.*, 2007), nos estudos sobre alinhamento TI-negócios (TAN e GALLUPE, 2006), no gerenciamento de projetos (NAPIER *et al.*, 2007), no desenvolvimento de *software* (JOHN *et al.*, 2005; DAVIS *et al.*, 2006) e nos relacionamentos em projetos de *outsourcing* (ROGERS e RYALS, 2007).

Tal abrangência e aplicação em áreas do conhecimento convergentes com o *rationale* METRICS sugerem uma adequação epistemológica (BURRELL e MORGAN, 1979; SAMPIERI *et al.*, 1997; MARI, 2003) e metodológica (como será visto adiante) aceitável para tratamento da questão de pesquisa com o uso do conceito de cognição e de mapas cognitivos.

2.8.2. Repertory Grid

Repertory Grid é a técnica, desenvolvida por Kelly (1955), implementável a partir de entrevistas estruturadas, que permite ao pesquisador obter uma visão do mundo pelas "lentes" dos construtos pessoais de outro indivíduo (HARDISON e NEIMEYER, 2007). *Repertory Grid* não é um "*add-on*", mas sim, a teoria dos construtos pessoais em ação (FRANSELLA *et al.*, 2004).

"*Grid*" é um termo genérico para procedimentos simples de escalas de avaliação, com vistas a alcançar direta e o mais simplesmente possível descrições de como uma pessoa enxerga o mundo, em seus (da pessoa) próprios termos. O resultado desses procedimentos se assemelha a um conjunto de avaliações (ou de medições) dispostas no formato de tabela: com linhas, colunas e suas junções (seus pontos de encontro) representando as avaliações de alguém sobre um tópico em análise (TAN e HUNTER, 2002; JANKOWICZ, 2004; NAPIER *et al.*, 2007; SIAU *et al.*, 2007).

Constrói-se um *grid* a partir da definição de quatro componentes: a seleção do *tópico*, os *elementos*, os *construtos* e as *avaliações*, ou junções entre estes dois últimos, contendo as medições com base em julgamento do respondente. O Tópico define o domínio do discurso, o tema sobre o qual buscar-se-á descobrir um tanto do repertório de uma pessoa, enquanto um Elemento é um exemplo, um exemplar, uma instância, uma amostra ou uma ocorrência de um Tópico particular (JANKOWICZ, 2004).

Um conjunto de Elementos é sistematicamente comparado para que se possa descobrir os Construtos de uma pessoa a partir das suas preferências expressas. O Construto é, assim, a unidade elementar de descrição e análise em *grids.* Não se trata de uma estrutura para descrição dos Elementos, pois têm propriedades, sendo a principal delas a bipolaridade (FRANSELLA *et al.*, 2004).

As pessoas interpretam as coisas por meio de construtos, e interpretar é fazer sentido da coisa analisada, para que se tenha dela um entendimento pessoal. Um Construto representa um contraste (KELLY, 1955; KUUSINEN e NYSTEDT, 1972), mas não necessariamente uma oposição (JANKOWICZ, 2004).

A definição original de Kelly (1955) para Construto tem como pressuposto que a realidade e aquilo que fazemos dela é constituída de contrastes mais do que absolutos. Ou seja, seguindo o exemplo de Jankowicz (2004, p. 11), nós simplesmente não sabemos o que significa uma pessoa ser considerada "agradável" até que estejamos conscientes das alternativas possíveis. Nesse caso, um possível contraste para "agradável" seria "rude", o que

fornece mais informação e significado do que a simples negativa (ou oposição) “desagradável”. Ainda seguindo este exemplo, a intenção precisa com o uso do termo “agradável” só pode ser devidamente compreendida se for possível identificar o contraste específico que está sendo implicitamente transmitido (JANKOWICZ, 2004).

Nos termos do próprio Kelly (1969a, p. 293):

> *A construct is like a reference axis. A basic dimension of appraisal, often unverbalised, frequently unsymbolised, and occasionally unsignified in any manner except by the elemental processes it governs. Behaviorally it can be regarded as an open channel of movement, and the system of constructs provides each man with his own personal network of action pathways, serving both to limit his movements and to open up to him passages of freedom which otherwise would be psychologically non-existent.*

A Avaliação (JANKOWICZ, 2004) ou o vínculo (*link*, no original) (TAN e HUNTER, 2002) é o estabelecimento de relação entre cada Construto e cada Elemento analisado. É o que permite a identificação precisa do significado da adoção daqueles termos (Elementos e Construtos) por uma determinada pessoa. Uma Avaliação de cada Construto em cada Elemento em um *grid* é o que acaba por prover um mapa mental de como o indivíduo pensa sobre, dá sentido a, e interpreta o Tópico em questão (FRANSELLA *et al.*, 2004; JANKOWICZ, 2004).

O principal objetivo de uma aplicação de *repertory grid*, ou seja, uma entrevista com o uso desta técnica, é a obtenção de Construtos a partir do repertório de Construtos do entrevistando, para que, a partir daí, possa-se categorizar os Construtos obtidos em busca de respostas à questão de pesquisa. Kelly (1955) estabeleceu seis pressupostos que ajudam a definir os tipos de Construtos em *grids*: os Construtos evocados devem ser permeáveis; Construtos preexistentes devem ser evocados; nomes (*labels*, no original) associados aos Construtos devem ser comunicáveis (precisos); ao adotar pessoas como Elementos, que se represente o entendimento do sujeito, certo ou errado, inadequado ou mesmo absurdo, da forma como as outras pessoas enxergam as coisas; as pessoas não devem dissociar-se inteiramente dos Elementos ou dos Construtos evocados; e os Construtos evocados devem ser explicitamente bipolares (FRANSELLA *et al.*, 2004). Para maiores referências, encontram-se, ainda em Fransella *et al*. (2004, p. 24), características de Construtos que, por outro lado, não têm utilidade em um *grid*.

Langfield (1971) foi pioneiro no esforço de categorização sistemática de Construtos evocados. Sua relação original continha 22 categorias. Estudos posteriores

(FEIXAS *et al.*, 2002), no entanto, encontraram suporte para seis "áreas básicas" de classificação dos Construtos, quais sejam: moral, emocional, relacional, pessoal, intelectual/operacional e valores/interesses. Na opinião de Fransella *et al.* (2004), essa relação pode ser ampliada com mais duas categorias derivadas de estudos de Neimeyer *et al.* (2001): existencial e concreto. No entanto, tal abordagem não é isenta de críticas, dado o caráter cultural dos sistemas de categorização (BELL, 2004; FRANSELLA *et al.*, 2004).

2.8.3. Complexidade cognitiva

Quando se tenta enxergar o mundo através dos olhos dos outros, tenta-se entender o que as suas interpretações os levam a esperar do seu universo de pessoas e eventos (FRANSELLA *et al.*, 2004). Isto é, sendo a interpretação parte do sistema de Construtos individual, e sendo tal sistema sujeito a uma hierarquia de Construtos (PARTINGTON, 2002; JANKOWICZ, 2004), onde valores pessoais tendem a ocupar espaços centrais na geografia cognitiva (KELLY, 1955), especial atenção deve ser dada para que não se negligencie a complexidade envolvida nas distinções, semelhanças e preferências manifestas pelo indivíduo em uma entrevista, sobretudo no que concerne à correlação com medidas independentes de conhecimento sobre o Tópico (*object-domain*, no original) (SCOTT, 1962) e a possibilidade de comparações simples (FRANSELLA *et al.*, 2004) dos resultados obtidos com *grids* distintos.

Tratar cognição implica tratar estruturas e conteúdos cognitivos. Enquanto os conteúdos são praticamente inesgotáveis, independente de que possam ser caracterizados como atitudes, crenças ou valores, as estruturas cognitivas são finitas em sua classificação, atendendo a propriedades como diferenciações, integrações e flexibilizações (LEWIN, 1936) e correspondendo às relações entre os conteúdos (SCOTT, 1962).

Entre as propriedades da estrutura cognitiva, encontra-se a diversidade dimensional (KELLY, 1955), também denominada diferenciação cognitiva (SCOTT,1962) ou, ainda, integração cognitiva (CROCKETT, 1965; BIERI *et al.*, 1966), que define a quantidade de conceitos distintos mantidos por um indivíduo para interpretar uma parte do seu mundo (SCOTT,1962) e que desenvolve o caráter psicológico e a singularidade (KELLY, 1969b), referente a características individuais que dão suporte a avaliações e interpretações do mundo.

A complexidade cognitiva também pode ser entendida a partir de uma definição do seu inverso: a integração cognitiva (BIERI *et al.*, 1966). Pode-se dizer que uma pessoa que usa Construtos para interpretar diferentes papéis (*role figures*, no original) de uma mesma forma gerará um vasto número de Avaliações interligadas (*tied-ratings*, no original) e poderá ser considerada "cognitivamente simples". A medida da complexidade reflete a tendência dos indivíduos de atribuírem traços positivos e negativos para as pessoas que servem de estímulo (SCOTT, 1962; KUUSINEN e NYSTEDT, 1972; FRANSELLA *et al.*, 2004; BOWLER *et al.*, 2009), quando pessoas, representadas por seus papéis (ou funções), são escolhidos como Elementos do *grid* (SEAMAN e KOENIG, 1974).

Nesse sentido, uma possível explicação para o fato de que se encontra maior complexidade cognitiva em relação à categorização de pessoas (ou papéis) dos quais não se gosta é a vigilância perceptual ou hipótese da vigilância, proposta por Erwin *et al.* (1967), que diz que uma das possibilidades para não se gostar de uma pessoa é percebê-la como ameaça real ou potencialmente ameaçadora. Para se proteger dessa ameaça, tende-se a prestar mais atenção aos seus atributos, o que leva a "construí-la" mais complexamente do que aquelas pessoas não ameaçadoras, tipicamente aquelas das quais se gosta (ERWIN *et al.*, 1967; SEAMAN e KOENIG, 1974).

A complexidade positiva (+CC) ou negativa (-CC) de Construtos de Bieri *et al.* (1966) reflete a habilidade do indivíduo de usar Construtos bipolares como dimensões independentes quando avalia, positiva ou negativamente, objetos de estímulo. Assim, +CC e -CC são calculados pela contagem do número de Avaliações interligadas para cada um dos diferentes papéis, positivos e negativos. Avaliações interligadas indicam que as dimensões não são usadas independentemente (ZINKHAN e BISWAS, 1988). Isso significa que, quanto maior a pontuação +CC (ou -CC), menor será a complexidade cognitiva, positiva ou negativa, do indivíduo. A medida da complexidade total de Construto (TCC) é obtida pela soma de +CC e –CC (BIERI *et al.*, 1966).

Outro aspecto a considerar é a diferença obtida com o uso de escalas dicotômicas (intenção original de Kelly) e aquelas com diferencial semântico ou baseadas em *continuum*, do tipo Likert (TRIPODI e BIERI, 1963, 1964). Seaman e Koenig (1974) relatam a comparação de resultados de estudos que aplicaram a versão original da técnica *Repertory Grid*, *Role Construct Repertory Test* (RCRT), com Avaliações interligadas e aplicações com Avaliações livres (*free-response*, no original). *Os* resultados indicaram diferenças cognitivas

significativas, negativa e positivamente, respectivamente. Para Erwin *et al.* (1967), os resultados do RCRT com Avaliações interligadas indicaram consistentemente que homens são cognitivamente mais complexos do que mulheres, enquanto Crockett (1965) obteve precisa e consistentemente o contrário, empregando Avaliações livres. Assim, Erwin *et al.* (1967) chamam a atenção contra a generalização sobre a complexidade cognitiva, quando técnicas de avaliação diversas são usadas. Por outro lado, Fiedler (1967) reporta que diferentes escalas têm sido usadas sem perda considerável de validade de construto.

Para Scott (1962), a medida de complexidade cognitiva é função da dispersão do "domínio de objetos" – os Elementos –sobre o conjunto de distinções (Construtos) que um sistema de Construtos gerou. A medida final é expressa em *bits* e indica o montante de informação que pode ser provido pelo sistema de Construtos. O montante é obtido pelo registro da frequência com que os Elementos são caracterizados por diferentes combinações dos vários Construtos, ou seja, obtém-se a quantidade de Elementos cujas avaliações são totalmente a favor do polo "positivo" de cada Construto (SEAMAN e KOENIG, 1974), de acordo com:

$$\Sigma n_i \log n_i \qquad (1)$$

n_i corresponde à quantidade de Elementos cujas avaliações são consideradas totalmente a favor do polo "positivo" de cada Construto (SEAMAN e KOENIG, 1974; NAIR, 2006).

A multidimensionalidade de diferentes medições em situações de complexidade cognitiva também pode ser observada (SEAMAN e KOENIG, 1974). Devido a mais de uma dimensão disponível, o pesquisador depara-se com a necessidade de ter que escolher entre umas e outras, o que acaba por estabelecer um dilema, vez que uma escolha implica resultados distintos de outra. A solução indicada pelos autores é a adoção do RCRT como fonte de obtenção de diferentes medidas de complexidade, ao mesmo tempo e a partir do mesmo conjunto de dados de resposta. Usando pessoas como objetos de estímulo, positivo e negativo, três tipos de complexidade são derivados do *grid* RCRT (Tabela 4): três medidas baseadas em Avaliações interligadas; pontuações Fiedler MPC, LPC e ASO; e a medida da quantidade de informação. Os resultados indicam a forma como os indivíduos constroem "pessoas", positiva ou negativamente.

Tabela 4: Medidas de complexidade cognitiva

+CC	Complexidade de construto pessoal positiva (*positive person construct complexity*), obtida pela contagem de Avaliações interligadas em papéis positivos
-CC	Complexidade de construto pessoal negativa (*negative person construct complexity*), obtida pela contagem de Avaliações interligadas em papéis negativos
TCC	Pontuação total de complexidade (*Total Complexity Score*), obtida pela fórmula: TCC = (+CC) + (-CC)
MPP	Pessoa de maior preferência (*most preferred person*)
LPP	Pessoa de menor preferência (*least preferred person*)
MPC	Colega de trabalho de maior preferência (*most preferred co-worker*)
LPC	Colega de trabalho de menor preferência (*least preferred co-worker*)
ASO	Similaridade de opostos assumida (*assumed similarity of opposites*), obtida pela fórmula: ASO = MPP- LPP

Fonte: adaptado de Seaman e Koenig (1974).

A medida da quantidade (em *bits*) de informação, ou complexidade relativa, definida como R de Scott, é obtida pela divisão da medida de complexidade absoluta (H), originária da teoria da informação (ATTNEAVE, 1959), pelo resultado da função logarítmica da quantidade de Construtos (N) na base 2 (SCOTT, 1962):

$$H = \log_2 N - 1 / N \, (\Sigma n_i \log n_i) \quad (2)$$

$$R = H / \log_2 N \quad (3)$$

N corresponde à quantidade de Construtos evocados, e n_i corresponde à quantidade de Elementos cujas avaliações são consideradas totalmente a favor do polo "positivo" de cada Construto (SEAMAN e KOENIG, 1974; NAIR, 2006).

O uso das medidas de quantidade de informação não compromete o pesquisador com pressupostos de que as pessoas ativamente pensam em termos de categorias binárias. Essa medida é simplesmente um indicador estatístico da complexidade existente em um conjunto de Avaliações (LINVILLE, 1982).

2.9. Conclusão da revisão da literatura

Os pressupostos construtivistas e suas técnicas podem ser particularmente úteis quando da formação e gerenciamento de equipes. Seu emprego vai ao encontro dos pressupostos de que, em trabalhos de desenvolvimento organizacional, a efetiva colaboração em grupos demanda complementaridade de qualificações e perspectivas individuais, coletivas

e de gestão (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012); a abordagem dos construtos pessoais, que contempla questões de individualidade, comunalidade e sociabilidade, mostra-se particularmente adequada a essas situações. Ao mesmo tempo, a investigação de construtos pessoais, por envolver aspectos relacionados a valores pessoais e, no caso da presente pesquisa, à interpretação de papéis de trabalho em equipe (ou funções organizacionais), não deve prescindir de preocupações com a influência da complexidade cognitiva sobre os resultados da pesquisa.

A Figura 3 contém o modelo conceitual da pesquisa, com síntese dos principais conceitos e seus vínculos, a serem estudados empiricamente. Na figura, METRICS é representado simplificadamente pelos sete indicadores que o compõem. Os mapas cognitivos são agrupados em função do nível de complexidade/simplicidade cognitiva identificados dentre os participantes da pesquisa. Os mapas cognitivos contém Construtos que permitem a verificação empírica das medidas METRICS e, consequentemente, a validação do *framework*.

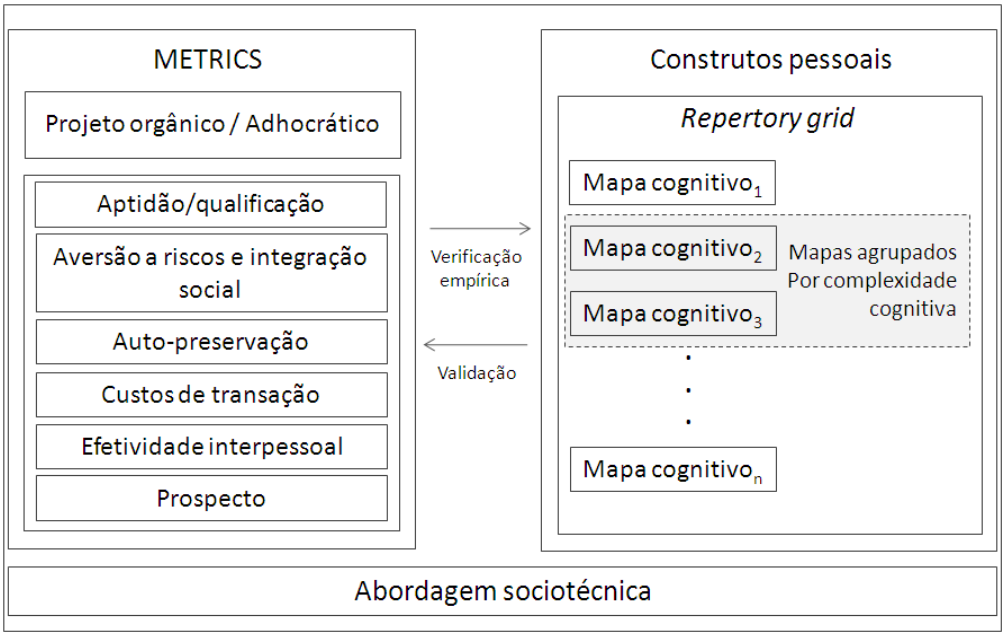

Figura 3 – Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: elaboração própria.

3. METODOLOGIA

Em relação aos objetivos principais, pesquisas acadêmico-científicas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas, correlacionais ou explicativas (SAMPIERI *et al.*, 1994; VERGARA, 2006), o que pode vir a produzir, por sua vez, teorias descritivas, explicativas, preditivas, prescritivas e, ainda, *design* e ação (GREGOR, 2006).

A finalidade de estudos exploratórios, descrito de forma um tanto redundante, é "explorar" um problema sobre o qual não se tem conhecimento suficiente, oferecendo ao investigador, e posteriormente ao seu público, oportunidades de incremento de conhecimentos em torno do problema tratado (SAMPIERI *et al.*, 1994; MALHOTRA, 2001; GREGOR, 2006).

3.1. Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, seguindo abordagem qualitativa, pois sua natureza é de obter, identificar, categorizar e verificar o nível de convergência entre medidas, métricas e indicadores organizados a partir de mapas cognitivos de profissionais de TI e aquelas medidas, métricas e indicadores sugeridos pelo *framework* METRICS.

Como procedimentos exploratórios, adotou-se inicialmente procedimentos relativos à obtenção e análise de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes no Nordeste, seguindo as recomendações metodológicas de Fransella *et al.* (2004) e Jankowicz (2004).

A pesquisa caracteriza-se, ainda, como transversal, do ponto de vista de sua dimensão temporal, considerando que a observação do fenômeno (através da coleta de dados) se deu em um só momento (SAMPIERI *et al.*, 1997).

Por tratar de um tema pouco explorado, a validação de construtos almejada por esta pesquisa tem papel de consolidação de um estágio mínimo de maturidade da temática, de modo que, em momento oportuno posterior, realize-se validação convergente, discriminante e nomológica (BAGOZZI *et al.*, 1991; BOUDREAU *et al.*, 2001) de construtos com base estatística (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012). A escolha por entrevistas em profundidade (MYERS e NEWMAN, 2007) como parte do método de pesquisa adotado

baseia-se em sua adequação enquanto método para captura de percepções sobre a natureza de atributos de objetos, a partir da audiência a especialistas selecionados (PALVIA *et al.*, 2003).

3.2. Universo da pesquisa

Na investigação científica, a unidade de análise define o que, ou quem, vai ser medido (SAMPIERI *et al.*, 1997) e essa unidade integra um universo, ou uma população, a quem Vergara (2004) define como o grupo que possui características relevantes para o objetivo em questão. Delimitada a população, define-se, a partir desta, uma amostra que seja representativa para a análise (SAMPIERI *et al.*, 1997).

A presente pesquisa se baseou em amostra não probabilística e intencional, o que caracteriza seleção não aleatória dos elementos (escolha independente de probabilidade), atribuindo à capacidade de julgamento do pesquisador a responsabilidade pela adequada definição de critérios e seleção dos indivíduos.

Os indivíduos convidados a participar como respondentes – a unidade de análise escolhida – foram profissionais de TI radicados no Nordeste brasileiro (independente de sua naturalidade) e atuantes em empresas desenvolvedoras ou implantadoras CISS sediadas no Nordeste. Os convidados foram instados a considerar como Tópico um projeto de implantação CISS realizado para empresa-cliente sediada também no Nordeste do país. Assim, a "componente cultural" (BELLINI, 2006, p. 147) da pesquisa é delimitada como uma restrição à localização geográfica do campo, entendendo-se este último como a tupla (MARI, 1996) "residência do profissional", "sede da empresa para a qual trabalha", "sede da empresa contratante CISS".

Quanto à seleção dos participantes, polos de tecnologia dos estados da Bahia, Ceará, Paraíba e Pernambuco, todos localizados no Nordeste brasileiro, foram contatados, para identificação de empresas desenvolvedoras e/ou implantadoras CISS que tenham estabelecido contrato com empresas no Nordeste. A opção por estes estados se deve ao *ranking* de profissionais formais com vínculo ativo na indústria brasileira de software e serviços (SOFTEX, 2009), onde ocupam as quatro primeiras posições na região. Levantamento prévio junto ao polo paraibano revelou a presença de 22 empresas em condições de atender os requisitos da pesquisa, o que deu suporte à expectativa de que entre 15 e 25 participantes (TAN e HUNTER, 2002; FRANSELLA *et al.*, 2004) pudessem ser

suficientes para a evocação de Construtos, embora, como será visto adiante, não haja definição preliminar de quantidade.

A estratégia de contato prévio com empresas empregadoras de profissionais de TI se mostrou adequada apenas quando realizada junto aos polos de tecnologia dos estados da Paraíba e Pernambuco. Não havendo sido bem-sucedida nos demais estados, adotou-se estratégia diferenciada, com abordagem direta a profissionais de TI indicados por colegas do pesquisador. Tal estratégia se mostrou adequada no estado da Bahia, mas, ainda assim, mostrou-se inviável no estado do Ceará, de forma que se optou por restringir a realização de entrevistas aos estados da Bahia, Paraíba e Pernambuco, com presumíveis implicações, negativas, sobre a quantidade e diversidade de Construtos obtidos. Embora tal opção não implique prejuízo grave sobre os dados empíricos, já que a expectativa de participação entre 15 e 25 profissionais de TI se manteve, a subtração daquele estado reduziu a abrangência geográfica da pesquisa, o que pode implicar ausência de percepções daquela região específica.

Dentre diversas formas existentes e apropriadas de definição da amostra em pesquisas qualitativas (STRAUSS e CORBIN, 2008), adotou-se amostragem teórica para a seleção dos profissionais de TI a entrevistar. A estrutura da amostra é desenvolvida de forma gradativa durante a coleta e inclusive durante a análise dos dados, o que, segundo Flick (2009), corresponde à forma genuína de seleção de material na pesquisa qualitativa.

Para a definição do tamanho da amostra, mesmo considerando as recomendações de Tan e Hunter (2002) e Fransella *et al.* (2004), optou-se pela qualidade da amostra e não pela quantidade de pesquisados (FLICK, 2009), até que se obteve saturação teórica (JONES, 2005; STRAUSS e CORBIN, 2008) à altura da 13ª entrevista, de um total de 16 entrevistas realizadas. Isto é, ocorreu saturação teórica quando as respostas dos indivíduos convergiram para Construtos já evocados, e de sua fala não emergiram novos dados. Embora a indicação de que 15 a 25 entrevistas seriam suficientes para evocar Construtos representativos de uma área de atuação específica (*e.g.*, profissionais de TI) (TAN e HUNTER, 2002; FRANSELLA *et al.*, 2004), considerando a abrangência do *rationale* envolvido no estudo, optou-se por não estabelecer quantidade *a priori* da amostra, esperando que tal decisão de pesquisa oferecesse maiores chances de emergência de Construtos associados ao desempenho das equipes CuTe ao longo das entrevistas, do que a opção pelo truncamento em momento predefinido.

3.3. Coleta de dados

Os dados em pesquisa são os fatores apresentados ao pesquisador a partir do ambiente de estudo, podendo ser caracterizados por suas abstrações, verificabilidade e proximidade com o fenômeno (COOPER e SCHINDLER, 2003). Por dados, entende-se mais que "um fragmento bruto da realidade" (VIEIRA, 1999), mas tudo aquilo que pode ser gerado a partir da pesquisa de campo (GUMMESSON, 2005) e ser associado à medição (SAMPIERI *et al.*, 1997). Sua importância em qualquer pesquisa associa-se à formação de um conjunto de evidências que auxiliem o pesquisador na construção e justificativa de argumentos.

A escolha do instrumento de coleta de dados, sua adequação ao que se quer medir e sua calibragem são aspectos indispensáveis para que se confira validade e confiabilidade aos resultados (SAMPIERI *et al.*, 1997; MARI, 2003). Adotou-se, como método principal de obtenção de dados, a *Repertory Grid* (KELLY, 1955), implementada a partir de entrevistas em profundidade (MYERS e NEWMAN, 2007) e *laddering* (HINKLE, 1965; REYNOLDS e GUTMAN, 1988) e auxiliada por folhas de *grid* (Apêndice C) e registro de áudio como instrumentos de registro em campo (JANKOWICZ, 2004).

Justifica-se a escolha de *Repertory Grid* como método para condução desta pesquisa por (1) estar epistemologicamente alinhada à PCT, por (2) diferentemente de um teste psicométrico, esta técnica não impõe Construtos do pesquisador ao indivíduo em análise, por (3) colocar-se como um dispositivo integrador útil, que permite a construção de pontes entre técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa, e por (4) poder ser considerada como o meio ideal para a condução de estudo-piloto, antes de aplicarem-se técnicas de *survey* convencionais (JANKOWICZ, 2004).

A pesquisa qualitativa pode valer-se de abordagens diretas ou indiretas para a obtenção dos dados a trabalhar (MALHOTRA, 2001). Esta pesquisa fez uso de ambas as abordagens, sendo a forma direta utilizada em entrevistas em profundidade (MYERS e NEWMAN, 2007) e a forma indireta valendo-se da extração de indicadores quantitativos (SCOTT, 1962; FRANSELLA *et al.*, 2004) para triangulação e complemento dos dados obtidos nas entrevistas.

3.4. O desenho da Repertory Grid

"*Grid*" é o termo genérico para procedimentos simples de escalas de avaliação, com vistas a alcançar descrições de como uma pessoa enxerga o mundo, em seus (dela) próprios termos. O resultado desses procedimentos se assemelha a um conjunto de Avaliações, dispostas no formato de tabela: com linhas, colunas e suas junções representando as avaliações de alguém sobre um Tópico em análise (TAN e HUNTER, 2002; JANKOWICZ, 2004; NAPIER *et al.*, 2007; SIAU *et al.*, 2007).

Embora sua aplicação como ferramenta de apoio à evocação de mapas cognitivos seja consideravelmente ampla (BOOSE, 1984; CROPPER *et al.*, 1990; GAINES e SHAW, 1993; SENIOR, 1997; ACKERMANN e EDEN, 2005; BOYLE, 2005; JOHN *et al.*, 2005; DAVIS *et al.*, 2006; TAN e GALLUPE, 2006; NAPIER *et al.*, 2007; ROGERS e RYALS, 2007 SIAU *et al.*, 2007), Belbin (1981) faz críticas em relação à complexidade de aplicação e ao tempo consumido em cada entrevista. As entrevistas consomem, em média, 60 minutos, mas podendo durar um pouco menos, dependendo principalmente da experiência do pesquisador (FRANSELLA *et al.*, 2004; JANKOWICZ, 2004).

Durante a entrevista, um conjunto de Elementos é sistematicamente comparado para que se possa descobrir os Construtos de uma pessoa, a partir das suas preferências expressas. A evocação de distinções através da ordenação de tríades (*triadic sorting*) (KELLY, 1955) baseia-se na capacidade do entrevistando de caracterizar semelhanças e diferenças entre Elementos em um grupo e pode ser usada como meio clássico de evocação de Construtos (FRANSELLA *et al.*, 2004). As tríades são grupos de três Elementos, compostos aleatoriamente (por sorteio) e oferecidos ao entrevistando, para que este busque primeiramente semelhanças entre dois Elementos quaisquer da tríade e, posteriormente, diferenças entre estes dois Elementos previamente analisados e o Elemento final da tríade. A cada semelhança evocada, o pesquisador procura se certificar de que seja bipolar, isto é, seja dicotômico (ao se afirmar algo, nega-se outro), solicitando ao entrevistando que especifique cada polo. Em seguida, o respondente deve indicar qual polo caracteriza sua preferência. O polo indicado como preferido serve de base para questionamentos do tipo "por que isso é importante para você?" (REYNOLDS e GUTMAN, 1988; JANKOWICZ, 2004).

A aplicação *Repertory Grid* pode ser complementada com a técnica de *laddering* (HINKLE, 1965). *Laddering*, isoladamente, refere-se a uma técnica de entrevista individual e em profundidade para desenvolver um entendimento de como o entrevistando traduz os

atributos do objeto em análise em associações significativas, com respeito a si, o que mais tarde veio a ser corroborado pela teoria meios-fim, de Gutman (1982).

Durante a entrevista, o pesquisador lança ao entrevistando questões dirigidas, do tipo "por que isso é importante para você?" com o objetivo de determinar conjuntos de vínculos entre os Elementos percebidos, podendo ocorrer sobre faixa de atributos (A), consequências (C) e valores (V) (REYNOLDS e GUTMAN, 1988), ou como recurso exploratório sobre Construto em evocação (*laddering down*, no original) (JANKOWICZ, 2004). Essas redes de associação, ou *ladders*, correspondem a estruturas hierárquicas de alto nível, que são usadas no processamento de informações e na solução de problemas (ABELSON, 1981 *apud* REYNOLDS e GUTMAN, 1988). As distinções providas pelas cadeias A-C-V e/ou *laddering down* provêm formas relevantes de agrupamento e categorização sobre as abstrações iniciais. As questões lançadas ao respondente baseiam-se em distinções por ele mencionadas e obtidas inicialmente das diferenças percebidas pelo pesquisador entre os Elementos em análise (REYNOLDS e GUTMAN, 1988; JANKOWICZ, 2004).

Laddering trata, assim, de um procedimento de evocação de Construtos cada vez mais superordenados, ou seja, Construtos de ordem superior de abstração sobre aqueles suscitados a partir das tríades de Elementos (FRANSELLA *et al.*, 2004), oferecendo a possibilidade de construção de uma hierarquia dessas estruturas (PARTINGTON, 2002). Após a evocação de Construtos pela maneira usual (tríades), solicita-se ao entrevistando que diga qual polo do Construto ele prefere (ou pelo qual prefere ser descrito), através de perguntas do tipo "qual a vantagem deste lado (polo) em contraste com as desvantagens do outro lado?" (HINKLE, 1965). A resposta obtida corresponde a outro Construto, superordenado em relação ao anterior e que possui uma definição de preferência (FRANSELLA *et al.*, 2004).

Implicações da técnica, problemas em sua condução, bem como cuidados na preparação têm amplo amparo na literatura específica (HINKLE, 1965; REYNOLDS e GUTMAN, 1988; FRANSELLA *et al.*, 2004; JANKOWICZ, 2004; VELUDO-DE-OLIVEIRA e IKEDA, 2004).

3.4.1. Tópico

Na presente pesquisa, cada *grid* corresponde a um único projeto de implantação CISS, onde o tópico abordado foi o desempenho da equipe CuTe naquele projeto. A escolha do projeto a analisar foi facultada ao entrevistado.

3.4.2. Elementos

De acordo com Bellini (2006), equipes CuTe assumem papéis de entendimento do negócio e de TI para que interajam com equipes XTeam durante um projeto de implantação CISS. Não obstante, percebeu-se significativa dificuldade em elaborar uma relação prévia de papéis, a ser fornecida ao entrevistando, que pudessem representar os Elementos do tópico em análise. Tal dificuldade deveu-se à heterogeneidade de estruturas organizacionais praticadas pelas organizações clientes de projetos CISS, e artifícios de homogeneização dessas estruturas poderiam causar vieses de pesquisa, considerando que os papéis homogeneizados poderiam não fazer sentido para todos os entrevistados. Assim, foi adotada recomendação de Jankowicz (2004), solicitando ao entrevistado a evocação de Elementos e evitando, nas denominações, palavras e frases que contivessem claras oposições ou que representassem qualidades, mais do que ações ou coisas.

O pesquisador solicitou a cada entrevistando que identificasse, usando a folha de *grid* fornecida (Apêndice C), papéis (SEAMAN e KOENIG, 1974) da equipe CuTe que fossem representativos de situações que permitissem comparar as pessoas representadas por estes papéis, em quantidade que compusesse de oito a dez Elementos, em cada *grid* (TAN e HUNTER, 2002), utilizando a negociação entre pesquisador e entrevistado como estratégia de seleção dos Elementos (JANKOWICZ, 2004).

3.4.3. Construtos

Devido à natureza da questão de pesquisa (verificação dos construtos METRICS a partir da sua convergência com Construtos obtidos de mapas cognitivos), os Construtos da *repertory grid* foram evocados pelos entrevistados no momento das entrevistas, empregando-se as técnicas de evocação tratadas em Jankowicz (2004) e Fransella *et al.* (2004), especificamente a ordenação de tríades e *laddering down*. Ilustração de aplicação da ordenação de tríades a partir da escrita em cartões (fornecidos pelo pesquisador) dos Elementos evocados pelo entrevistado, está contida na Figura 4.

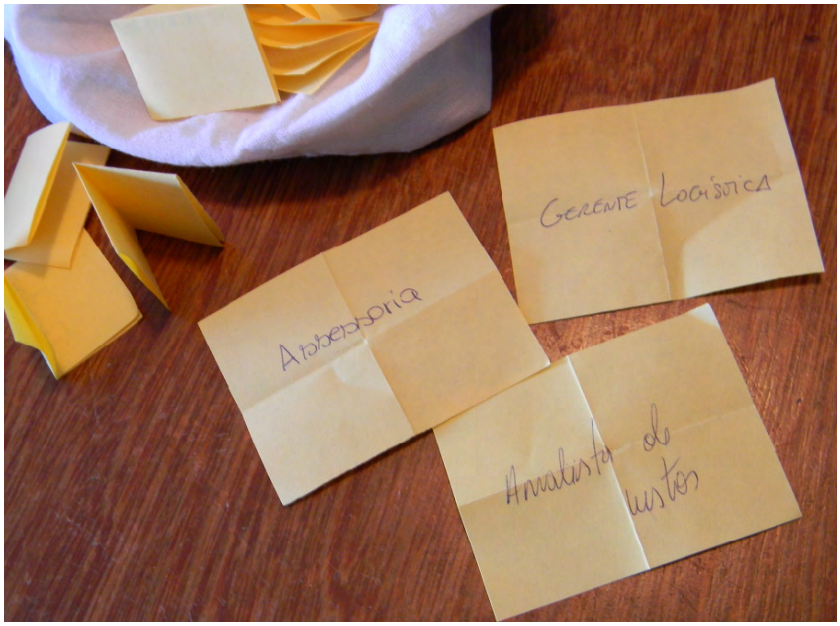

Figura 4: Cartões para ordenação de tríades
Fonte: elaboração própria (2011).

3.4.4. Avaliações/medições

Avaliações foram providas pelos entrevistados e registradas pelo pesquisador (FRANSELLA *et al.*, 2004), no momento da entrevista, como critério da técnica *repertory grid*. Seguindo recomendação de Fransella *et al.* (2004), adotaram-se escalas do tipo Likert de cinco pontos, onde a classificação "1" está relacionada ao polo esquerdo do Construto no *grid* (associado à semelhança identificada na tríade) e a classificação "5" está relacionada ao polo direito do mesmo Construto, o que, em uma ocorrência, implica avaliação do Elemento como associado ao contraste (identificado na tríade).

A escolha da escala não avaliativa (1 a 5) em contraponto a uma avaliativa (*e.g.*, -3 a +3) considera a inexistência de diferenças significativas entre resultados com estudos explorando ambas alternativas (EPTING *et al.*, 1992).

3.5. Aplicação da Repertory Grid

Bons Construtos devem apresentar contrastes claros, devem conter o detalhamento apropriado e devem estar claramente relacionados ao Tópico em questão (JANKOWICZ, 2004). Para que a aplicação da *repertory grid* tenha maior chance de sucesso,

a preparação do ambiente e o estabelecimento de *rapport* com os entrevistados é fundamental. A Tabela 5 ilustra os cuidados tomados com a preparação do ambiente onde foram realizadas as entrevistas.

Tabela 5: Preparação do ambiente para as entrevistas

O ambiente da entrevista deve ser acolhedor, evitando que o entrevistado sinta-se ameaçado, favorecendo, assim, a introspecção.
Deve haver garantia de que o ambiente estará livre de perturbações por ao menos 1 hora. Recomenda-se desligar aparelhos de comunicação fixos e móveis.
Se possível, deve haver disponibilidade de água, café e/ou chá no ambiente, o que favorece uma "atmosfera relaxada".
O mobiliário deve ser confortável.
Deve ser comentado, inicialmente, que não há resposta certa ou errada às questões postas.
O respondente deve ser visto e levado a ver-se como um especialista no assunto em análise.
O entrevistador deve posicionar-se como um mero facilitador desse processo de descoberta.
O entrevistador pode expor sua vulnerabilidade no tema, indicando que algumas questões podem até parecer óbvias, mas precisam seguir um protocolo de pesquisa. Deve-se buscar a criação de um senso de envolvimento e cuidado com a entrevista, facultando ao entrevistador ir além das questões superficiais e racionalizadas do entrevistando, permitindo a descoberta de razões mais fundamentais subjacentes à percepção e comportamento do respondente. Atingir tal desempenho requer o estabelecimento inicial de *rapport* com o entrevistado.
Requer que se ponha de lado as referências internas e os vieses do entrevistador, para que este se ponha no lugar do entrevistado.
Requer que se estabeleça uma relação de confiança, onde o que se discute está sendo apenas registrado e não sujeito a julgamentos.

Fonte: adaptado de Reynolds e Gutman (1988) e Jankowicz (2004).

Orientações quanto à etiqueta, aspectos éticos e confidencialidade (JANKOWICZ, 2004), conforme descritos no Apêndice B (protocolo de entrevista), foram seguidas.

As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador durante visitas *in loco* às empresas que aceitaram disponibilizar profissionais de TI, com vistas à (1) explanação adequada dos objetivos da pesquisa, (2) orientação quanto ao processo da entrevista, (3) rigorosa observação do entendimento dos conceitos pelos entrevistados e (4) obtenção de respostas que representassem, com a maior proximidade possível, o que os instrumentos se propunham a medir.

3.6. Cuidados com a aplicação de Repertory Grids

3.6.1. Viés de pesquisa

Há um considerável montante de qualificações envolvidas na obtenção de descrições precisas de Construtos e valores de outras pessoas, mas Jankowicz (2004) destaca duas qualificações principais: capacidade de conversação e de envolvimento social. São essas qualificações, somadas à experiência e ao arcabouço teórico adquirido pelo pesquisador, que contribuem para uma boa investigação em entrevistas em profundidade.

Não obstante, para que as descrições obtidas permaneçam fiéis aos Construtos oferecidos pela pessoa em análise, e não aos Construtos do pesquisador, faz-se necessário questionar, verificar e "remoer" o que está sendo descrito, em um processo de negociação do entendimento, como previsto no pressuposto do construtivismo alternativo (KELLY, 1955); afinal, assumindo que interpretações alternativas são sempre possíveis, é papel do pesquisador negociar significados até que ele (o pesquisador) entenda o Construto do outro, não o seu (JANKOWICZ, 2004).

3.6.2. Seleção dos Elementos

Um bom conjunto de Elementos deve evocar o sentimento de propriedade da parte do entrevistando e o pesquisador deve ser cuidadoso ao avaliar o nível de envolvimento do entrevistando nessa atividade. Jankowicz (2004) cita quatro pontos de atenção:

(1) Quando os Elementos são fornecidos pelo pesquisador, implica o próprio Tópico também ter sido por este definido. A compreensão do Tópico pelo entrevistando pode ser prejudicada, bem como Elementos importantes para ele (o entrevistando) podem ser omitidos.

(2) Quando os Elementos são evocados pelo entrevistando, assegura-se que o Tópico está adequadamente entendido, mas corre-se o risco de que Elementos importantes para o pesquisador sejam omitidos.

(3) Quando os Elementos escolhidos são negociados entre o pesquisador e o entrevistando, além da superação das dificuldades citadas em "1" e "2", Elementos que encorajam o entrevistando a focar em si (*self-elements*, no original) podem ser contemplados no *Grid*.

(4) Quando os Elementos são evocados pelo emprego do mesmo método de evocação dos Construtos (KELLY, 1955), há a vantagem de o pesquisador oferecer as mesmas categorias (selecionadas *a priori*) de Elementos para que, a partir daí, os entrevistados evoquem Elementos específicos para composição do seu *grid*. A análise

posterior dos *grids* seria facilitada pela existência de categorias comuns de Elementos. Por outro lado, tal abordagem pode sugerir, *a priori*, os tipos de Construtos que o pesquisador está buscando, colocando o entrevistando em uma "zona de conforto", em que apenas Elementos (e Construtos posteriormente) óbvios e/ou superficiais sejam evocados (JANKOWICZ, 2004).

3.7. Análise dos dados

Uma *repertory grid* contém um montante considerável de informação, na forma de figuras (a "grade"), nomes dos polos nos Construtos e símbolos, e palavras ou números que são usados para indicar relacionamentos entre Elementos e Construtos (FRANSELLA *et al.*, 2004).

Devido à natureza da *repertory grid* e da teoria subjacente, análises qualitativas e quantitativas estão disponíveis ao pesquisador, a partir dos dados contidos em *grids* (JANKOWICZ, 2004). Cabem, aqui, alguns adendos à questão qualitativo–*versus*-quantitativo, corroborando opinião de Jankowicz (2004): (1) ambos os termos não são mutuamente excludentes; afinal, uma técnica considerada fortemente quantitativa (como a análise fatorial) envolve elementos de julgamento subjetivo (quando da nomeação de fatores, por exemplo); e (2) técnicas nomeadamente qualitativas envolvem preocupações com a medida em que comportamentos ou narrativas em estudo são típicos ou idiossincráticos, o que, no fundo, é matéria de gradação, ou quantidade. Tais fatos oferecem margem de conforto para que o pesquisador transite entre ambos os lados da questão, podendo compor o "*blend*" de técnicas de análise mais adequado à situação exposta nos dados (SCOTT, 1962; SEAMAN e KOENIG, 1974; LINVILLE, 1982; ZINKHAN e BISWAS, 1988; FRANSELLA *et al.*, 2004; JANKOWICZ, 2004). A Figura 5 resume as etapas envolvidas na análise de dados na presente pesquisa.

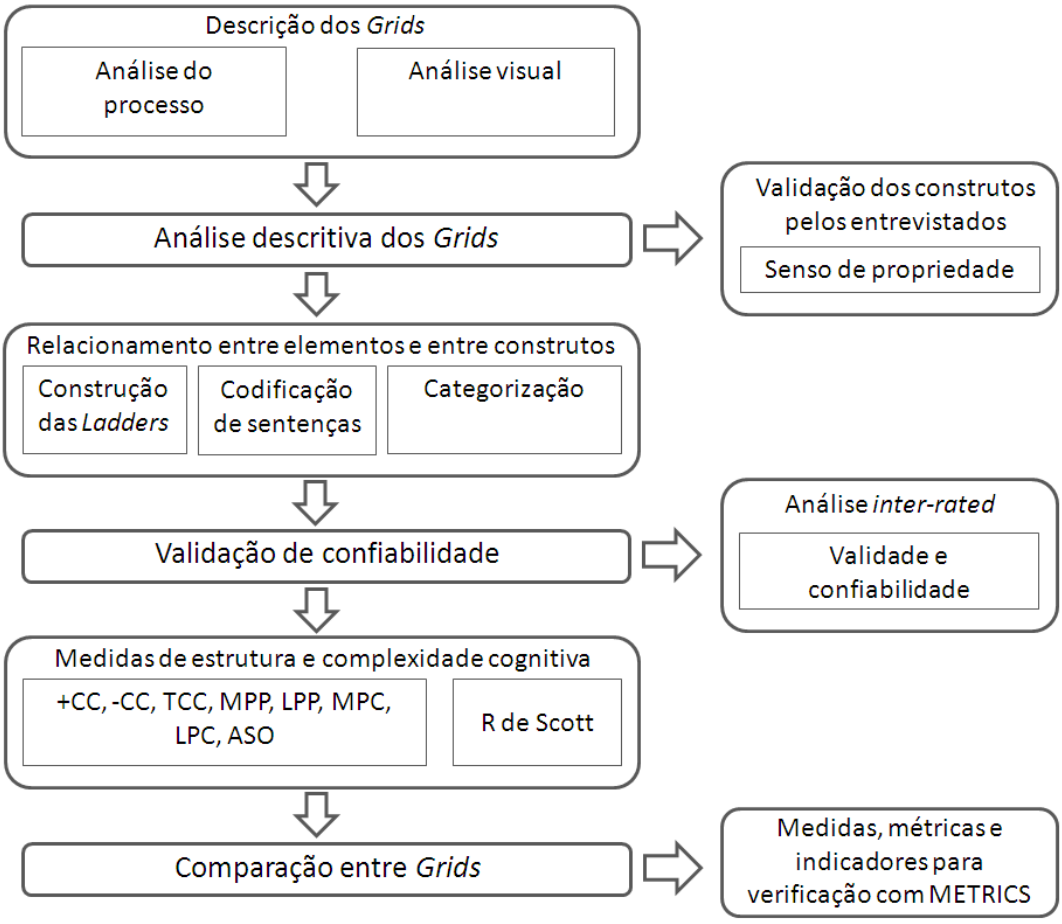

Figura 5: Operacionalização da análise de dados
Fonte: elaboração própria (2011).

A análise de *grids* requer duplo esforço: identificação dos significados do entrevistado e organização do que tenha implicado sentido ao pesquisador. Para tanto, a descrição do *grid* é o primeiro passo da análise dos dados. O pesquisador saberá se foi bem-sucedido na elaboração (e descrição) do *Grid* se o entrevistado reconhecer-se no resultado, demonstrando "senso de propriedade" sobre aquele conteúdo expresso (JANKOWICZ, 2004). Isto significa que a análise de dados tem início imediatamente após cada entrevista, embora não esteja restrita a esse momento, ou que o pesquisador retornará a envolver o entrevistado na pesquisa, validando com ele os resultados obtidos.

A descrição do *Grid* se deu com base na análise do processo e na análise visual (*eyeball*, no original). A análise do processo permitiu a reconstrução da entrevista, de maneira que o pesquisador recuperasse quaisquer aspectos que lhe ocorreram no momento do encerramento da entrevista, envolvendo especificamente o que foi mencionado quanto ao

Tópico, aos Elementos, aos Construtos e às Avaliações. A análise visual adicionou elementos depreendidos da entrevista, mas não registrados diretamente durante sua realização e que familiarizam o pesquisador com o modo de agir do entrevistado e com o que os Construtos são (JANKOWICZ, 2004).

Em seguida à descrição, realizou-se investigação de relacionamentos entre Elementos e entre Construtos, no *grid*. Jankowicz (2004) descreve quatro técnicas possíveis: análise simples de relacionamentos entre Elementos, análise simples de relacionamentos entre Construtos, análise de *cluster* e análise por componentes principais (PCA). Embora desejável, devido ao grau de refinamento da informação derivada, a opção pelas técnicas estatísticas multivariadas depende do tamanho (linhas x colunas) obtido em cada *grid*, sendo o tamanho 6 x 6 o mínimo indicado (JANKOWICZ, 2004).

A terceira etapa da análise de dados se deu com a obtenção das medidas de estrutura (FRANSELLA *et al.*, 2004) para realização de comparações da complexidade cognitiva existente entre *grids*. Objetivou-se atenuar uma indevida atribuição de confiabilidade (dos dados) à capacidade introspectiva do entrevistando, pois é arriscado confiar completamente apenas no próprio vocabulário do sujeito (SCOTT, 1962).

Foram obtidos os índices +CC, -CC, TCC, MPP, LPP, MPC, LPC, ASO e R de Scott (Tabela 4) para cada *grid* gerado, como fonte de diferentes medidas de complexidade, ao mesmo tempo e a partir do mesmo conjunto de dados de resposta. Análises comparativas foram possíveis, o que permitiu a segregação de Construtos por nível de complexidade cognitiva.

Devido ao desenho da pesquisa prever a obtenção de, e análise de dados sobre, vários *grids* e correspondentes registros de áudio da entrevista, a adoção de uma técnica adicional se fez necessário: a análise de conteúdos (TAN e HUNTER, 2002; JANKOWICZ, 2004). De acordo com a definição clássica de Berelson (*apud* SAMPIERI *et al.*, 1997), a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Essa definição é ampliada por Krippendorff (*apud* SAMPIERI *et al.*, 1997; FRANCO, 2007), que a define como um conjunto de técnicas que têm como intenção a inferência, a partir da percepção do pesquisador sobre o conteúdo das mensagens analisadas e a respeito do conhecimento ali contido, considerando o contexto no qual as mensagens foram produzidas e recebidas.

A análise de conteúdo pode ser considerada válida como uma das técnicas de análise de dados para esta pesquisa, pois permitiu a identificação de categorias importantes, eventualmente latentes, existentes no universo em estudo (BARDIN, 1977; MALHOTRA, 2001). Adicionalmente, a análise de conteúdo tem tido aplicações consideradas bem-sucedidas em estudos sobre valores, atitudes e crenças (entre outros) (BARDIN, 1977), o que coincide com o objeto (KELLY, 1955; HINKLE, 1965) aqui investigado.

Para os fins da aplicação sobre *grids*, a análise de conteúdo se coloca como técnica na qual os Construtos de todos os entrevistados são agrupados e classificados de acordo com os significados que eles expressam. As categorias são obtidas a partir dos Construtos, analisando-os de forma sistemática e identificando os vários temas que expressam (HOLSTI, 1968).

A unidade de conteúdo e a unidade de contexto (HOLSTI, 1968) em uma análise de conteúdo feita sobre uma *repertory grid* são sempre o próprio Construto (JANKOWICZ, 2004); se, por um lado, isso alivia ao menos essa decisão na pesquisa, por outro aumenta a importância da adequada evocação de Construtos, visto que não há outra fonte transcrita para a análise de conteúdo.

Assim, os textos, ou *corpora*, tomaram como unidade de registro (FRANCO, 2007) o "tema" contido nas sentenças de cada Construto, por expressar valores e intenções dos respondentes, o que se mostra adequado aos objetivos do estudo. As sentenças foram classificadas pelo pesquisador e por pesquisador externo (à pesquisa) convidado a participar desta etapa de validação. A classificação foi validada por análise *inter-rater* (GWET, 2010), com divergências finais na ordem de 11,4% (0,1), índice que, ao se aproximar de zero (0), pode ser considerado válido (UEBERSAX, 1987).

Adotou-se como método para avaliação da análise *inter-rater* a probabilidade conjunta de acordo (*joint-probability of agreement*), isto é, a quantidade de vezes que uma mesma classificação foi atribuída por cada pesquisador a cada sentença, dividido pelo total de sentenças (GWET, 2010).

Não obstante, cada análise de conteúdo feita deve incorporar uma verificação de confiabilidade lastreada na estabilidade (na medida em que os resultados não variam ao longo do tempo), na capacidade de ser reproduzida (na medida em que outros pesquisadores obtenham o mesmo sentido dos Construtos) e na exatidão (na medida da consistência da aplicação das definições de categorias como padrão) (HILL, 1995). É com essa preocupação

que a presente pesquisa adiciona, em apêndices, as *ladders* elaboradas e as tabelas de classificação adotadas.

Tal combinação de abordagens possibilita que o material qualitativo (MYERS e NEWMAN, 2007) possa ser expresso e analisado de forma clara, de forma comprovadamente confiável, enquanto a informação quantitativa, fielmente obtida, permanece válida e transmite tão precisamente quanto possível o significado intencional da personalidade do indivíduo em análise (JANKOWICZ, 2004).

O resultado da análise de dados é um conjunto de medidas, métricas e indicadores para apoio à gestão de projetos de implantação CISS, obtidos a partir da elaboração de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos CISS no Nordeste. Além de oferecer uma oportunidade de validação do *framework* METRICS com base em múltiplos casos (cada *grid*/entrevista trata um projeto CISS), tal esforço de validação se deu em região geográfica distinta (o Nordeste brasileiro), o que poderá ampliar a capacidade de generalização de aplicação do modelo. Com tais mapas, foi possível responder à questão de pesquisa proposta: Os construtos do *framework* METRICS são verificáveis a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos CISS no Nordeste?

O confronto entre construtos extraídos da literatura e postos em conjunto em METRICS (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012) e construtos obtidos a partir dos mapas cognitivos de profissionais de TI relativos às suas vivências em projetos CISS e postos em conjunto como parte desta pesquisa oferece elementos para discussão quanto à abrangência temática (*rationale*), verificabilidade de indicadores, métricas e medidas, profundidade de detalhamento dos indicadores, métricas e medidas, e aplicabilidade dos indicadores, métricas e medidas à prática em projetos CISS.

3.8. Tratamento dos dados

Esta subseção apresenta procedimentos adotados para tratamento dos dados, como preparação para a análise. Para cada entrevista realizada:

a) digitalizou-se a folha de *grid* correspondente (exemplo na Figura 6)
b) converteu-se o áudio original (em formato .WAV) para .MP3, com ajuste do volume das vozes (usando software de licenciamento livre Audacity v1.2.6)
c) Transcreveu-se o áudio (.MP3) em texto, obtendo-se:

d) entrevistas com 1:07 (uma hora e sete minutos) de duração, em média
e) arquivos .DOC com 8,38 páginas e 5.235 palavras para cada entrevista, em média
f) Fizeram-se cópias *backup* de todo o material obtido/gerado

Para tratamento quantitativo dos dados, para cada *grid*:

g) lançaram-se dados (Elementos, Construtos e Avaliações) no software de licenciamento livre Rep IV, v1.11, do Centre for Person-Computer Studies, Canadá, de autoria de Mildred L. G. Shaw e Brian R. Gaines
h) gerou "*focus grid*", usando o mesmo software, contendo dados e imagens para análise de *clusters* de Elementos e Construtos
i) gerou-se "*display grid*", usando o mesmo software, contendo dados e imagem do *grid*, para ilustração na seção Resultados
j) lançaram-se dados em planilha eletrônica especialmente desenvolvida pelo pesquisador, para cálculo das medidas de complexidade/simplicidade cognitiva, uma vez que o software Rep IV, v1.11 não oferece este recurso em sua versão de licenciamento livre

Para tratamento qualitativo dos dados, para cada Construto evocado:

k) o texto derivado da transcrição de áudio correspondente foi subdividido em sentenças (unidade de registro da fala contendo significado para o pesquisador), o que gerou uma tabela de dados (TSen), com ilustração disponível na Figura 7
l) atribuiu-se um identificador único (ID) a cada sentença TSen (código numérico sequencial), obtendo-se 4.829 sentenças (somatório de todas as sentenças, de todos os Construtos)
m) para classificação das sentenças TSen, quanto à natureza de cada uma, elaborou-se tabela de naturezas (TNat), disponível no Apêndice D
n) cada sentença foi avaliada segundo sua natureza TNat
o) a análise das sentenças classificadas, quanto à natureza, possibilitou a construção das *ladders* (Apêndice E), que ilustram como se deu o processo de evocação para cada Construto
p) as *ladders* foram, então, adotadas como base de dados para a categorização dos Construtos *vis-à-vis* medidas METRICS, já que a análise da tabela TSen permitiu

a extração das sentenças relevantes (conceitos + percepções + desejos – repetições – exemplos) que levaram o entrevistado de uma observação genérica a um Construto elaborado.

As sentenças contidas na Tabela TSen (Figura 7) foram classificadas quanto à natureza (TNat) pelo pesquisador e por um pesquisador convidado. Os resultados da análise *inter-rater* indicaram convergência inicial (sem refinamentos analíticos) de 58,7%. Refinamentos posteriores, realizados pelos pesquisadores, alcançaram 88,6% de convergência entre as classificações. As divergências restantes (11,4%) foram mantidas para fins documentais, e, para fins de continuidade da pesquisa, passou a vigorar a classificação feita pelo pesquisador, já que foi consenso, entre os pesquisadores, que as divergências diziam respeito a nuanças discerníveis apenas por quem participou das entrevistas.

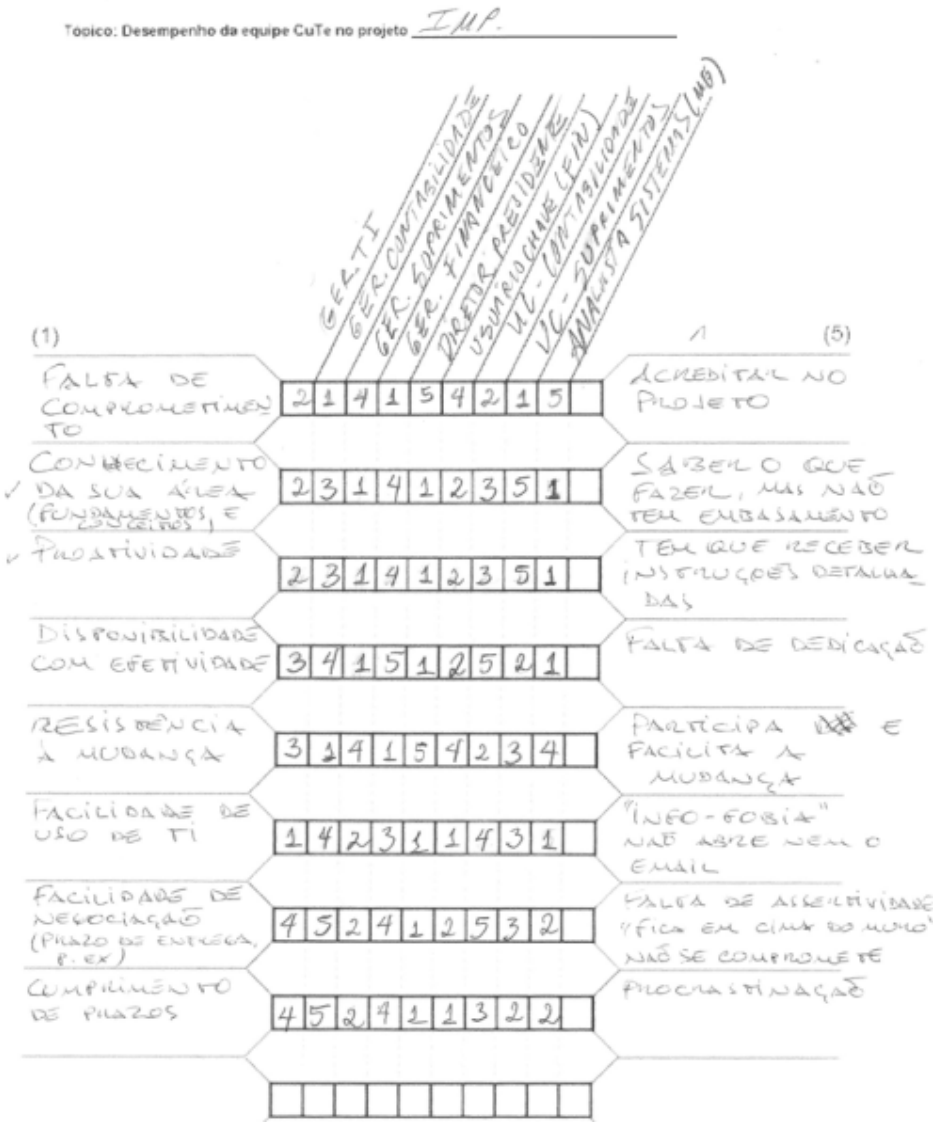

Figura 6: Exemplo de folha de *grid* digitalizada após preenchimento
Fonte: elaboração própria.

Grid	Construto	Sentença (unidade de conteúdo)	ID	TNat	ID referenciado
RG5	1	Desses 3, quais 2 você agruparia por alguma semelhança que seriam diferentes do terceiro?	1443	15	
		Esses 2, vamos dizer assim, mais comprometidos com o projeto. São mais engajados...	1444	1	
		Pode ir falando	1445	15	
		O pessoal de compras e de produção, mais engajados	1446	6	1444
		mais voltados para o projeto, atendendo mais às nossas solicitações	1447	4	
		e já o contador, sempre com dificuldades, muito... não toma as decisões que precisam ser tomadas, meio em cima do muro	1448	1	
		Então você contrasta o engajamento desses 2...	1449	10	
		Com o contador	1450	5	
		Com o contador, mas em relação a ficar em cima do muro?	1451	12	
		Também, não só em relação a ficar em cima do muro como à tomada de decisão	1452	4	
		ele fica em cima do muro	1453	6	1452
		mas eu falo assim, é... o comprometimento dele em relação ao projeto, definido, você ser definido, tomar pra si a responsabilidade	1454	4	
		não ficar empurrando "não, estou dependendo de fulano. Não, preciso da definição de sicrano", tal e não [illegible]	1455	3	

Figura 7: Trecho ilustrativo da Tabela TSen
Fonte: elaboração própria.

4. RESULTADOS

Para fins de estruturação do texto, os resultados das análises qualitativa e quantitativa são apresentados em subseção individual, uma para cada *repertory grid* aplicada, referenciada pela sigla "RG" seguida de número identificador (RG1, RG2 etc), iniciando cada subseção com figura representativa da respectiva *repertory grid* (Construtos, Elementos e Avaliações), seguida de descrição da *ladder* correspondente e análise de conteúdo (com categorizações), e encerrando cada subseção com figura ilustrativa dos relacionamentos entre Elementos e entre Construtos (análise de *cluster*, no caso). Ao final da seção, apresentam-se quadros, tabelas e comentários mostrando o resultado das análises qualitativas e quantitativas.

4.1. RG1

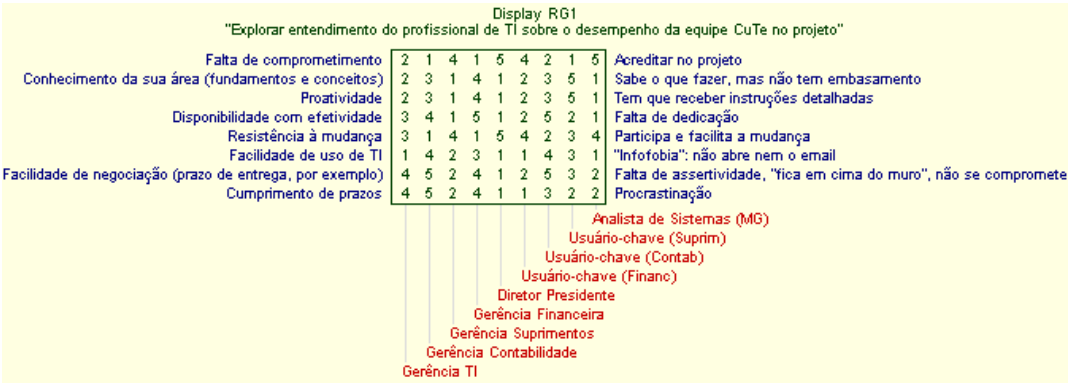

Figura 8 – RG1
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Falta de comprometimento – Acreditar no projeto", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 1), foi descrito com base na análise do processo (reconstrução da entrevista, de maneira que o pesquisador recupere quaisquer aspectos que lhe ocorra no momento do encerramento da entrevista, envolvendo especificamente o que foi mencionado quanto ao Tópico, aos Elementos, aos Construtos e às Avaliações), a evocação do Construto inicia com exemplo que demonstra de que forma o entrevistado percebia o comprometimento de integrantes CuTe com o projeto. A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a ausência de ação, caracterizada pela não-realização de tarefa específica e relevante para o projeto como um todo, à ação improvisada por outro indivíduo CuTe, que assim agia por

acreditar no projeto. O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando que a ação foi explicitamente solicitada por pessoas XTeam, o que está contextualizado no respectivo *ladder*, que as medidas METRICS "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas duas medidas.

O Construto "Conhecimento da sua área (fundamentos e conceitos) – Sabe o que fazer, mas não tem embasamento", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 2), inicia com referência do entrevistado à facilidade de interlocução que havia entre o entrevistado e dois indivíduos CuTe (sentença 5). A exploração do tema o leva a contrastar tal facilidade (de interlocução) à necessidade de explicação (da tarefa) requerida por um terceiro indivíduo CuTe (sentenças 7 e 17). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a facilidade de interlocução é percebida como função de conhecimento dos fundamentos e conceitos da área (maior o conhecimento da área, maior a facilidade de interlocução) (sentenças 25 e 31). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando as oposições entre "fácil" e "difícil" contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e *know-how* no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A).

O Construto "Proatividade – Tem que receber instruções detalhadas", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 3), inicia com ilustração de comportamento (sentença 57) e conceito associado (sentenças 58, 59 e 61) para, em seguida, referenciar a capacidade de realização de atividades de forma proativa, demonstrada por dois indivíduos CuTe (sentenças 81 e 82). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar proatividade à necessidade de explicações detalhadas requerida por um terceiro indivíduo CuTe (sentenças 86 e 88). O Construto encontra correspondência com as medidas METRICS "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava

disposto a aplicar seu conhecimento e *know-how* no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando a ênfase na necessidade de explicações detalhadas, contextualizadas no respectivo *ladder*, que a medida METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. Da mesma forma, embora não se atenha ao tema, a fala do entrevistado tangencia conceitos relativos à vontade e comprometimento (sentenças 68, 70, 72, 73, 74 e 75), contrapondo ter conhecimento e não ter vontade de aplicá-lo a ter vontade de fazer, mas não ter conhecimentos suficientes, o que sugere convergência às medidas METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A), "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas da equipe de implantação" (código 3.3.4, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e *know-how* no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A), embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas duas medidas. Tal dedução é apoiada pela contraposição dessa pessoa ao projeto (sentenças 90 e 91) e atribuição de sucesso à sua saída da equipe CuTe (sentença 92). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da valorização da proatividade, nos termos descritos pelo entrevistado "Não preciso receber instrução detalhada (sentença 102) se você disser 'ó, quero isso', 'a gente tá com um projeto, o projeto é uma bronca grande'" (sentença 103), "Aí eu começo a perguntar: quem são as pessoas?" (sentença 105), "Eu posso pedir a equipe?" (sentença 106), "Minha negociação com o meu gerente da área aqui é nesse nível" (sentença 107) e "Depois ele sai de perto e deixa eu tocar o projeto" (sentença 108).

O Construto "Disponibilidade com efetividade – Falta de dedicação", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 4), inicia com associação entre disponibilidade e dedicação, requeridas para o projeto CISS, mas ausentes em dois indivíduos CuTe (sentenças 109, 110 e 113). A exploração do tema leva o entrevistado a associar disponibilidade ao tempo dedicado ao projeto (sentença 124), o que era demonstrado por um terceiro indivíduo CuTe (sentenças 112 e 117). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado acrescenta efetividade ao tempo disponível e dedicado ao projeto, o que sugere convergência com a medida METRICS "O

indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da alocação do indivíduo à CuTe, especificamente no que diz respeito à sua capacidade de dedicação de tempo e esforços ao projeto. Nos termos descritos pelo entrevistado: "acontece muito isso: o gerente liberar a pessoa que está disponível, mas não é a melhor pessoa" (sentença 118).

O Construto "Resistência à mudança – Participa e facilita a mudança", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 5), inicia com referência do entrevistado à resistência que havia entre dois indivíduos CuTe (sentenças 145 e 148) em contraponto ao desejo de mudança, atribuído a um terceiro indivíduo CuTe (sentenças 149 e 157). A exploração do tema leva o entrevistado a enfatizar participação no, e facilitação do processo de, mudança, não apenas o fato de ser favorável à mudança (sentenças 166 e 167). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) e "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Facilidade de uso de TI – "Infofobia": não abre nem o email", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 6), inicia com referência do entrevistado a conceito denominado (pelo próprio entrevistado) "infofobia", atribuído a um indivíduo CuTe (sentenças 169 e 169). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar dificuldade com informática (sentença 173) e facilidade com tecnologia (sentença 178). Para o entrevistado, a implantação é um processo que deve ocorrer no menor espaço de tempo possível (sentenças 180, 190 e 192); assim, nos termos descritos pelo entrevistado: "uma característica importante é as pessoas terem facilidade com tecnologia" (sentença 194). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A). A medida METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto"

(código 1.5.4, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Facilidade de negociação (prazo de entrega, por exemplo) – Falta de assertividade, 'fica em cima do muro', não se compromete", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 7), inicia com referência do entrevistado a conceito de negociador, aquela pessoa que, na definição do entrevistado, tem facilidade para resolver "as coisas" (sentenças 210, 211, 212 e 213), em contraponto a conceito que trata da vontade de o projeto "dar certo" (sentença 217). O entrevistado atribui a dois indivíduos CuTe característica de negociação facilitada (sentença 218), enquanto atribui a um terceiro dificuldades em processos semelhantes (sentença 219). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a vontade de que o projeto dê certo determina a forma como o indivíduo CuTe lida com obstáculos no decorrer do projeto (sentenças 229 e 231). A exploração do tema leva o entrevistado a associar a falta de vontade de que dê certo à falta de assertividade (sentença 259). Questionado pelo pesquisador, inicialmente o entrevistado define falta de assertividade como a recusa em negociar (sentenças 240 e 241), mas depois como indefinição para assumir uma posição por receio de comprometimento com essa posição (sentenças 262 e 265), e, por fim, falta de assertividade é associada a comportamento de postergação, adiamento indefinido da ação (sentenças 274 e 276). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A). A medida METRICS "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois indivíduos CuTe não necessitavam de supervisão após negociação.

O Construto "Cumprimento de prazos – Procrastinação", evocado em RG1 (Apêndice E, *ladder* 8), inicia com referência do entrevistado a cumprimento de prazos (sentença 286). O entrevistado contrapõe dois indivíduos CuTe cumpridores de prazos a um terceiro indivíduo que procrastinava (sentenças 292 e 293). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado define procrastinação como recusa em realizar atividade (sentenças 297, 305 e 307), com argumentos de adiamento (sentença 297). Essa definição encontra convergência, embora de maneira negativa, com a medida METRICS "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A), ou seja, o indivíduo CuTe avaliado não agia positivamente em relação a esta

medida. Da mesma forma, ou seja, de maneira negativa, o fato de o indivíduo CuTe recusar-se a realizar atividades solicitadas por indvíduos XTeam (sentença 289) sugere convergência do construto com a medida METRICS "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do cumprimento de prazos por parte dos indivíduos CuTe. Embora METRICS mencione prazos, o foco é no tempo disponível para a atividade. A Tabela 6 apresenta a convergência de Construtos RG1 com medidas METRICS.

Tabela 6 – Convergência de Construtos RG1 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
1	Falta de comprometimento – Acreditar no projeto	"3.3.2"	+
		"4.2.2"	+
		"6.4.2"	+
		"7.1.1"	-
		"7.2.2"	-
2	Conhecimento da sua área (fundamentos e conceitos) – Sabe o que fazer, mas não tem embasamento	"2.4.1"	+
		"6.1.2"	+
3	Proatividade – Tem que receber instruções detalhadas	"2.4.1"	+
		"6.1.2"	+
		"6.1.2"	-
		"1.1.1"	-
		"3.3.3"	-
		"3.3.4"	-
		Inexistente*	
4	Disponibilidade com efetividade – Falta de dedicação	"3.3.6"	+
		Inexistente**	
5	Resistência à mudança – Participa e facilita a mudança	"3.1.3"	+
		"3.3.2"	+
		"2.3.2"	-
6	Facilidade de uso de TI – "Infofobia": não abre nem o *email*	"1.1.1"	+
		"2.4.1"	+
		"1.5.4"	-
7	Facilidade de negociação (prazo de entrega, por exemplo) – Falta de assertividade, "fica em cima do muro", não se compromete	"6.3.1"	+
		"2.2.1"	-
8	Cumprimento de prazos – Procrastinação	"6.4.1"	-
		"6.4.2"	-
		Inexistente***	

* valorização da proatividade

** alocação do indivíduo à CuTe, especificamente no que diz respeito à sua capacidade de dedicação de tempo e esforços ao projeto

*** cumprimento de prazos por parte dos indivíduos CuTe

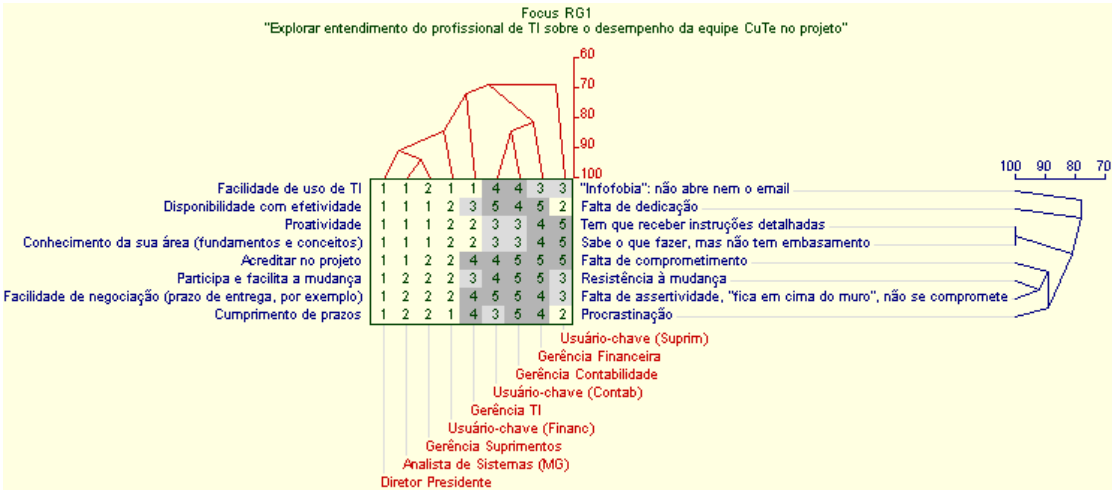

Figura 9 – Análise de *cluster* do RG1
Fonte: elaboração própria.

4.2. RG2

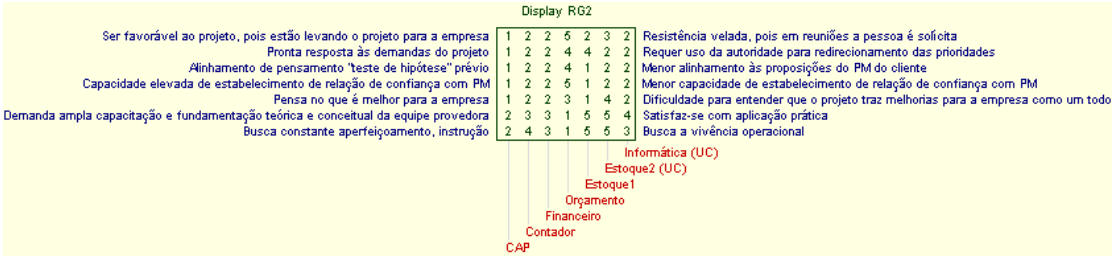

Figura 10 – RG2
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Ser favorável ao projeto, pois estão levando (patrocinando) o projeto para a empresa – Resistência velada, pois em reuniões a pessoa é solícita", evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 9), inicia com referência do entrevistado à capacidade de ser favorável ao projeto, que havia entre dois indivíduos CuTe (sentença 319). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar tal capacidade à resistência velada demonstrada por um terceiro indivíduo CuTe (sentenças 321, 327, 329 e 331). A fala do entrevistado indica que a resistência velada fazia com que houvesse problemas de comunicação (sentença 327) e de execução das atividades (sentença 329), embora explicitamente, nada disso fosse mencionado (sentença 340). A percepção do fenômeno se dava extraoficialmente (sentença 357), ou seja, por meio de outros indivíduos e fora das reuniões formais de projeto (sentença 356). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo compreendia o

significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A), considerando que dois indivíduos CuTe patrocinavam o projeto (sentença 336), "O indivíduo escondia ou distorcia informações negativas do projeto (problemas, críticas, etc.) nas conversas com seus colegas da equipe de implantação ou seus superiores na empresa" (código 5.3.1, Apêndice A), considerando que um indivíduo CuTe não mencionava explicitamente seu ponto de vista (sentenças 321, 327, 329 e 331) e "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A), pelo mesmo motivo anterior. As medidas METRICS "O conflito de ideias entre colegas no projeto não era visto como problema" (código 1.5.5, Apêndice A), "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Pronta resposta às demandas do projeto – Requer uso da autoridade para redirecionamento das prioridades", evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 10), inicia com referência do entrevistado à prontidão na execução de atividades que havia entre dois indivíduos CuTe (sentenças 363, 365 e 370). O entrevistado associa também prontidão à qualidade do que é executado (sentença 364). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar indivíduos que atendem com prontidão a um indivíduo que requeria maior esforço, da equipe de implantação, para agendar reuniões de trabalho (sentenças 372 e 377). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que prontidão significa pronta execução de atividades, sem que haja necessidade de reforços adicionais da solicitação inicial (sentenças 382 e 383) ou uso da autoridade formal do projeto para revisão de prioridades individuais (sentenças 394 e 405). O entrevistado leva a crer que, havendo oportunidade, o indivíduo CuTe avaliado daria prioridade às suas atividades ordinárias de trabalho, em detrimento de atividades do projeto, devido à quantidade de demandas recebidas (sentenças 396, 399 e 404). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele" (código 1.3.1, Apêndice A) e "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não

comprometer a qualidade e os prazos“ (código 3.3.6, Apêndice A) e “O indivíduo priorizava os interesses do projeto, em vez de seus interesses pessoais” (código 4.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Alinhamento de pensamento (“teste de hipótese” prévio) – Menor alinhamento à proposições do PM (*Project Manager* – fornecedor) do cliente”, evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 11), inicia com referência do entrevistado ao nível de alinhamento entre dois indivíduos CuTe (sentença 416) que os distingue de um terceiro (sentença 420). A exploração do tema leva o entrevistado a associar alinhamento com aliança (sentença 427). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado descreve alinhamento como proximidade, intimidade profissional, que leva à facilidade de negociação. Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que há abertura e transparência para ouvir e criticar, mutuamente, idéias e proposições, entre esses indivíduos CuTe (sentenças 431, 434, 437 e 438), o que caracterizaria, nos termos do entrevistado, um teste de hipótese (sentença 446). Tal nível de discussão não é alcançado com terceiros CuTe (sentenças 464 e 466). O entrevistado se insere no rol de pessoas com quem os dois CuTe citados alinham bem, ao ponto de antecipar questões de projeto em busca de alianças estratégicas (sentenças 484, 491 e 493). O nível de concordância alcançado pelas dois indivíduos CuTe leva à confiança mútua (sentenças 516 e 517), o que os distancia (pouca proximidade) dos demais (sentença 526). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam“ (código 2.4.2, Apêndice A), dado a preocupação de dois dos indivíduos CuTe avaliados em validar previamente suas proposições. As medidas METRICS “O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas” (código 1.4.2, Apêndice A), “O conflito de ideias entre colegas no projeto não era visto como problema” (código 1.5.5, Apêndice A) e “O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto” (código 3.2.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas, considerando que havia necessidade de alinhamentos prévios, com o intuito de auferir mais força às suas proposições, pois sozinhos não teriam o mesmo poder. Em outros termos, se dispusessem de autoridade tal articulação poderia ser dispensada.

O Construto “Capacidade elevada de estabelecimento de relação de confiança com PM – Menor capacidade de estabelecimento de relação de confiança com PM”, evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 12), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona estabelecimento de relações de confiança, que pareceu ao pesquisador um Construto independente em relação a alinhamento de pensamento (sentenças 531 e 532). A exploração do tema leva o entrevistado a definir a relação de confiança, existente entre dois indivíduos CuTe, como consequência da quantidade de interações bem sucedidas havidas entre ambos, fenômeno a que denomina “círculo de reforço” (sentenças 538, 540 e 541). Para o entrevistado, um terceiro indivíduo CuTe avaliado não atinge o mesmo nível de confiança devido à menor quantidade de interações (sentença 542). Questionado pelo pesquisador quanto à influência para o projeto da capacidade de estabelecimento de confiança entre indivíduos CuTe, a resposta do entrevistado sugere que alianças estabelecidas aumentam as chances de proposições serem aprovadas (sentenças 550, 552 e 558). O próprio entrevistado se diz beneficiado por buscar e conseguir obter afinidades com indivíduos CuTe influentes (sentenças 564, 577, 580 e 614), pois passa a haver confiança para exposição de idéias sem que haja críticas a ponto de fragilizar o projeto (sentença 619). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação” (código 6.4.3, Apêndice A) e “O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação” (código 7.2.2, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do estabelecimento de relação de confiança por parte dos indivíduos CuTe. Embora METRICS mencione parceria profissional, o faz abrangendo a relação CuTe – XTeam, enquanto o Construto ora analisado destaca o estabelecimento de relação de confiança entre membros CuTe, e a influência dessa relação sobre o projeto.

O Construto “Pensa no que é melhor para a empresa – Dificuldade de entender que o projeto traz melhorias para a empresa como um todo”, evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 13), inicia com menção à concordância que havia entre dois indivíduos CuTe (sentenças 673 e 674). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar as pessoas da tríade quanto ao seu peso nas decisões do projeto (sentenças 678, 680, 683, 690 e 691). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado associa o “peso nas decisões” ao poder de homologação de proposições no projeto (sentenças 693, 695, 702 e 704). Proposições no

projeto, por sua vez, está associado a proposições de melhorias (ou mudanças em regras e processos), o que geraria resistência de um terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentenças 698 e 700). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a resistência demonstrada pelo terceiro indivíduo CuTe estava associada a dúvidas e temores (sentenças 710 e 711), o que exigiu maior esforço das pessoas XTeam para demonstrar as vantagens das mudanças para a empresa, mesmo havendo aumento do esforço em determinados postos de trabalho (sentenças 713, 715, 722 e 724). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O poder era utilizado para beneficiar o projeto, em vez de pessoas específicas" (código 1.5.3, Apêndice A). As medidas METRICS "Os gestores estimulavam a participação ativa do indivíduo no projeto" (código 1.5.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um ou mais indivíduos CuTe avaliados não agia(m) positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Demanda ampla capacitação e fundamentação teórica e conceitual da equipe provedora – satisfaz-se com aplicação prática", evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 14), inicia com referência do entrevistado à "força" e voz dos indivíduos CuTe na tríade no projeto (sentença 747). A exploração do tema leva o entrevistado a rememorar a resistência velada e comportamento contraditório de determinado indivíduo CuTe no projeto (sentenças 749, 750, 751, 754 e 758). Questionado pelo pesquisador (sentença 760), o entrevistado passa a contrastar os indivíduos CuTe sorteados na tríade quanto ao investimento pessoal em instrução (sentenças 761, 767, 768 e 769). Comentários adicionais fornecidos pelo entrevistado indicam que instrução está associado a maior grau de fundamentação teórica exigido pelos indivíduos CuTe para aceitação (ou refutação) das proposições de mudança (em regras, práticas e processos) trazidas pela equipe XTeam e, efetivamente, implementadas no sistema em implantação (sentenças 771, 772, 777, 781, 785, 786 e 790). Para o entrevistado, o menor grau de instrução está associado à menor exigência de fundamentação teórica e conceitual, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe, que se contenta com demonstrações práticas de solução de problemas rotineiros (sentenças 806, 807 e 809). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A), "O indivíduo era culto, curioso e imaginativo" (código 2.1.5, Apêndice A) e "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era

irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando as oposições entre manifestar apoio formal e agir contrariamente (informalmente), contextualizadas no respectivo *ladder*, que a medida "O indivíduo manifestava constante apoio ao projeto, inclusive informalmente" (código 4.2.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. Da mesma forma, negativa, a medida METRICS "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A) pode ser entendida como presente no Construto.

O Construto "Busca constante aperfeiçoamento, instrução – Busca a vivência operacional", evocado em RG2 (Apêndice E, *ladder* 15), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona a busca por constante aperfeiçoamento (sentenças 820, 823 e 825), que pareceu ao pesquisador um Construto independente da demanda por capacitação da XTeam. A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a busca pela própria capacitação à busca pela experiência prática requerida por um terceiro indivíduo CuTe (sentenças 814, 816 e 830). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A). A Tabela 7 apresenta a convergência de Construtos RG2 com medidas METRICS.

Tabela 7 – Convergência de Construtos RG2 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
9	Ser favorável ao projeto, pois estão levando (patrocinando) o projeto para a empresa – Resistência velada, pois em reuniões a pessoa é solícita	"3.1.1"	+
		"2.2.4"	+
		"5.3.1"	+
		"1.5.5"	-
		"3.1.4"	-
		"6.4.1"	-
10	Pronta resposta às demandas do projeto – Requer uso da autoridade para redirecionamento das prioridades	"1.3.1"	+
		"2.2.1"	+
		"3.3.6"	-
		"4.1.1"	-
11	Alinhamento de pensamento ("teste de hipótese" prévio) – Menor alinhamento à proposições do PM (*Project Manager* – fornecedor) do cliente	"2.4.2"	+
		"1.4.2"	-
		"1.5.5"	-
		"3.2.4"	-

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
12	Capacidade elevada de estabelecimento de relação de confiança com PM – Menor capacidade de estabelecimento de relação de confiança com PM	“6.4.3”	+
		“7.2.2” Inexistente*	+
13	Pensa no que é melhor para a empresa – Dificuldade de entender que o projeto traz melhorias para a empresa como um todo	"1.5.3"	+
		"1.5.1"	-
		"3.1.3"	-
14	Demanda ampla capacitação e fundamentação teórica e conceitual da equipe provedora – satisfaz-se com aplicação prática	"1.1.1"	+
		"2.1.5"	+
		"6.3.1"	+
		"4.2.1"	-
		"3.1.4"	-
15	Busca constante aperfeiçoamento, instrução – Busca a vivência operacional	"1.4.4"	+

* Estabelecimento de relação de confiança entre indivíduos CuTe

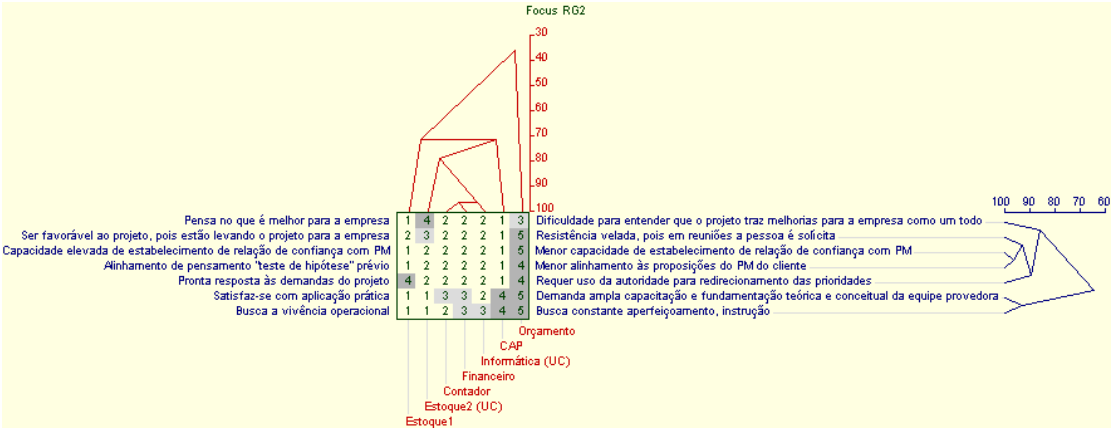

Figura 11 – Análise de *cluster* do RG2
Fonte: elaboração própria.

4.3. RG3

Figura 12 – RG3
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Liderança, motivação e organização – Organização sem capacidade de envolver a equipe", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 16), inicia com referência do entrevistado ao grau de motivação para gestão de projetos, demonstrado por dois indivíduos CuTe na tríade (sentença 842). A exploração do tema leva o entrevistado a adicionar liderança e organização como características que diferenciam dois indivíduos CuTe de um terceiro, na tríade (sentenças 844, 845 e 849). Para o entrevistado, o contraste reside não na ausência das três características mencionadas, de liderança, motivação e organização, mas na presença de organização sem motivação, o que leva à dedução que liderança não pode ser efetivamente exercida sem ambas características simultâneas (organização e motivação) (sentenças 855, 856 e 867). O entrevistado define ainda que a ausência da capacidade de motivação gera problemas para as pessoas que trabalham sob essa liderança (sentença 871). O Construto encontra convergência parcial com a medida METRICS "O indivíduo era organizado, consciente e persistente" (código 2.1.2, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da capacidade de "motivação" que o líder deve possuir sobre os membros da sua equipe. A ausência dessa capacidade influencia negativamente no alcance de metas e objetivos. Nos termos do entrevistado: "Ele não é daquele que chega, é, impulsiona os funcionários a tentar atingir determinadas metas, de cobrar, de puxar do pessoal, de determinar objetivos e tentar cumprir os objetivos" (sentença 856).

O Construto "Execução operacional com foco na sua atividade – Proatividade com foco nos objetivos da empresa", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 17), inicia com referência do entrevistado à boa capacidade de execução operacional de atividades, presente em dois indivíduos CuTe (sentença 879). O entrevistado complementa, no entanto, que essa

capacidade de execução é desprovida de capacidade crítica quanto ao teor da atividade demandada (sentença 883), embora sofra reações de aceitação da demanda em si, ou seja, do esforço a ser empreendido (sentença 882). Com base na análise do processo (reconstrução da entrevista, de maneira que o pesquisador recupere quaisquer aspectos que lhe ocorra no momento do encerramento da entrevista, envolvendo especificamente o que foi mencionado quanto ao Tópico, aos Elementos, aos Construtos e às Avaliações), a evocação do Construto culmina com contraponto que demonstra de que forma o entrevistado percebia a execução simples de tarefas *versus* a execução proativa, calcada nos objetivos estratégicos da empresa, o que era percebido pelo comportamento de terceiro indivíduo CuTe, sorteado na tríade, no projeto. O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo considerava a sua carga de trabalho no projeto como humanamente aceitável e tecnicamente viável" (código 3.3.5, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Limitação intelectual – Sabe relacionar os conhecimentos técnicos com as necessidade do negócio", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 18), inicia com referência do entrevistado ao poder de decisão que um dos indivíduos CuTe analisados, na tríade, tem (sentença 891). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar capacidade intelectual (sentenças 909 e 910) à ausência de organização, proatividade e cumprimento de metas, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 896 e 897). Para o entrevistado, a limitação intelectual se apresenta como incapacidade, ou dificuldade, de estabelecimento de relações entre conhecimento técnico e necessidades de negócio (sentenças 924 e 926), com foco em custos para o cliente do sistema em implantação (sentença 919). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando o discernimento na aplicação do conhecimento, contextualizado no respectivo *ladder*, que "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não

dariam" (código 2.4.2, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida, ao não cumprirem metas estabelecidas.

O Construto "Comprometimento – Prioriza tarefas pessoais em relação às profissionais", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 19), inicia com referência do entrevistado a comprometimento com o projeto demonstrado por dois indivíduos CuTe analisados na tríade (sentença 939). Para o entrevistado, comprometimento se manifesta como cumprimento de metas, alcançável em função do envolvimento, disponibilidade e aplicação de conhecimentos (sentença 943). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar comprometimento com o não atendimento a cronogramas (tarefas e prazos), estabelecidos pela XTeam (sentenças 952 e 953). Adicionalmente, o contraste (a comprometimento), tal como definido pelo entrevistado, também está associado ao não repasse do conhecimento adquirido (sentença 954) a colegas da empresa. O fato de a tríade analisada ter trazido novamente pessoas/papéis já sorteados previamente (na evocação do Construto "Execução operacional com foco na sua atividade – Proatividade com foco nos objetivos da empresa"), levou o entrevistado a associar também a ausência de comprometimento ao foco nas tarefas pessoais, em detrimento das tarefas do projeto (sentenças 962, 963 e 965). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo priorizava os interesses do projeto, em vez de seus interesses pessoais" (código 4.1.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do não repasse de conhecimentos adquiridos com o projeto a colegas da própria empresa. Nos termos do entrevistado: "se ele aprendia uma determinada operação, poderia repassar pro colega, (mas) isso não acontecia" (sentença 954).

O Construto “Conhecimento técnico porque busca a especialização – Não procura se especializar, contenta-se com conhecimento atual”, evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 20), inicia com referência do entrevistado a conhecimento técnico que havia entre dois indivíduos CuTe (sentença 968). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar conhecimento técnico à ausência de aptidões para a aplicação do conhecimento, manifesto via baixo nível de escolaridade e contentamento com experiência prática (sentenças 973, 974 e 985), demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade. Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam valor pessoal atribuído à busca por graduações, especializações e experiência prática (sentença 978), o que seria característica individual inata (sentença 981). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto” (código 2.4.1, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da busca pessoal por conhecimento, via formação profissional (graduações e pós-graduações). Na percepção do entrevistado, a ausência dessa característica pessoal contribui negativamente para o sucesso de projetos CISS ao criar sensação ilusória de adequação de perfil à tarefa, ou seja, por ter tido oportunidade de prática anterior, se deduz que o conhecimento requerido é suficiente para a operação atual e futura. Nos termos do entrevistado: “é aquele cara que tem o segundo grau, aí trabalhou numa empresa X, aí por coincidência veio trabalhar nessa, por já ter trabalhado anteriormente imagina ter escolaridade pra isso” (sentença 975).

O Construto “Decisões acertadas, mesmo que fora do tempo – Preferência por permanecer numa zona de conforto”, evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 21), inicia com referência do entrevistado a poder de decisão que era detido por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 992 e 994). Questionado pelo pesquisador (sentença 995), o entrevistado afirma que não apenas havia poder de decisão, em função dos cargos exercidos, mas o poder era bem exercido, ou seja, decisões eram tomadas e ações consequentes realizadas (sentença 996). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar poder de decisão à ausência desse poder, ilustrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentença 998), o que contribuía para limitar a ação desse indivíduo (sentença 994). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que o indivíduo se ressentia da ausência de poder, o que o fazia se esquivar de contribuir mais do que o minimamente exigido pela empresa (sentenças 1000 e 1001). Por outro lado, a percepção do entrevistado indica excesso (ou centralização) de poder de decisão nos outros dois indivíduos CuTe na tríade (sentença 1014), o que contribuía para a postergação de

decisões (sentença 1015), não obstante o acerto nas decisões tomadas (sentença 1017). Para o entrevistado, o eventual atraso em decisões importantes, inclusive para o projeto, se devia à ausência física desses dois indivíduos CuTe na empresa (sentenças 1019 e 1021). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto" (código 2.3.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A), "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um ou mais indivíduos CuTe avaliados não agia(m) positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da disponibilidade para o projeto. Na percepção do entrevistado, a ausência física de pessoal requerido contribui negativamente para o sucesso de projetos CISS. Nos termos do entrevistado: "várias operações ficavam presas esperando eles dois chegarem pra poder decidir alguma coisa" (sentença 1015).

O Construto "Agir de boa fé, honestamente – Desonestidade", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 22), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona, durante o preenchimento das avaliações (sem registro de áudio), evento em que um dos indivíduos CuTe, na tríade, auferiu vantagens pessoais na venda de produtos descartados (sentença 1042), que pareceu ao pesquisador um Construto independente da tomada de decisões acertadas, mesmo que fora do tempo *versus* a preferência por permanecer numa zona de conforto. Esta inferência foi possível com base na análise do processo (reconstrução da entrevista, de maneira que o pesquisador recupere quaisquer aspectos que lhe ocorra no momento do encerramento da entrevista, envolvendo especificamente o que foi mencionado quanto ao Tópico, aos Elementos, aos Construtos e às Avaliações). Para o entrevistado, a pilha de produtos descartados poderia ter sido interpretada pelo indivíduo como indicativo de falha no processo, o que, se relatado, poderia ser trabalhado no projeto com vistas à atenuação do problema (sentenças 1043 e 1045). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo omitia informações

potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas" (código 5.3.3, Apêndice A).

O Construto "Preocupação com a performance geral – Foco na própria atividade e negligência nos resultados", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 23), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona a preocupação com o desempenho geral da empresa, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1054 e 1062), que pareceu ao pesquisador um Construto independente de honestidade *versus* desonestidade. A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar o desejo de que a empresa seja bem sucedida, como um todo (sentença 1065) à negligência quanto aos resultados organizacionais, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 1067, 1073 e 1075). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Relacionamento bom, aberto, boa predisposição – Omissão de opiniões", evocado em RG3 (Apêndice E, *ladder* 24), inicia com referência do entrevistado a bom relacionamento pessoal, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1086). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar bom relacionamento pessoal a postura fechada demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentença 1087). Para o entrevistado, uma possível causa para este "fechamento" seria o fato deste indivíduo CuTe específico ser terceirizado, o que restringia o envolvimento (sentenças 1095 e 1097). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que sua percepção de bom relacionamento está associada à abertura para discussão sobre qualquer assunto, mesmo que não seja do projeto ou da empresa, a qualquer tempo (sentenças 1098, 1099 e 1111). Por outro lado, o indivíduo CuTe terceirizado demonstrava omissão de opiniões e informações, até que fosse explicitamente questionado (sentenças 1100, 1105, 1106, 1108, 1112 e 1113). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era livre para trocar informações de projeto com os colegas" (código 1.4.1, Apêndice A), "Atividades informais entre colegas de projeto eram estimuladas" (código 1.4.3, Apêndice A), "Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas" (código 1.5.2, Apêndice A), "O indivíduo era

falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A), "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A), "O indivíduo mantinha conversas informais com os seus colegas da equipe de implantação" (código 5.1.2, Apêndice A) e "O indivíduo omitia informações potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas" (código 5.3.3, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando a abertura citada pelo entrevistado e sua ênfase na qualidade da relação, contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A). A Tabela 8 apresenta a convergência de Construtos RG3 com medidas METRICS.

Tabela 8 – Convergência de Construtos RG3 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
16	Liderança, motivação e organização – Organização sem capacidade de envolver a equipe	"2.1.2"	+
		Inexistente*	
17	Execução operacional com foco na sua atividade – proatividade com foco nos objetivos da empresa	"3.1.1"	+
		"3.2.1"	+
		"3.3.5"	-
18	Limitação intelectual – Sabe relacionar os conhecimentos técnicos com as necessidade do negócio	"2.4.2"	+
		"6.1.1"	+
		"6.1.2"	+
		"7.1.1"	-
19	Comprometimento – Prioriza tarefas pessoais em relação às profissionais	"4.2.2"	+
		"5.1.1"	+
		"6.4.2"	+
		"7.1.1"	+
		"4.1.1"	-
		Inexistente**	
20	Conhecimento técnico porque busca a especialização – Não procura se especializar, contenta-se com conhecimento atual	"2.4.1"	+
		Inexistente***	
21	Decisões acertadas, mesmo que fora do tempo – Preferência por permanecer numa zona de conforto	"2.3.1"	+
		"1.4.2"	-
		"2.3.2"	-
		"6.4.1"	-
		Inexistente****	
22	Agir de boa fé, honestamente – Desonestidade	"5.3.3"	+
23	Preocupação com a performance geral – Foco na própria atividade e negligência nos resultados	"3.1.1"	+
		"3.2.3"	-

24	Relacionamento bom, aberto, boa predisposição – Omissão de opiniões	"1.4.1"	+

* capacidade de "motivação" que o líder deve possuir sobre os membros da sua equipe
** repasse de conhecimentos adquiridos com o projeto a colegas da própria empresa
*** busca pessoal por conhecimento, via formação profissional (graduações e pós-graduações)
****disponibilidade para o projeto

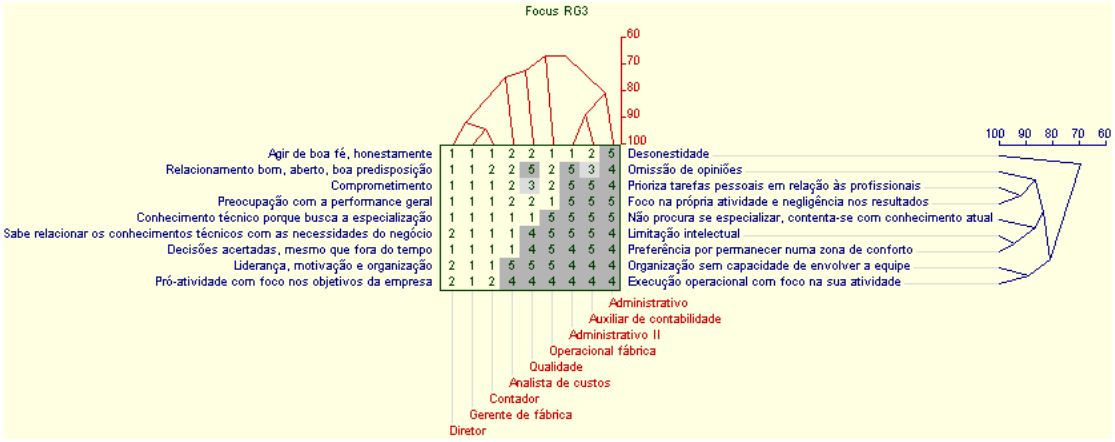

Figura 13 – Análise de *cluster* do RG3
Fonte: elaboração própria.

4.4. RG4

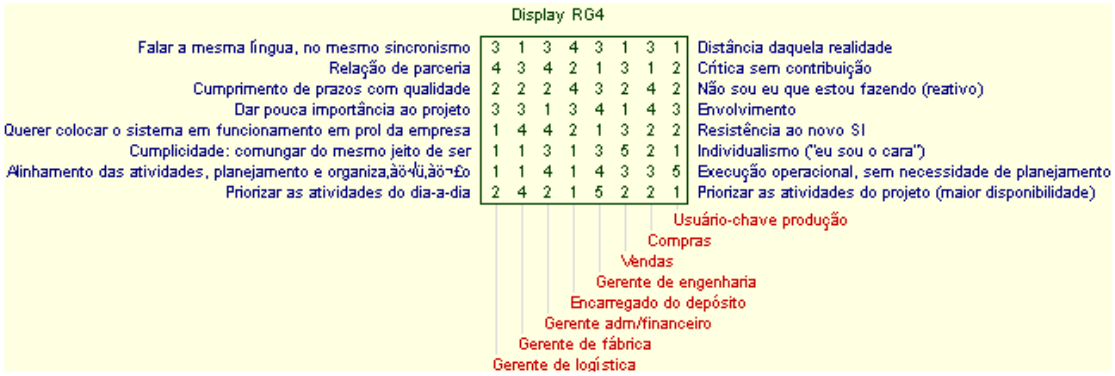

Figura 14 – RG4
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Falar a mesma língua, no mesmo sincronismo – Distância daquela realidade", evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 25), inicia com referência do entrevistado ao objetivo comum que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1124, 1127, 1128 e 1131). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar o compartilhamento de objetivos e metas à ausência de integração demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 1135, 1136 e 1137). Para o entrevistado, diferenças culturais não influenciam

negativamente o exercício de uma linguagem comum (sentenças 1130 e 1133). Tal exercício pode ser prejudicado pela ausência de integração, caracterizada pela falta de sincronismo nas ações (sentenças 1150 e 1152). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado associa compartilhamento de uma mesma linguagem e sincronismo de ações ao sucesso de projetos CISS (sentença 1133). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "As atividades do indivíduo serviam de entrada para as atividades dos colegas no projeto" (código 1.2.1, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da integração sincronizada de atividades no projeto. METRICS trata parcialmente este aspecto com a medida "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A), mas não há menção ao tempo em que ocorre a realização da atividade. Na percepção do entrevistado, a ausência de sincronismo contribui negativamente para o sucesso de projetos CISS. Nos termos do entrevistado: "ele está meio que distante dessa realidade aqui" (sentença 1137) e "nem sempre esse cara aqui está tão integrado, não está em sincronia com esse pessoal daqui da produção" (sentença 1050).

O Construto "Relação de parceria – Crítica sem contribuição", evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 26), inicia com referência do entrevistado à sintonia existente entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1164). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar relacionamento próximo com fins à especificação precisa à preocupação gerencial com resultados, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentenças 1169, 1171, 1175 e 1179). Questionado pelo pesquisador (sentenças 1195 e 1197), o entrevistado associa relacionamento próximo a relação de parceria (sentença 1196), o que passa a contrastar, na sua percepção, com crítica sem contribuição (sentença 1199). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo omitia informações potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas" (código 5.3.3, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando as oposições entre criticar decisões e/ou ações realizadas e não contribuir com soluções alternativas, contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa" (código 4.1.2, Apêndice A).

O Construto "Cumprimento de prazos com qualidade – Não sou eu que estou fazendo (reativo)", evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 27), inicia com referência do entrevistado à característica de cumprimento de prazos que havia entre dois indivíduos CuTe,

na tríade (sentença 1211). Questionado pelo pesquisador (sentença 1212), o entrevistado complementa que o cumprimento de prazos não abdica da qualidade do que é entregue (sentença 1213). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar cumprimento de prazos com qualidade à passividade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentenças 1223 e 1225). Para o entrevistado, ser passivo é não buscar proativamente solução para problemas (sentença 1230). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele" (código 1.3.1, Apêndice A), "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A).

O Construto "Dar pouca importância ao projeto – Envolvimento", evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 28), inicia com referência do entrevistado à pouca importância dada ao projeto por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1240). A exploração do tema leva o entrevistado a associar senso de importância ao projeto com disposição para treinamento, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentenças 1246 e 1247). Para o entrevistado, dar importância ao projeto significa estar envolvido com o projeto (sentença 1256), enquanto dar pouca importância ao projeto se manifesta como absenteísmo nos treinamentos para uso do novo sistema (sentença 1259). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto" (código 1.1.3, Apêndice A) e "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo compreendia o que o sistema (em implantação) deveria fazer" (código 3.3.1, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Querer colocar o sistema em funcionamento em prol da empresa – Resistência ao novo SI", evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 29), inicia com referência do entrevistado à semelhança de características que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1271 e 1274). A exploração do tema leva o entrevistado a citar envolvimento, na

forma de presença nos treinamentos, dessas duas pessoas com o projeto (sentenças 1277 e 1278). Embora tenha havido comparações do novo SI com SI anterior, o que o entrevistado classificou como "saudosismo", havia demonstrações desses dois indivíduos CuTe de apoio ao novo SI (sentenças 1279, 1281 e 1289). Para o entrevistado, eles queriam que o projeto CISS fosse bem sucedido, pois isso faria com que a empresa fosse bem sucedida também (sentença 1291). Em contraponto, a terceiro indivíduo CuTe, na tríade, demonstrava resistência ao novo SI, não apoiando o projeto CISS (sentenças 1297, 1304 e 1307). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo demonstrava entusiasmo com os objetivos estratégicos do projeto" (código 3.1.2, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Cumplicidade: comungar do mesmo jeito de ser – Individualismo ('eu sou o cara')", evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 30), inicia com referência do entrevistado à cumplicidade que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1313). Por cumplicidade, entende o entrevistado, a comunhão de objetivos (sentença 1314). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar comunhão de objetivos à pressa pela consecução da meta, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentença 1317). O entrevistado elabora o contraste e substitui comunhão de objetivos por aspectos lúdicos da tarefa (sentenças 1318 e 1321). Questionado pelo pesquisador (sentença 1323), o entrevistado conclui que a semelhança encontrada entre dois indivíduos CuTe, na tríade, diz respeito a comportamento calmo, tranquilo (sentenças 1325, 1326, 1335 e 1338). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a pressa pela consecução da meta, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe na tríade, caracteriza individualismo, auto-suficiência e despreocupação quanto às conseqüências das suas ações para terceiros (sentenças 1346 e 1347). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "Atividades informais entre colegas de projeto eram estimuladas" (código 1.4.3, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto “Alinhamento das atividades, planejamento e organização – Execução operacional, sem necessidade de planejamento”, evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 31), inicia com referência do entrevistado a alinhamento e planejamento de atividades que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1355 e 1356), o que diferia de um terceiro que, por ser operacional, não atuava no mesmo nível de alinhamento e planejamento das atividades (sentença 1358). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar planejamento, decorrente de capacidade de organização, à execução daquilo que é previamente determinado (sentenças 1363 e 1365). Questionado pelo pesquisador (sentença 1366), o entrevistado afirma que não havia exigência da empresa e do projeto para que a terceiro indivíduo CuTe, na tríade, participasse de planejamentos (sentenças 1367 e 1372). O entrevistado cita como possível causa para a não participação no planejamento o baixo nível cultural e de escolaridade da terceiro indivíduo CuTe (sentença 1375), apesar de ser uma pessoa de fácil relacionamento, curiosa e crítica (sentença 1383). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que há valorização, da parte do entrevistado, de pessoas com essas características pessoais (fácil relacionamento, curiosa e crítica), mas que atendam às determinações, finalmente (sentenças 1383 e 1387). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação” (código 6.4.1, Apêndice A). As medidas METRICS “O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas” (código 1.4.2, Apêndice A) e “Os gestores estimulavam a participação ativa do indivíduo no projeto” (código 1.5.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, os gestores não estimulavam um dos indivíduos CuTe avaliados a agir positivamente em relação a essas medidas. Pode-se ainda deduzir que a medida “O indivíduo era culto, curioso e imaginativo” (código 2.1.5, Apêndice A) encontra convergência parcial com o Construto, na medida em que um dos indivíduos CuTe, na tríade, foi percebida pelo entrevistado como curiosa e crítica, embora não fosse considerada culta.

O Construto “Priorizar as atividades do dia-a-dia – Priorizar as atividades do projeto (maior disponibilidade)”, evocado em RG4 (Apêndice E, *ladder* 32), inicia com referência do entrevistado à contribuição dada ao projeto por um dos indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1395). Para o entrevistado, as outras dois indivíduos CuTe, na tríade, estavam mais focadas na operação das suas atividades rotineiras (sentença 1396). A exploração do

tema leva o entrevistado a associar contribuição ao projeto com “disponibilidade” (sentença 1399). Essa “disponibilidade” é extrapolada pelo entrevistado para se transformar em conhecimento da empresa, dos produtos e das pessoas (sentença 1402), bem como na disposição em aprender e ajudar a implantar o novo SI para o bem da empresa (sentenças 1403 e 1407). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que as outras dois indivíduos CuTe, na tríade, não dispunham do mesmo nível de “disponibilidade” devido à escassez específica de tempo para dedicação ao projeto (sentenças 1413, 1414, 1420, 1427 e 1429). Para o entrevistado, a gestão do tempo era melhor exercida pelo terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentença 1423). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS “O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele” (código 1.3.1, Apêndice A), “O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto” (código 2.4.1, Apêndice A), “O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele” (código 3.1.1, Apêndice A), “O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos” (código 3.3.6, Apêndice A) e “O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto” (código 6.1.2, Apêndice A). A medida METRICS “O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto” (código 1.4.4, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida. A Tabela 9 apresenta a convergência de Construtos RG4 com medidas METRICS.

Tabela 9 – Convergência de Construtos RG4 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
25	Falar a mesma língua, no mesmo sincronismo – Distância daquela realidade	"1.2.1"	+
		Inexistente*	
26	Relação de parceria – Crítica sem contribuição	"4.1.2"	
		"5.3.3"	+
27	Cumprimento de prazos com qualidade – Não sou eu que estou fazendo (reativo)	"1.3.1"	+
		"3.3.6"	+
		"6.4.1"	+
28	Dar pouca importância ao projeto – Envolvimento	"1.1.3"	+
		"1.4.4"	+
		"3.3.1"	-
		"3.3.3"	-

29	Querer colocar o sistema em funcionamento em prol da empresa – Resistência ao novo SI	"3.3.2"	+
		"3.1.2"	-
		"3.3.3"	-
30	Cumplicidade: comungar do mesmo jeito de ser – Individualismo (“eu sou o cara”)	"1.4.3"	+
		"3.2.1"	-
31	Alinhamento das atividades, planejamento e organização – Execução operacional, sem necessidade de planejamento	"6.4.1"	+
		"1.4.2"	-
		"1.5.1"	-
		"2.1.5"	"+-"
32	Priorizar as atividades do dia-a-dia – Priorizar as atividades do projeto (maior disponibilidade)	"1.3.1"	+
		"2.4.1"	+
		"3.1.1"	+
		"3.3.6"	+
		"6.1.2"	+
		"1.4.4"	-

* integração sincronizada de atividades no projeto

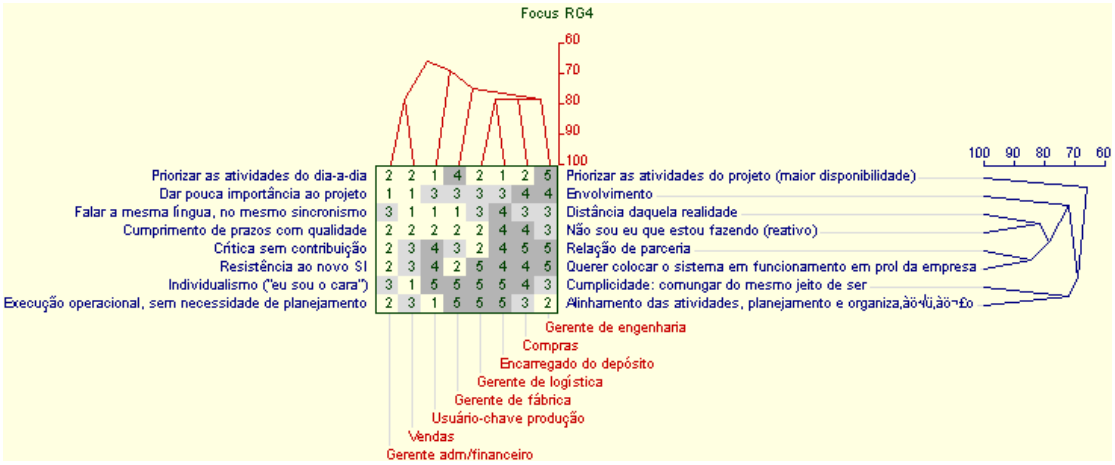

Figura 15 – Análise de *cluster* do RG4
Fonte: elaboração própria.

4.5. RG5

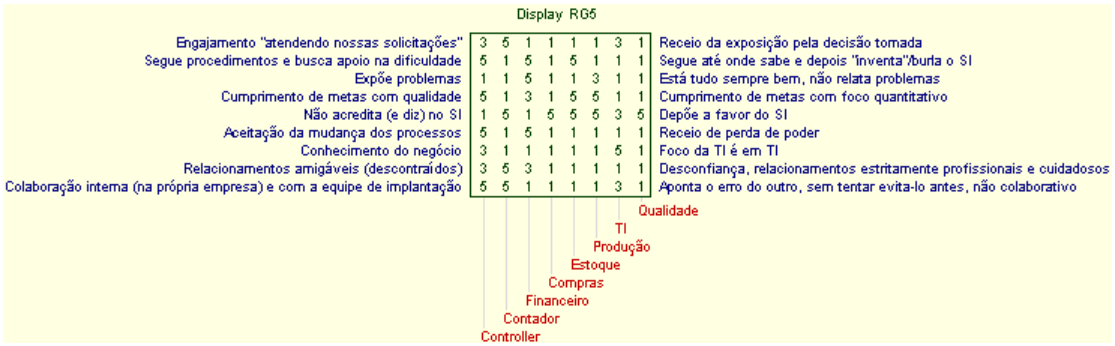

Figura 16 – RG5
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Engajamento 'atendendo nossas solicitações' – Receio da exposição pela decisão tomada", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 33), inicia com referência do entrevistado ao comprometimento e engajamento no projeto demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1444). A exploração do tema leva o entrevistado a associar comprometimento e engajamento ao atendimento às solicitações da XTeam (sentença 1447) em contraste à postergação da tomada de decisão, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 1448 e 1452). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que postergação da tomada de decisão está associado ao receio de assunção de responsabilidades, ou receio de exposição (sentenças 1454, 1455 e 1475). Para o entrevistado, indivíduo CuTe com receio de assunção de responsabilidades, em cargo de coordenação (como no caso citado), faz com que o projeto demande mais esforço da equipe XTeam, inclusive com ingerência eventual (sentença 1457). Na percepção do entrevistado, cargos que requerem tomada de decisão não devem estar sujeitos a questões políticas da organização (sentença 1456). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando o receio de exposição e o esforço pela atenuação de desgaste político, manifestos por um dos indivíduos CuTe, na tríade, e contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa" (código 4.1.2, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da influência política sofrida por pessoas em cargos de decisão. Nos termos do entrevistado: "É como se ele estivesse usando de muita política para não se indispor com o outro" (sentença 1465).

O Construto "Segue procedimentos e busca apoio na dificuldade – Segue até onde sabe e depois 'inventa'/burla o SI", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 34), inicia com referência do entrevistado à atenção às rotinas de procedimentos que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1478). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que dois indivíduos CuTe, na tríade, ao seguirem procedimentos roteirizados, questionam colegas XTeam ao encontrar dificuldades (sentença 1479), enquanto terceiro indivíduo CuTe,

na tríade, ao encontrar dificuldade busca alternativa sem consultar colegas XTeam (sentença 1480). A exploração do tema leva o entrevistado a criticar a busca individual por alternativas, considerando o desconhecimento pleno do novo SI e a repercussão de tal iniciativa em outros módulos do SI (sentenças 1481 e 1485). Questionado pelo pesquisador (sentença 1486), o entrevistado demonstra perceber a "invenção" de caminhos alternativos como burla aos procedimentos implementados no SI (sentença 1487). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "As atividades do indivíduo serviam de entrada para as atividades dos colegas no projeto" (código 1.2.1, Apêndice A). As medidas METRICS "As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto" (código 2.3.1, Apêndice A), "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam" (código 2.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da noção de consequência da atividade realizada sobre as atividades de outros. Nos termos do entrevistado: "o que vai dar menos trabalho pra ele vai gerar mais trabalho para um outro setor lá na frente" (sentença 1481).

O Construto "Expõe problemas – Está tudo sempre bem, não relata problemas", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 35), inicia com referência do entrevistado à facilidade de relacionamento que havia entre o entrevistado e dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1497). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar facilidade de relacionamento à dificuldade de exposição de problemas, encontrada por um terceiro indivíduo CuTe, na mesma tríade (sentença 1498). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que o posicionamento da indivíduo CuTe quanto a dificuldades é preferível, pela equipe XTeam, à omissão de opiniões ou à concordância unânime com o que é definido (sentenças 1501, 1502 e 1507), pois um problema encoberto acabará por gerar problema(s) subsequente(s) em etapa(s) posterior(es) do projeto (sentenças 1510 e 1513), inclusive atraso no cumprimento do cronograma (sentença 1514). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A) e "O indivíduo escondia ou distorcia informações negativas do projeto (problemas, críticas, etc.) nas conversas com seus colegas da equipe de implantação

ou seus superiores na empresa" (código 5.3.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Cumprimento de metas com qualidade – Cumprimento de metas com foco quantitativo", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 36), inicia com referência do entrevistado ao atendimento da meta estabelecida com qualidade que era percebido na ação de dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1523). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar o alcance da meta com qualidade à dificuldade de atendimento de meta com qualidade devido ao estabelecimento de meta quantitativamente difícil de atingir (sentença 1525). Para o entrevistado, o estabelecimento de metas quantitativamente arrojadas pode criar problemas de qualidade no que é produzido, vindo a gerar, inclusive, problemas de relacionamento, entre pessoas de diferentes setores (sentença 1525), e de desempenho de equipes (sentença 1527). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele" (código 1.3.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do estabelecimento de metas factíveis, temporal, quantitativa e qualitativamente. Nos termos do entrevistado: "às vezes os caras pedem uma meta que requer um certo esforço do pessoal de produção pra fechar aquilo no final do dia" (sentença 1481), "só que quando chega na qualidade aquilo volta" (sentença 1525) e "e no final termina dificultando o desempenho" (sentença 1527).

O Construto "Não acredita (e diz) no SI – Depõe a favor do SI", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 37), inicia com referência do entrevistado à crença no novo SI demonstrada por um indivíduo CuTe, na tríade (sentença 1533). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a crença no novo SI à desconfiança quanto ao funcionamento do novo SI manifesta por dois indivíduos CuTe na tríade (sentença 1534). Para o entrevistado, a experiência prévia dessas duas pessoas, em outra empresa e com outro SI, aliado à pouca

abertura a aprender novas técnicas, fez com que houvesse reação contrária à adoção do novo SI (sentenças 1545 e 1547). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que, apesar de ser favorável ao novo SI, um dos indivíduos CuTe na tríade evitava defender enfaticamente a implantação, o que dificultou o andamento do projeto CISS (sentenças 1549, 1550, 1551, 1552, 1555 e 1556). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A), "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Aceitação da mudança dos processos – Receio de perda de poder", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 38), inicia com referência do entrevistado ao receio de perda de poder demonstrado por indivíduo CuTe, na tríade (sentença 1557). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar receio de perda de poder à aceitação da mudança de processos (sentença 1561), demonstrada por duas outras indivíduos CuTe na tríade. O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Conhecimento do negócio – Foco da TI é em TI", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 39), inicia com referência do entrevistado ao conhecimento do negócio que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1566). Em contraponto, um terceiro indivíduo CuTe, na tríade, responsável pela área de TI, não possuía o mesmo nível de conhecimento do negócio (sentença 1567). Para o entrevistado, devido ao papel do responsável pela área de TI no projeto (coordenador por parte do cliente), conhecer os processos de negócio seria requisito fundamental (sentença 1570). A ausência desse conhecimento compromete o desempenho do projeto CISS e aumenta o esforço da equipe

XTeam (sentenças 1576 e 1584). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) e "O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não contribuía para que essas medidas fossem plenamente atendidas.

O Construto "Relacionamentos amigáveis (descontraídos) – Desconfiança, relacionamentos estritamente profissionais e cuidadosos", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 40), inicia com referência do entrevistado à desconfiança que um indivíduo CuTe, na tríade, transmitia para as demais (sentença 1587). Para o entrevistado, o fato de não ser pessoa confiável acabava por gerar dificuldades de gestão do projeto CISS (sentença 1591), pois as demais pessoas preferiam não manifestar opiniões críticas durante as reuniões formais, devido à presença de indivíduo CuTe não confiável (sentenças 1592 e 1593). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar relacionamentos de amizade, descontraídos, a relacionamentos estritamente profissionais, exercidos com cuidado e desconfiança (sentenças 1603 e 1606). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.3, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo respeitava a confidencialidade de informações no projeto" (código 2.2.2, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Colaboração interna (na própria empresa) e com a equipe de implantação – Aponta o erro do outro, sem tentar evita-lo antes, não colaborativo", evocado em RG5 (Apêndice E, *ladder* 41), inicia com referência do entrevistado à colaboração existente entre dois indivíduos CuTe, na tríade, para que as operações sejam feitas corretamente (sentença 1607). Por outro lado, um terceiro indivíduo CuTe, também na tríade, critica constantemente as operações realizadas por estas dois indivíduos CuTe (sentença 1608). A exploração do tema leva o entrevistado a sugerir que a crítica fosse substituída pela orientação (sentenças 1610 e 1613). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a colaboração entre dois indivíduos CuTe, na tríade, ocorre sem que haja necessidade de

solicitação formal de apoio (sentenças 1617 e 1620), enquanto que com a terceiro indivíduo CuTe, embora disponha do recurso para o apoio e saiba da necessidade, a solicitação tem que ser formal (sentenças 1621 e 1622). Na percepção do entrevistado, os mesmos níveis de colaboração (espontâneo e formal) eram praticados com a equipe XTeam (sentenças 1623 e 1624). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado afirma que a terceiro indivíduo CuTe, na tríade, parecia ter a capacidade de detectar falhas na execução de atividades dos colegas e da equipe XTeam, mas não expô-las imediatamente, guardando-as como recurso (poder) para uso pessoalmente oportuno (sentenças 1635, 1637 e 1639). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A), "O indivíduo omitia informações potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas" (código 5.3.3, Apêndice A), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O poder era utilizado para beneficiar o projeto, em vez de pessoas específicas" (código 1.5.3, Apêndice A) e "O indivíduo priorizava os interesses do projeto, em vez de seus interesses pessoais" (código 4.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. A Tabela 10 apresenta a convergência de Construtos RG5 com medidas METRICS.

Tabela 10 – Convergência de Construtos RG5 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
33	Engajamento "atendendo nossas solicitações" – Receio da exposição pela decisão tomada	"5.1.1"	+
		"6.4.2"	+
		"4.1.2"	+
		Inexistente*	
34	Segue procedimentos e busca apoio na dificuldade – Segue até onde sabe e depois "inventa"/burla o SI	"1.2.1"	+
		"2.3.1"	-
		"2.4.2"	-
		"6.1.1"	-
		Inexistente**	
35	Expõe problemas – Está tudo sempre bem, não relata problemas	"2.2.4"	+
		"5.3.1"	+
		"6.1.1"	-
36	Cumprimento de metas com qualidade – Cumprimento de metas com foco quantitativo	"1.3.1"	+

		"3.3.6" Inexistente***	-
37	Não acredita (e diz) no SI – Depõe a favor do SI	"3.3.2"	+
		"1.4.4"	-
		"3.1.3"	-
		"3.3.3"	-
38	Aceitação da mudança dos processos – Receio de perda de poder	"2.3.2"	+
		"3.1.3"	-
39	Conhecimento do negócio – Foco da TI é em TI	"2.4.1"	+
		"1.5.4"	-
		"2.4.4"	-
40	Relacionamentos amigáveis (descontraídos) – Desconfiança, relacionamentos estritamente profissionais e cuidadosos	"7.2.2"	+
		"7.2.3"	+
		"2.2.2"	-
41	Colaboração interna (na própria empresa) e com a equipe de implantação – Aponta o erro do outro, sem tentar evita-lo antes, não colaborativo	"2.2.4"	+
		"5.3.3"	+
		"6.4.2"	+
		"7.2.2"	+
		"1.5.3"	-
		"4.1.1"	-

* influência política sofrida por pessoas em cargos de decisão
** noção de consequência da atividade realizada sobre as atividades de outros
*** estabelecimento de metas factíveis, temporal, quantitativa e qualitativamente

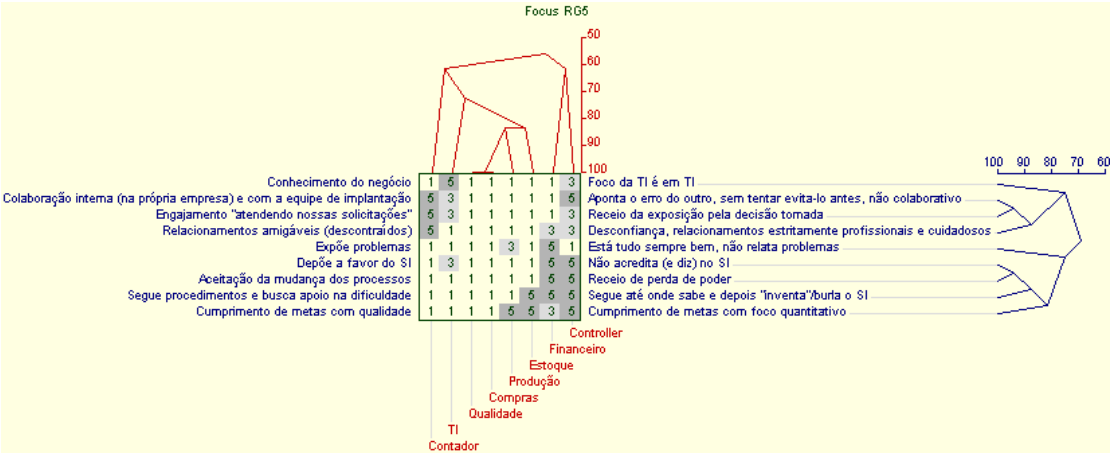

Figura 17 – Análise de *cluster* do RG5
Fonte: elaboração própria.

4.6. RG6

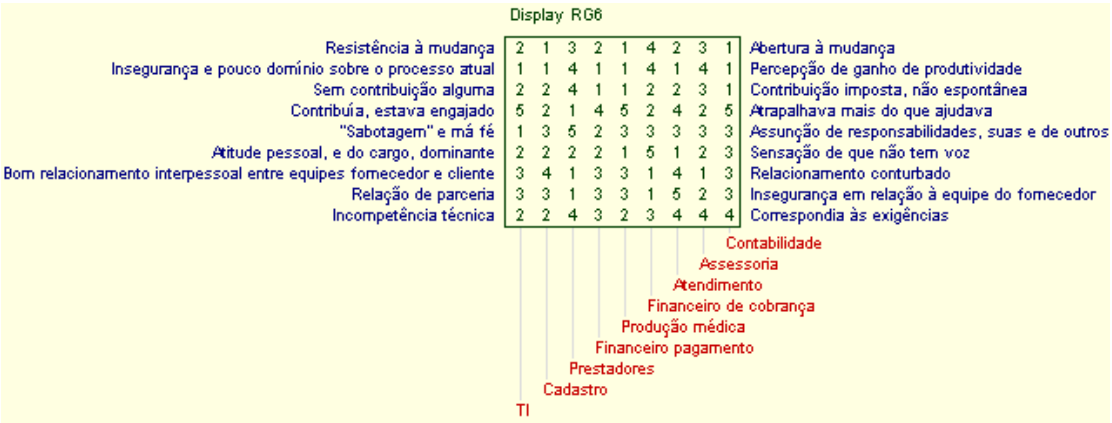

Figura 18 – RG6
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Resistência à mudança – Abertura à mudança", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 42), inicia com referência do entrevistado à resistência ao processo de implantação, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1647). Para o entrevistado, apesar de a terceiro indivíduo CuTe na tríade ter definido um fluxo de processo passível de críticas, estava aberto às mudanças propostas durante o projeto CISS (sentenças 1648 e 1653). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar resistência a conhecer o novo SI e identificar as vantagens que sua implantação traria para a empresa (sentenças 1654, 1664, 1665 e 1666) à abertura para absorver novos conhecimentos (sentença 1657), que uma vez descobertos, gerou entusiasmo para a terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentença 1659), devido à oportunidade vislumbrada de incremento de produtividade (sentença 1661). Para o entrevistado, havia preconceito entre dois indivíduos CuTe na tríade, que os impedia de se dispor a aprender o que havia de bom no novo SI (sentenças 1670 e 1673). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A), "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código .3.1.3, Apêndice A). A medida METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do entusiasmo com as possibilidades de melhoria de produtividade nas

suas atividades. Embora METRICS trate questão aparentemente semelhante (código 3.1.2, Apêndice A), ali o entusiasmo ocorre para com os objetivos estratégicos do projeto CISS, enquanto aqui a matéria de interesse está diretamente associada à relação esforço-resultado na tarefa desempenhada. Nos termos do entrevistado: "quando ela viu a funcionalidade da nova ferramenta, ela se sentiu entusiasmada pra mudar, porque o serviço dela poderia ser mais produtivo" (sentença 1661).

O Construto "Insegurança e pouco domínio sobre o processo atual – Percepção de ganho de produtividade", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 43), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona capacidade de visualização de melhoria de desempenho na atividade (sentenças 1676 e 1678), que pareceu ao pesquisador um Construto independente de resistência ou abertura à mudança. A proposição do entrevistador leva o entrevistado a explorar a insegurança nos processos vigentes como causador da resistência à mudança (sentenças 1682, 1683, 1692 e 1694), mais que ater-se ao tema proposto. Para o entrevistado, o baixo nível de domínio sobre processos vigentes (sentença 1696) aliado à postura impositiva e instável do gestor (sentença 1697), contribuía para aumentar o receio de assimilação de novos conhecimentos, na forma de processos e fluxos, e responsabilidades (sentenças 1700 e 1703). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo conseguia prever benefícios ou prejuízos pessoais decorrentes de seu papel no projeto" (código 3.2.2, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando as características atribuídas pelo entrevistado a indivíduo CuTe na tríade, que a medida METRICS "O indivíduo era seguro, entusiasmado e emocionalmente estável" (código 2.1.4, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, indivíduo CuTe atuante como gestor no projeto não agia positivamente em relação a essa medida. As medidas METRICS "O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto" (código 1.1.3, Apêndice A) e "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A) também estão presentes no Construto de maneira negativa, pois pessoa(s) CuTe avaliada(s) não tinha(m) autonomia/estímulo para agir positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Sem contribuição alguma (para o projeto) – Contribuição imposta, não espontânea", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 44), inicia com referência do entrevistado à indisposição de dois indivíduos CuTe, na tríade, em participar do projeto CISS

(sentença 1724) e à participação, não espontânea, de terceiro indivíduo CuTe (sentença 1725). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar percepção de que não será afetado pelo projeto (sentença 1730) à participação imposta e com significativa carga de trabalho (sentenças 1731 e 1734), manifesta por terceiro indivíduo CuTe. Para o entrevistado, a participação imposta, no nível em que ocorreu, gerava problemas de assunção de responsabilidades (sentença 1739), decorrentes da indefinição de papéis (sentenças 1740, 1741 e 1744). Para o entrevistado, grande parte dos problemas ocorridos na organização e no projeto CISS específico era consequência da má condução provida pelo gestor (sentenças 1750 e 1752). A equipe XTeam também foi responsabilizada, na percepção do entrevistado, por estimular indefinição de papéis existente, ao assumir atividades de projeto típicas da equipe CuTe (sentenças 1775, 1776, 1778 e 1779), com a intenção, mal sucedida, de reduzir o receio de assunção de responsabilidades (sentença 1783). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que para dois indivíduos CuTe, na tríade, não houve crença no sucesso do projeto até a sua conclusão (sentença 1795), o que os levou a desconhecer plenamente seu papel e importância no projeto (sentenças 1791 e 1794). As medidas METRICS "O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, pessoa(s) CuTe avaliada(s) não agia(m) positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da definição, por gestor da empresa cliente, de papéis e responsabilidades CuTe. Nos termos descritos pelo entrevistado: "Existia um problema seriíssimo em toda empresa sobre questões de definições dos papéis, entendeu?" (sentença 1740).

O Construto "Contribuía, estava engajado – Atrapalhava mais do que ajudava", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 45), inicia com referência do entrevistado à área de TI que, apesar de ter participações diversas no projeto CISS (sentença 1818), a pessoa que representava a área e que foi evocada como Elemento para a grade de repertórios não dava a contribuição esperada ao projeto e ainda dificultava algumas ações (sentença 1820). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a predisposição positiva em relação ao

sistema, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1822 e 1824), à dificuldade imposta para realização de ações (sentença 1820), demonstrada por terceiro indivíduo CuTe. As medidas METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Sabotagem" e má fé – Assunção de responsabilidades, suas e de outros", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 46), inicia com referência do entrevistado a ação deliberadamente realizada em não conformidade por um dos indivíduos CuTe, na tríade, apoiada por colega (sentença 1840). Exemplos fornecidos pelo entrevistado sugerem que tenha havido má fé na realização da atividade com vistas a prejudicar o andamento do projeto CISS (sentenças 1842, 1845, 1846, 1851, 1853 e 1855). Para o entrevistado, além da possibilidade de sabotagem, houve negligência ao não se observar os resultados indevidos obtidos (sentenças 1857 e 1858). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar sabotagem, má fé e negligência à assunção de responsabilidades e realização de atividades, inclusive que não eram de sua responsabilidade, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 1860, 1861, 1882 e 1883) em parceria com a equipe XTeam. O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A), "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A) e "O indivíduo escondia ou distorcia informações negativas do projeto (problemas, críticas, etc.) nas conversas com seus colegas da equipe de implantação ou seus superiores na empresa" (código 5.3.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A), "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Atitude pessoal, e do cargo, dominante – Sensação de que não tem voz", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 47), inicia com referência do entrevistado a

característica de dominação (sobre outras pessoas) que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1895 e 1899). Para o entrevistado, ser dominante, no caso das pessoas analisadas, era característica decorrente do cargo exercido e também do traço pessoal (sentenças 1904 e 1905), o que gerava poder para as pessoas dominantes (sentença 1907). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar dominância à fragilidade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, cuja intenção, na percepção do entrevistado, era que o projeto fosse bem sucedido (sentença 1901). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado associa fragilidade à ausência de oportunidades para manifestação de opiniões (sentenças 1909 e 1918), decorrente do modelo de gestão adotado na empresa cliente (sentenças 1921 e 1922). As medidas METRICS "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A), "Os gestores estimulavam a participação ativa do indivíduo no projeto" (código 1.5.1, Apêndice A), "Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas" (código 1.5.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, a um dos indivíduos CuTe avaliados não era oportunizada ação positiva em relação a essas medidas.

O Construto "Bom relacionamento interpessoal entre equipes fornecedor e cliente – Relacionamento conturbado", evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 48), inicia com referência do entrevistado à ausência de problemas entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 1925) e problemas de assunção de responsabilidades demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 1926). Para o entrevistado, geralmente as ações realizadas pelo terceiro indivíduo CuTe, na tríade, não estavam em conformidade e não havia assunção de responsabilidade pelo fato (sentenças 1929, 1930 e 1913). A exploração do tema leva o entrevistado a comentar sobre problemas de definição de papéis para consolidação de dados, existente entre dois indivíduos CuTe na tríade (sentenças 1939, 1950 e 1953), o que gerava dificuldade de relacionamento entre as equipes XTeam e CuTe (sentença 1959). Na percepção do entrevistado, dificuldades de alocação de pessoas à equipe XTeam contribuíram para a percepção de despreparo da equipe XTeam, o que foi usado como argumento desfavorável ao projeto CISS por dois indivíduos CuTe (sentenças 1961, 1963, 1965 e 1966). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado passa a contrastar bom relacionamento interpessoal entre a equipe XTeam e dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 1972 e 1977) e relacionamento conturbado entre a equipe XTeam e terceiro indivíduo CuTe, na tríade (sentença 1983). As

medidas METRICS “O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação” (código 3.1.4, Apêndice A), “A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas da equipe de implantação” (código 3.3.4, Apêndice A) e “O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação” (código 7.2.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Relação de parceria – Insegurança em relação à equipe do fornecedor”, evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 49), inicia com referência do entrevistado à insegurança em relação à equipe XTeam, demonstrada por indivíduo CuTe, na tríade (sentença 1985). A exploração do tema leva o entrevistado a caracterizar pessoa XTeam como emocionalmente susceptível a pressões de projetos do tipo CISS, o que foi oportunamente aproveitado por indivíduo CuTe desfavorável ao projeto (sentenças 1986, 1987 e 1996), em contraste à relação de parceira existente entre a equipe XTeam e dois indivíduos CuTe na tríade (sentença 2023). As medidas METRICS “O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação” (código 7.2.3, Apêndice A) e “O indivíduo contribuía para a qualidade de vida no trabalho durante sua relação com os colegas da equipe de implantação” (código 7.2.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Incompetência técnica – Correspondia às exigências (quanto à competência técnica)”, evocado em RG6 (Apêndice E, *ladder* 50), inicia com referência do entrevistado à união que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2036). A exploração do tema leva o entrevistado a mencionar o desejo de uma desses indivíduos CuTe citadas em assumir a gestão da área de TI, o que não ocorreu e gerou insatisfação da interessada (sentença 2039). Para o entrevistado, a indivíduo CuTe não possuía habilidades e competências técnicas para assumir tal posto na organização (sentenças 2042 e 2044). Por outro lado, o entrevistado cita competência técnica demonstrada por terceiro indivíduo CuTe na tríade, embora não houvesse entusiasmo com o projeto CISS (sentenças 2053, 2054 e 2064). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto” (código 2.4.1, Apêndice A). As medidas METRICS “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A) e “O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus

colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. A Tabela 11 apresenta a convergência de Construtos RG6 com medidas METRICS.

Tabela 11 – Convergência de Construtos RG6 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
42	Construto Resistência à mudança – Abertura à mudança	"1.4.4"	+
		"2.3.2"	+
		"3.1.3"	+
		"3.3.3"	-
		Inexistente*	
43	Insegurança e pouco domínio sobre o processo atual – Percepção de ganho de produtividade	"3.2.2"	+
		"1.1.3"	-
		"1.4.2"	-
		"2.1.4"	-
44	Sem contribuição alguma (para o projeto) – Contribuição imposta, não espontânea	"3.1.1"	-
		"3.2.3'	-
		"3.3.2"	-
		"5.1.1"	-
		Inexistente**	
45	Contribuía, estava engajado – Atrapalhava mais do que ajudava	"3.3.2"	-
		"7.1.1"	-
46	Sabotagem" e má fé – Assunção de responsabilidades, suas e de outros	"2.2.1"	+
		"2.2.4"	+
		"5.3.1"	+
		"3.3.2"	-
		"6.1.2"	-
		"7.1.1"	-
47	Atitude pessoal, e do cargo, dominante – Sensação de que não tem voz	"1.4.2"	-
		"1.5.1"	-
		"1.5.2"	-
48	Bom relacionamento interpessoal entre equipes fornecedor e cliente – Relacionamento conturbado	"3.1.4"	-
		"3.3.4"	-
		"7.2.2"	-
49	Relação de parceria – Insegurança em relação à equipe do fornecedor	"7.2.3"	-
		"7.2.4"	-
50	Incompetência técnica – Correspondia às exigências (quanto à competência técnica)	"2.4.1"	+
		"1.5.4"	-
		"2.4.4"	-

* entusiasmo com as possibilidades de melhoria de produtividade nas suas atividades

** definição, por gestor da empresa cliente, de papéis e responsabilidades CuTe

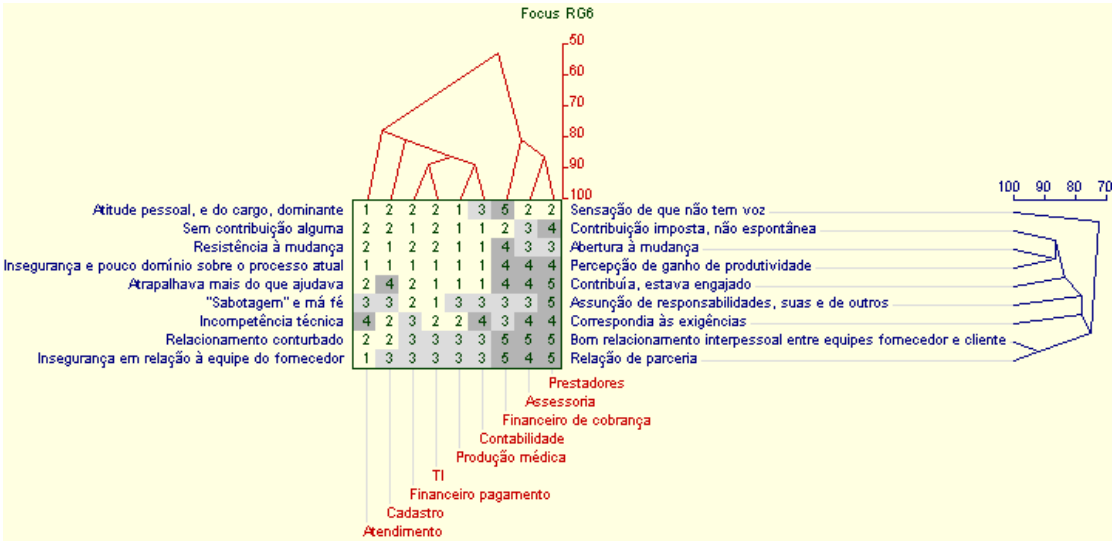

Figura 19 – Análise de *cluster* do RG6
Fonte: elaboração própria.

4.7. RG7

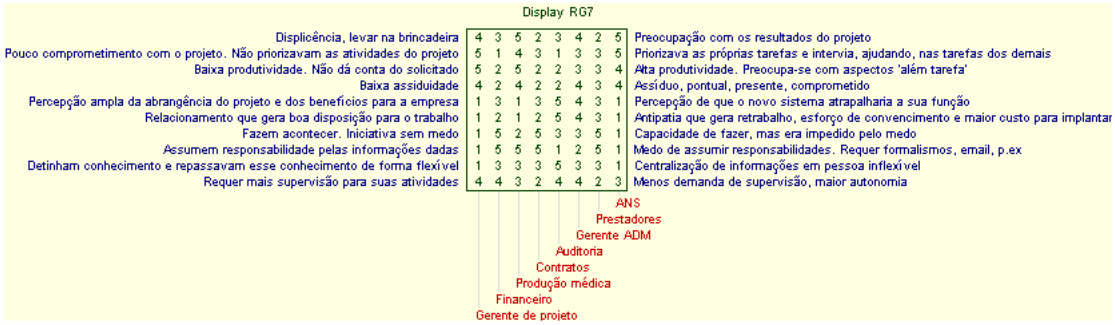

Figura 20 – RG7
Fonte: elaboração própria.

O Construto “Displicência, levar na brincadeira – Preocupação com os resultados do projeto”, evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 51), inicia com referência do entrevistado à importância para o projeto CISS, por ele atribuída, a dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2071). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a relevância dessas pessoas para o projeto à ignorância quanto a essa importância, demonstrada por estas indivíduos CuTe, o que as levava a agir no projeto sem a atenção requerida (sentenças 2072 e 2073). Para o entrevistado, essas dois indivíduos CuTe não demonstravam habilidades de planejamento e iniciativa para buscar soluções a problemas rotineiros, dependendo constantemente de terceiros para tomada de decisões, o que as colocou em posição de risco de

substituição no projeto (sentenças 2076 e 2078). Ameaçadas de afastamento, reverteram o comportamento negligente e passaram a apresentar desempenho adequado (sentença 2983). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado apresenta a postura de terceiro indivíduo CuTe, na tríade, que demonstrava maturidade profissional, via interesse no projeto, e aplicava conhecimentos do negócio à geração de resultados para o projeto (sentenças 2086, 2089, 2096, 2098 e 2099). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da associação da medida "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A) a métrica distinta de confiabilidade (código 2.2, Apêndice A), provavelmente mais associada à interdependência (código 7.1, Apêndice A), no sentido da desnecessária supervisão e/ou pressão por resultados. Nos termos descritos pelo entrevistado: "Essa displicência foi na época que eu conversei com o gerente do projeto, sugeriu-se até a mudança de pessoas, mas quando elas viram que elas estavam sendo realmente alvo, não é, elas começaram a rever o processo e tiveram uma melhora considerável no desempenho" (sentença 2083).

O Construto "Pouco comprometimento com o projeto (não priorizavam as atividades do projeto) – Priorizava as próprias tarefas e intervinha, ajudando nas tarefas dos demais", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 52), inicia com referência do entrevistado à falta de comprometimento com o projeto CISS que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade, manifesto pela não realização de atividades e não fornecimento de informações (sentenças 2103, 2105 e 2107). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar baixo nível de comprometimento à resolução de problemas demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2112). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que não realização de atividades e não fornecimento de informações, indicadores de baixo nível de

comprometimento, eram justificados por dois indivíduos CuTe, na tríade, pela ausência de tempo para dedicação ao projeto (sentenças 2116 e 2117). Ao mesmo tempo em que não havia desenvolvimento de atividades e fornecimento de informações, havia cobrança por resultados, por parte dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2118 e 2121). Na percepção do entrevistado, a postura de terceiro indivíduo CuTe, na tríade, mostrava inclusive intervenções em áreas e tarefas distintas da sua, para que houvesse andamento adequado do projeto (sentenças 2123 e 2124). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo exercia diferentes funções no projeto" (código 1.1.2, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Baixa produtividade, não dá conta do solicitado – Alta produtividade, preocupa-se com aspectos 'além tarefas'", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 53), inicia com referência do entrevistado aos baixos níveis de assiduidade, pontualidade e produtividade demonstrados por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2148 e 2149). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar baixos níveis de produtividade à alta produtividade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, quando esta antecipava prazos e atividades subsequentes, que seriam necessárias, mas ainda seriam demandadas pela equipe XTeam (sentenças 2155, 2156 e 2159). Na percepção do entrevistado, o não cumprimento de prazos, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade, implicava carga adicional de trabalho para a equipe XTeam, ao afetar cronogramas com tarefas dependentes e aumentar a necessidade de supervisão (sentenças 2161 e 2162). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas

da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Baixa assiduidade – Assíduo, pontual, presente, comprometido", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 54), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona pontualidade como característica CuTe desejável em projetos CISS (sentença 2175), que pareceu ao pesquisador um Construto independente de níveis de produtividade. A exploração do tema leva o entrevistado a associar assiduidade a comprometimento, presença com pontualidade, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe nas reuniões e no cumprimento das tarefas (sentença 2178). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata de aspectos comportamentais objetivamente observáveis, como pontualidade e assiduidade, que podem implicar desempenho CuTe. Nos termos descritos pelo entrevistado: "a pessoa pra mim, nesse caso, assíduo, é justamente o inverso, é aquele que está lá, que pontualmente está no horário, ele estava sempre presente nas reuniões, na execução das suas tarefas, ele tinha um comprometimento, ele era o cara, vamos dizer assim" (sentença 2178).

O Construto "Percepção ampla da abrangência e dos benefícios para a empresa – Percepção de que o novo sistema atrapalharia a sua função", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 55), inicia com referência do entrevistado à percepção de importância, do projeto CISS para a empresa, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2183 e 2184). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a percepção de benefícios trazidos pelo novo SI à percepção de ser prejudicado pelo novo SI, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2185). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que entre os benefícios esperados, com a introdução do novo SI, constavam melhoria de desempenho nas atividades e retorno para a empresa, como um todo (sentenças 2188, 2191 e 2192), o que facilitava a atuação da equipe XTeam. Por outro lado, a percepção de prejuízo com o novo SI gerava boicote à implantação e cuidadosas ações adicionais de convencimento, por parte da equipe XTeam, já que a indivíduo CuTe que se sentia prejudicada possuía autoridade na

empresa e junto ao projeto (sentenças 2199, 2205 e 2207). Para o entrevistado, diferenças de intenções criaram clima de antipatia entre parte da equipe CuTe e XTeam (sentença 2211). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava entusiasmo com os objetivos estratégicos do projeto" (código 3.1.2, Apêndice A) e "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A), "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A), "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) e "O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Relacionamento que gera boa disposição para o trabalho – Antipatia que gera retrabalho, esforço de convencimento e maior custo para implantar", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 56), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona empatia entre as equipes CuTe e XTeam como fenômeno desejável em projetos CISS (sentença 2234), que pareceu ao pesquisador um Construto independente de percepção de benefícios e prejuízos do projeto. Para o entrevistado, havia predisposição de duas dos indivíduos CuTe, na tríade, a receber novo SI que resolvesse problemas causados pelo SI em uso (sentença 2238). Uma vez que a equipe XTeam passou a representar o novo SI, houve empatia imediata (sentença 2242). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar empatia (estabelecimento de relação de amizade), entre o entrevistado e dois dos indivíduos CuTe na tríade (sentenças 2246 e 2247) a complicações na relação com terceiro indivíduo CuTe na mesma tríade (sentenças 2244 e 2245). Para o entrevistado, o nível alcançado de relacionamento e predisposição fazia com que mesmo atividades que precisavam ser refeitas, devido a negligência de terceiros, fossem realizadas sem constrangimento, por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2249), enquanto, por outro lado, relações de antipatia geravam maiores esforços e custos XTeam (sentenças 2253 e 2255). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo mantinha conversas informais com os seus colegas da equipe de implantação" (código 5.1.2, Apêndice

A), “O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação” (código 7.2.2, Apêndice A) e “O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação” (código 7.2.3, Apêndice A). O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata de aspectos de custos adicionais (não previstos inicialmente) decorrentes da necessidade de convencimento de indivíduos CuTe, sobre benefícios do projeto CISS, e retrabalho com especificações e execução de tarefas em não conformidade. Nos termos descritos pelo entrevistado: “E que realmente ficou comprovado que houve um maior custo, as horas aumentaram consideravelmente” (sentença 2253).

O Construto “Fazer acontecer, iniciativa sem medo – Capacidade de fazer, mas era impedido pelo medo”, evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 57), inicia com referência do entrevistado à capacidade de realização de tarefas, identificado em dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2266). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar realização de tarefas (e consequente assunção de responsabilidade pela realização) (sentenças 2267, 2268 e 2269) à postergação de realização, justificada pela ausência de determinação, emitida por autoridade específica, característica de terceiro indivíduo CuTe (sentença 2270 e 2273). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que todas as indivíduos CuTe na tríade atuavam no mesmo nível hierárquico e sob a mesma autoridade, o que fornece indícios de que a capacidade de realização da tarefa e a realização, em si, era mediada pelo nível de dependência individual perante, ou o receio de enfrentamento de, autoridade hierárquica (sentenças 2273, 2279, 2281 e 2286). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS “O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto” (código 1.1.3, Apêndice A), “O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto” (código 3.2.3, Apêndice A) e “O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto” (código 3.2.4, Apêndice A). As medidas METRICS “A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto” (código 3.3.3, Apêndice A) e “O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto” (código 6.1.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Assumem responsabilidades pelas informações dadas – Medo de assumir responsabilidades requer formalismos como email, por exemplo”, evocado em RG7

(Apêndice E, *ladder* 58), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona necessidade de formalismos como meio de atenuação do receio de assunção de responsabilidades (sentenças 2292 e 2293), que pareceu ao pesquisador um Construto independente de capacidade de realização de tarefas. A exploração do tema leva o entrevistado a associar o receio de assunção de responsabilidades, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2315 e 2316), à postura autoritária e centralizadora, demonstrada por autoridade hierárquica (sentenças 2324, 2325, 2327 e 2330). Para o entrevistado, postura inflexível de gestores gera, para a equipe CuTe, medo e receio de represálias, o que prejudica o andamento de projetos CISS (sentença 2332). As medidas METRICS "O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto" (código 1.1.3, Apêndice A), "O indivíduo era livre para trocar informações de projeto com os colegas" (código 1.4.1, Apêndice A), "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A) e "Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas" (código 1.5.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Detinham conhecimento e repassavam esse conhecimento de forma flexível – Centralização de informações em pessoa inflexível", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 59), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona flexibilidade e disposição para repasse de conhecimentos (sentenças 2334 e 2336), que pareceu ao pesquisador um Construto independente de assunção de responsabilidades pala tarefa realizada. A exploração do tema leva o entrevistado a associar flexibilidade à capacidade de ouvir, refletir e mudar, a partir de conversas com a equipe XTeam (sentenças 2340, 2342 e 2345), o que estabelece contraste com inflexibilidade que, na percepção do entrevistado, está associado à centralização de conhecimentos e resistência a conhecer, avaliar e aplicar novos conhecimentos e tecnologias, que era demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2346). Para o entrevistado, dois indivíduos CuTe, na tríade, que demonstraram flexibilidade, também foram capazes de convencer outras indivíduos CuTe quanto à adoção de novos conhecimentos e tecnologias (sentença 2347). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto"

(código 6.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.3, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da capacidade de exercer influência positiva sobre indivíduos CuTe a respeito do projeto. Nos termos descritos pelo entrevistado: "eles foram flexíveis para entender e foram flexíveis ao ponto de convencimento com outras pessoas" (sentença 2347).

O Construto "Requer mais supervisão para suas atividades – Menos demanda de supervisão, maior autonomia", evocado em RG7 (Apêndice E, *ladder* 60), inicia com referência do entrevistado à relevância da contribuição dada ao projeto, identificada em dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2351). A exploração do tema leva o entrevistado a associar indispensabilidade de participação dessas duas pessoas à necessidade de supervisão requerida para que a tarefa fosse adequadamente desempenhada (sentenças 2368 e 2369). Para o entrevistado, sem supervisão, tarefas vitais para consecução do projeto poderiam não ser realizadas a contento (sentença 2356), ou seja, apesar de representarem papéis vitais para o projeto, dois indivíduos CuTe, na tríade, apenas os desempenhavam sob supervisão, pois não apresentavam características pessoais e profissionais que os permitisse desempenhar adequadamente a tarefa espontaneamente, o que contrastava com terceiro indivíduo CuTe (sentenças 2375 e 2383). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida. A Tabela 12 apresenta a convergência de Construtos RG7 com medidas METRICS.

Tabela 12 – Convergência de Construtos RG7 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg

51	Displicência, levar na brincadeira – Preocupação com os resultados do projeto	"3.3.2"	+
		"4.2.2"	+
		"5.1.1"	-
		"6.1.2"	-
		"6.4.2"	-
		Associação Medida-Métrica	
52	Pouco comprometimento com o projeto (não priorizavam as atividades do projeto) – Priorizava as próprias tarefas e intervinha, ajudando nas tarefas dos demais	"1.1.2"	+
		"3.2.3"	+
		"3.3.2"	+
		"4.2.2"	+
		"3.3.6"	-
		"6.4.1"	-
53	Baixa produtividade, não dá conta do solicitado – Alta produtividade, preocupa-se com aspectos 'além tarefas'	"3.3.2"	+
		"4.2.2"	+
		"6.4.1"	-
		"7.1.1"	-
54	Baixa assiduidade – Assíduo, pontual, presente, comprometido	"3.3.2"	+
		"4.2.2"	+
		Inexistente*	
55	Percepção ampla da abrangência e dos benefícios para a empresa – Percepção de que o novo sistema atrapalharia a sua função	"3.1.1"	+
		"3.1.2"	+
		"4.2.2"	+
		"3.1.4"	-
		"3.3.2"	-
		"3.3.3"	-
		"7.2.3"	-
56	Relacionamento que gera boa disposição para o trabalho – Antipatia que gera retrabalho, esforço de convencimento e maior custo para implantar	"5.1.2"	+
		"7.2.2"	+
		"7.2.3"	+
		Inexistente**	
57	Fazer acontecer, iniciativa sem medo – Capacidade de fazer, mas era impedido pelo medo	"1.1.3"	+
		"3.2.3"	+
		"3.2.4"	+
		"3.3.3"	-
		"6.1.2"	-
58	Assumem responsabilidades pelas informações dadas – Medo de assumir responsabilidades requer formalismos como email, por exemplo	"1.1.3"	-
		"1.4.1"	-
		"1.4.2"	-
		"1.5.2"	-
59	Detinham conhecimento e repassavam esse conhecimento de forma flexível – Centralização de informações em pessoa inflexível	"6.3.1"	+
		"6.3.2"	+
		"6.4.3"	+
		"2.3.2"	-
		"3.1.3"	-

		Inexistente***	
60	Requer mais supervisão para suas atividades – Menos demanda de supervisão, maior autonomia	"2.2.1"	+
		"5.1.1"	-

* aspectos comportamentais objetivamente observáveis, como pontualidade e assiduidade, que podem implicar desempenho CuTe

** custos adicionais (não previstos inicialmente) decorrentes da necessidade de convencimento de indivíduos CuTe, sobre benefícios do projeto CISS, e retrabalho com especificações e execução de tarefas em não conformidade

*** capacidade de exercer influência positiva sobre indivíduos CuTe a respeito do projeto

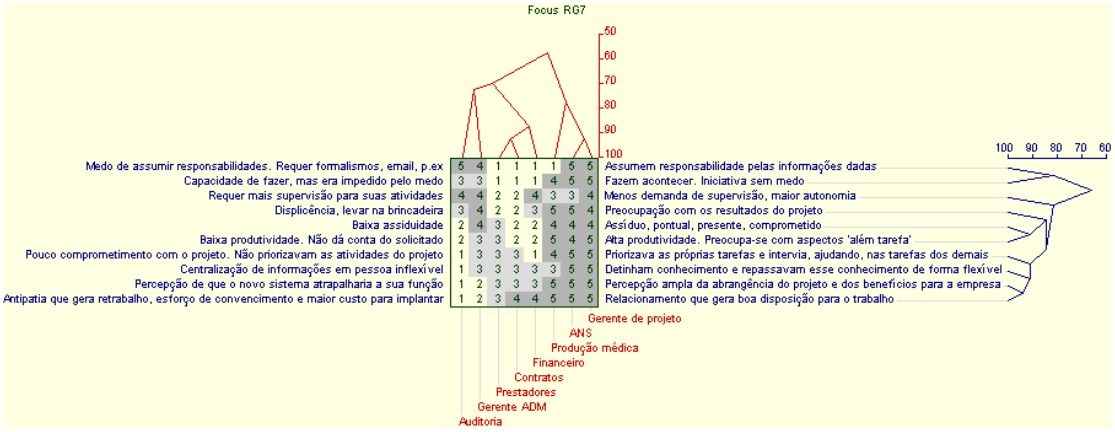

Figura 21 – Análise de *cluster* do RG7
Fonte: elaboração própria.

4.8. RG8

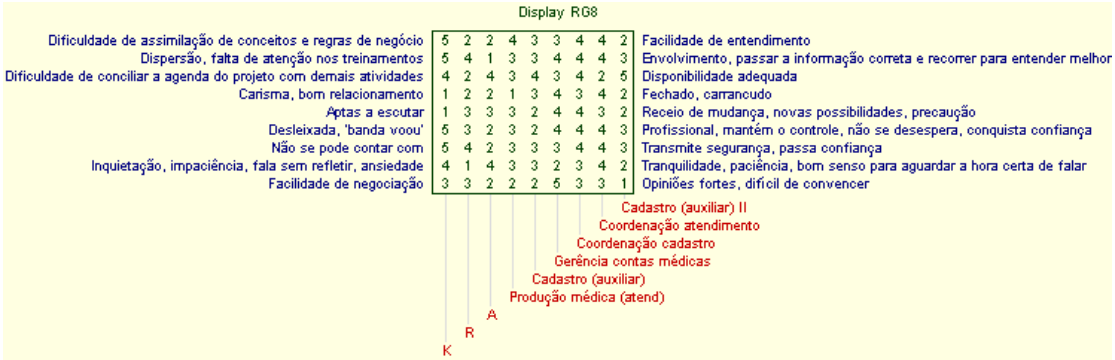

Figura 22 – RG8
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Dificuldade de assimilação de conceitos e regras de negócio – Facilidade de entendimento", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 61), inicia com referência do entrevistado à dificuldade de assimilação de conceitos apresentada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2398). Para o entrevistado, mesmo quando a situação

requeria conhecimentos da área na qual atuavam, havia dificuldades (sentenças 2402, 2404 e 2405), o que não era apresentado por terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentenças 2400 e 2408), que conseguia absorver e repassar conhecimentos e regras de negócio da sua área. A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir, como possível causa da dificuldade de assimilação de conhecimentos, dispersão durante os treinamentos para uso do novo SI (sentença 2423). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que essa dificuldade gerou atrasos na entrega de resultados de tarefas, ao longo do projeto CISS (sentenças 2423 e 2424). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto" (código 1.1.3, Apêndice A), "As atividades do indivíduo serviam de entrada para as atividades dos colegas no projeto" (código 1.2.1, Apêndice A) e "O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele" (código 1.3.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A), "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A), "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da capacidade de concentração e assimilação de conhecimentos, requerida de indivíduos CuTe em projetos CISS. Nos termos descritos pelo entrevistado: "durante o treinamento a gente notava a dispersão, não é, enquanto a gente estava lá comentando, a gente notava a dispersão, ou porque estava comentando alguma coisa com outra pessoa, ou porque estava mexendo no computador e tal" (sentença 2423).

O Construto "Dispersão, falta de atenção nos treinamentos – Envolvimento, passa a informação correta e recorre para entender melhor", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 62), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona dispersão e falta de atenção durante treinamentos (sentença 2442), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à dificuldade de assimilação de conceitos e regras de negócio. A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar dispersão a envolvimento, no sentido da atenção aos requerimentos do projeto e da atenção às demandas da equipe XTeam,

demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 2449 e 2457). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A). A medida METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Dificuldade de conciliar a agenda do projeto com demais atividades – Disponibilidade adequada", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 63), inicia com referência do entrevistado à dificuldade de participação no projeto demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2488). Na percepção do entrevistado, havia interesse das pessoas em participar, mas as oportunidades eram escassas, devido à concorrência com demandas externas ao projeto (sentenças 2489, 2490, 2491, 2493 e 2495), o que não ocorria com terceiro indivíduo CuTe, que dispunha de tempo disponível, adequadamente planejado, para alocação ao projeto (sentenças 2498, 2504 e 2506). A medida METRICS "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da alocação do indivíduo à CuTe, especificamente no que diz respeito à sua capacidade de dedicação de tempo e esforços ao projeto. Nos termos descritos pelo entrevistado: "nos momentos em que ele podia estar presente, aí ele se envolvia, mas muitas vezes ele era demandado para outras tarefas e acabava não podendo se envolver" (sentença 2489).

O Construto "Carisma, bom relacionamento – Fechado, carrancudo", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 64), inicia com referência do entrevistado a carisma demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2510), o que as levava a estar sempre bem dispostas a contribuir com o projeto (sentença 2512). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar carisma à postura fechada, reticente às discussões sobre mudanças decorrentes da implantação do novo SI, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças

2513, 2514, 2515 e 2516). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que carisma está associado à disposição pessoal para discussão criteriosa de mudanças (sentenças 2519, 2525 e 2526). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A), "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto" (código 6.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.3, Apêndice A).

O Construto "Aptas a escutar – Receio de mudança, novas possibilidades, precaução", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 65), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona disposição a ouvir e mudar (sentença 2528), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a carisma e bom relacionamento. A exploração do tema leva o entrevistado a confirmar percepção de contraste entre aptidão à discussão e precaução à discussão que possa gerar mudança, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2530). Apesar do esforço de evocação derivada, da parte do pesquisador, o Construto encontra convergência com as mesmas medidas METRICS evocadas no Construto anterior, ou seja, "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A), "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto" (código 6.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.3, Apêndice A).

O Construto "Desleixada, "banda voou" – Profissional, mantém o controle, não se desespera, conquista confiança", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 66), inicia com referência do entrevistado ao profissionalismo demonstrado por indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 2556 e 2557). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar profissionalismo a desleixo, demonstrado por dois indivíduos CuTe (sentença 2558). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que profissionalismo está associado à elevada

capacidade de cumprimento de acordos, o que, por sua vez, gera confiabilidade (sentenças 2564 e 2568). Para o entrevistado, confiabilidade seria estímulo à construção de relação de amizade (sentença 2573), mais que relacionamento alegre e cordial, no entanto negligente com a tarefa, demonstrado por dois indivíduos CuTe (sentenças 2574, 2575 e 2576). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado indica perceber confiabilidade como resultante de tranquilidade transmitida, de controle sobre situações e empenho na tarefa (sentenças 2580 e 2582). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era seguro, entusiasmado e emocionalmente estável" (código 2.1.4, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A), "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A), "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a construir uma história profissional mutuamente benéfica com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.5, Apêndice A). A medida METRICS "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Não se pode contar com – Transmite segurança, passa confiança", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 67), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona capacidade de efetivar compromissos (sentença 2586), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a ser profissional. A exploração do tema leva o entrevistado a confirmar diferenciação conceitual entre transmitir imagem confiável e conquistar confiança, sendo a primeira resultado de esforço de convencimento e a segunda demonstração efetiva de resultados obtidos durante o andamento do projeto (sentenças 2592, 2594 e 2597). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que irresponsabilidade no desempenho da tarefa desfaz qualquer imagem confiável transmitida *a priori* (sentenças 2599 e 2601). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto"

(código 4.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A).

O Construto "Inquietação, impaciência, fala sem refletir, ansiedade – Tranquilidade, paciência, bom senso para aguardar a hora certa de falar", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 68), inicia com referência do entrevistado à impaciência e inquietude demonstradas por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2610 e 2612). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar impaciência à tranquilidade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2615). Para o entrevistado, a agitação/impaciência é característica pessoal, não sofrendo influência direta da carga de trabalho sofrida (sentenças 2620 e 2623). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que agitação/impaciência se manifestava na busca por antecipação de respostas, mesmo antes da hora adequada para tratamento da questão (sentenças 2632, 2635, 2636 e 2642). Por outro lado, a espera tranquila e a paciência são características que transmitem bom senso e permitem que temas sejam discutidos oportunamente (sentenças 2643 e 2652). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo era seguro, entusiasmado e emocionalmente estável" (código 2.1.4, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) e "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Facilidade de negociação – Opiniões fortes, difícil de convencer", evocado em RG8 (Apêndice E, *ladder* 69), inicia com referência do entrevistado a caráter explosivo e dificuldade de convencimento demonstrado por indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 2659 e 2661). Tais características, segundo o entrevistado, consumia esforços e tempo da equipe XTeam, chegando a envolver recurso a instâncias superiores para resolução de impasses (sentença 2664). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar aversão à mudança, demonstrada por indivíduo CuTe (sentenças 2667 e 2670), à facilidade de negociação identificada em duas outras indivíduo CuTe, na tríade (sentença 2665). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado define facilidade de negociação como facilidade de acordar, junto a indivíduos CuTe, ajustes em processos de negócio e ajustes no novo SI (customizações) de forma equilibrada (sentença 2674). Para o entrevistado, não ocorre facilidade de negociação quando indivíduo CuTe resiste à implementação de mudanças em

processos de negócio, insistindo em customizações do novo SI para adequação a processo já existente e que deve, preferencialmente, ser mantido (sentenças 2675, 2676, 2677 e 2686). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A) e "O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto" (código 6.3.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) e "O indivíduo contribuía para o resultado da customização" (código 7.1.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. A Tabela 13 apresenta a convergência de Construtos RG8 com medidas METRICS.

Tabela 13 – Convergência de Construtos RG8 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
61	Dificuldade de assimilação de conceitos e regras de negócio – Facilidade de entendimento	"1.1.3"	+
		"1.2.1"	+
		"1.3.1"	+
		"1.4.4"	-
		"1.5.4"	-
		"2.4.1"	-
		"6.4.1"	-
		Inexistente*	
62	Dispersão, falta de atenção nos treinamentos – Envolvimento, passa a informação correta e recorre para entender melhor	"3.2.3"	+
		"6.1.1"	+
		"6.4.2"	+
		"3.3.3"	-
63	Dificuldade de conciliar a agenda do projeto com demais atividades – Disponibilidade adequada	"3.3.6"	-
		Inexistente**	
64	Carisma, bom relacionamento – Fechado, carrancudo	"2.3.2"	+
		"3.1.3"	+
		"6.3.1"	+
		"6.3.2"	+
		"6.4.3"	+
65	Aptas a escutar – Receio de mudança, novas possibilidades, precaução	"2.3.2"	+
		"3.1.3"	+
		"6.3.1"	+
		"6.3.2"	+
		"6.4.3"	+
66	Desleixada, "banda voou" – Profissional, mantém o controle, não se desespera, conquista confiança	"2.1.4"	+

		"4.2.2"	+
		"5.1.1"	+
		"6.4.1"	+
		"7.1.1"	+
		"7.2.2"	+
		"7.2.5"	+
		"2.2.1"	-
67	Não se pode contar com – Transmite segurança, passa confiança	"3.2.3"	+
		"4.2.2"	+
		"7.1.1"	+
68	Inquietação, impaciência, fala sem refletir, ansiedade – Tranquilidade, paciência, bom senso para aguardar a hora certa de falar	"2.1.4"	+
		"6.4.1"	-
		"6.4.3"	-
69	Facilidade de negociação – Opiniões fortes, difícil de convencer	"2.3.2"	+
		"6.3.1"	+
		"6.3.2"	+
		"3.1.3"	-
		"7.1.2"	-

* capacidade de concentração e assimilação de conhecimentos, requerida de indivíduos CuTe em projetos CISS
** alocação do indivíduo à CuTe, especificamente no que diz respeito à sua capacidade de dedicação de tempo e esforços ao projeto

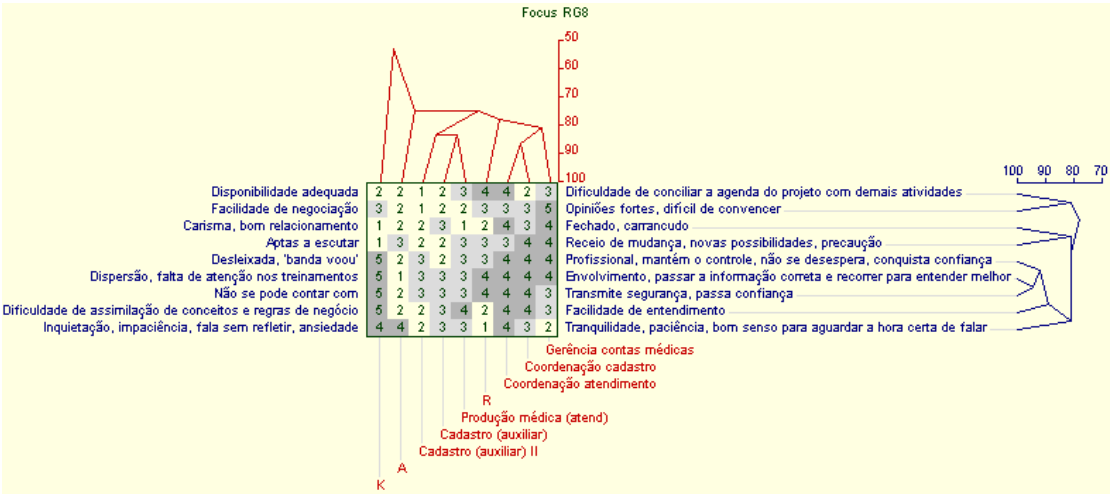

Figura 23 – Análise de *cluster* do RG8
Fonte: elaboração própria.

4.9. RG9

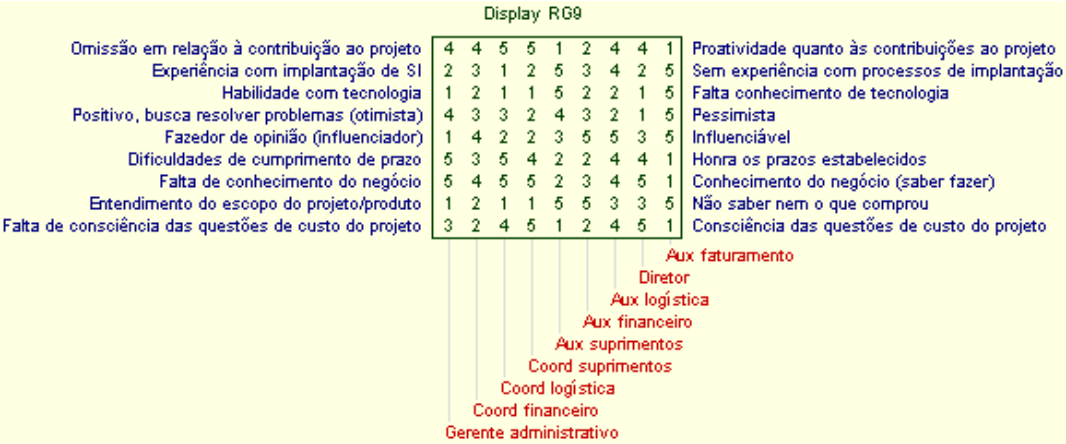

Figura 24 – RG9
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Omissão em relação à contribuição ao projeto – Proatividade quanto às contribuições ao projeto", evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 70), inicia com referência do entrevistado à omissão de opiniões, como contribuição ao projeto, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2695 e 2734). Para o entrevistado, a omissão de opiniões se manifestava como ausência de reflexão crítica, considerando o conhecimento do negócio detido por indivíduos CuTe, sobre tarefas do projeto (sentenças 2696 e 2697). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar omissão e ausência de reflexão crítica à postura proativa demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 2701, 2704 e 2709), não obstante sua carência de habilidades de liderança (sentença 2711). Na percepção do entrevistado, a promoção da indivíduo CuTe à condição de coordenadora foi um equívoco de gestão da empresa, pois simultaneamente deixou de contar com usuário de destaque na função e passou a dispor de coordenador ineficiente (sentenças 2722, 2723 e 2725). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A) e "O indivíduo omitia informações potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas" (código 5.3.3, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Experiência com implantação de SI – Sem experiência com processos de implantação”, evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 71), inicia com referência do entrevistado a conhecimento em projetos CISS, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade, a partir de experiências prévias com implantação (sentença 2752). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar experiência em implantações a desconhecimento inclusive de noções básicas de informática, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 2754 e 2756). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado avalia que experiência prévia com implantações é mais importante para o sucesso do projeto que conhecimento em informática (sentenças 2758 e 2765), devido a equilíbrio de expectativas em relação a custos e benefícios do projeto para a empresa (sentenças 2767, 2770 e 2771). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS “As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto” (código 2.3.1, Apêndice A), “O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto” (código 2.4.4, Apêndice A) e “O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto” (código 6.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS “O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto” (código 1.1.1, Apêndice A), “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A) e “O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto” (código 2.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Habilidade com tecnologia – Falta conhecimento de tecnologia”, evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 72), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona habilidade com tecnologias (sentença 2780), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a possuir experiência em projetos CISS. A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir à ausência de habilidades com tecnologia, dificuldades na realização das capacitações para uso do novo SI (sentença 2782). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que, em projetos CISS, conhecimento do negócio não é suficiente para alocação do indivíduo à equipe CuTe e indivíduos CuTe com idade avançada terão mais dificuldade em adquirir novos conhecimentos, inclusive habilidades com tecnologia (sentenças 2784, 2785, 2789, 2790 e 2792). Na percepção do entrevistado, ausência de habilidade com tecnologia implica maiores custos para consecução

dos projetos CISS, sendo preferível a substituição da pessoa na equipe CuTe por profissional com perfil que incorpore essas habilidades (sentenças 2794 e 2795). As medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A), "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) e "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Positivo, busca resolver problemas (otimista) – Pessimista", evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 73), inicia com referência do entrevistado a otimismo demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2821). Para o entrevistado, otimismo está associado à disposição pessoal para agir em situações inesperadas (sentença 2824), em vez de buscar prevenir-se, com registro formal antecipado do insucesso da ação, como demonstrado por terceiro indivíduo CuTe na tríade (sentença 2823). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que comportamento pessimista é prejudicial a projetos CISS, na medida em que registro formal antecipado de insucesso da ação inibe a execução da ação, em si, além de ser opinião contagiante para demais membros CuTe (sentenças 2830, 2832, 2833 e 2835). Para o entrevistado, a opinião pessimista se dissemina mais facilmente que a otimista (2835), o que requer esforço adicional da equipe XTeam em identificar e atuar junto ao pessimista, no projeto, para atenuar efeitos de seu comportamento (sentença 2838). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A), "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A). As medidas METRICS "As informações do projeto que o indivíduo divulgava eram confiáveis e relevantes" (código 2.2.3, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Fazedor de opinião (influenciador) – Influenciável", evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 74), inicia com referência do entrevistado à liderança capaz de formar opinião junto a demais integrantes CuTe, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na

tríade (sentenças 2849, 2853 e 2854). Para o entrevistado, dispor de formadores de opinião é desejável em projetos CISS, embora, no caso específico, as indivíduos CuTe formadores de opinião fossem pessimistas (no sentido do Construto anterior), o que acabava por prejudicar o projeto, em relação às customizações (sentenças 2855, 2858 e 2862), e demandava mais esforço da equipe XTeam para restaurar a discussão a ponto de equilíbrio (neutralizar a opinião previamente formada) (sentença 2864). Na percepção do entrevistado, tais esforços adicionais geravam descumprimento de prazos (cronograma afetado) e custos não previstos (prejuízos) (sentença 2867) e só foram atenuados com a saída de indivíduo CuTe específica do projeto (sentença 2869). A exploração do tema leva o entrevistado a lamentar a ausência da habilidade de formar opiniões, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 2883 e 2884). Para o entrevistado, considerando a posição de direção exercida, se esperava maior poder de influência da terceiro indivíduo CuTe sobre a equipe, mas devido a questões de posicionamento político, este papel não era exercido, o que também prejudicava o projeto (sentenças 2885 e 2887). Ainda na percepção do entrevistado, a relação de confiança estabelecida entre agente diretivo e um dos indivíduos CuTe, na tríade, davam, a esta última, poder para agir em confronto a posições hierárquicas superiores (sentença 2889). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto" (código 3.2.4, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando a ausência da habilidade de formar opiniões e o esforço pela atenuação de confronto político, manifestos por um dos indivíduos CuTe, na tríade, e contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa" (código 4.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O poder era utilizado para beneficiar o projeto, em vez de pessoas específicas" (código 1.5.3, Apêndice A) e "As informações do projeto que o indivíduo divulgava eram confiáveis e relevantes" (código 2.2.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata da influência política sofrida por pessoas em cargos de decisão. Nos termos do entrevistado: "ele não conseguia exercer essa influência na própria equipe dele" (sentença 2885) e "Por questões justamente políticas, né, de organograma e de composições mesmo políticas dentro da empresa" (sentença 2887).

O Construto “Dificuldades de cumprimento de prazos – Honra os prazos estabelecidos”, evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 75), inicia com referência do entrevistado à incapacidade de cumprimento de metas estabelecidas, no projeto, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2897 e 2898). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar incapacidade de cumprimento de metas à capacidade de cumprimento demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 2899 e 2900). Para o entrevistado, a incapacidade de cumprimento de metas levou a prejuízos no projeto, devido à necessidade de controles adicionais (monitoramento da execução da tarefa) e alteração na metodologia de execução do projeto (sentenças 2902, 2904 e 2905). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado associa cumprimento de metas à execução de tarefas no prazo e com qualidade (sentença 2907), o que não era alcançado plenamente por duas dos indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2907). Na percepção do entrevistado, omissão de opiniões, desconhecimento do negócio e resistência a adquirir novos conhecimentos estão entre as causas da incapacidade de cumprimento de metas (sentenças 2909, 2910, 2912 e 2913). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que, embora houvesse problemas de qualidade, a principal falha dizia respeito ao não cumprimento de prazos, com responsabilidades atribuídas a terceiros (sentenças 2918 e 1919). As medidas METRICS “O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação” (código 6.4.1, Apêndice A) e “O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação” (código 6.4.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do cumprimento de prazos por parte dos indivíduos CuTe. Embora METRICS mencione prazos, o faz com foco no tempo disponível para a atividade. Nos termos do entrevistado “Cumprir prazos das atividades definidas no projeto” (sentença 2918) e “E depois lógico, o que é que faziam? ‘desculpa, desculpa, desculpa’, ‘não deu porque fulano me parou, porque fulano fez isso’” (sentença 2919).

O Construto “Falta de conhecimento do negócio – Conhecimento do negócio (saber fazer)”, evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 76), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona conhecimento do negócio (sentença 2927), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a cumprimento de

prazos. A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir, como possível causa de descumprimento de prazos, desconhecimento do negócio (sentença 2928), que para não ser assumido como carência de competência, tinha o descumprimento de prazos imputado a responsabilidades de terceiros (sentença 2929). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A), "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A), "O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Entendimento do escopo do projeto/produto – Não saber nem o que comprou", evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 77), inicia com referência do entrevistado à capacidade de entendimento do escopo do produto e do escopo do projeto, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 2937, 2938 e 2939). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar capacidade de entendimento do escopo do produto e do escopo do projeto à inexistência desse entendimento, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 2940), que levava a falsas expectativas e exigências que não seriam atendidas (sentenças 2942 e 2943). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que comportamentos assim vêm de indivíduos CuTe que desconhecem o produto adquirido, o projeto de implantação e o contrato que rege as condições de prestação do serviço de implantação (sentença 2957). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo recorria com frequência a informações especificadas em contrato durante a interação com colegas de projeto" (código 1.4.5, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A), "O indivíduo compreendia o que o sistema (em implantação) deveria fazer" (código 3.3.1, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas da equipe de implantação" (código 3.3.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Falta de consciência das questões de custo do projeto – Consciência das questões de custo do projeto”, evocado em RG9 (Apêndice E, *ladder* 78), inicia com referência do entrevistado às noções de investimento e custo do projeto para a empresa, demonstrada por indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 2962 e 2963). Para o entrevistado, consciência de custos está associado a conhecimento da abrangência do projeto CISS e de custos adicionais envolvidos com modificações nesta abrangência (sentenças 2964, 2965 e 2966). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar consciência de custos a esforços de modificação da abrangência do projeto, sem percepção de custos adicionais envolvidos, demonstrados por dois indivíduos CuTe (sentença 2969). Na percepção do entrevistado, comportamentos assim prejudicavam o projeto, devido à necessidade de tempo para explicações adicionais (sentença 2970). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que projetos CISS contratados com contabilização de horas XTeam *a posteriori* são mais fáceis de gerenciar, pois indivíduos CuTe tendem a se preocupar com o consumo dessas horas (sentença 2978). Projetos contratados com escopo fixo e horas contabilizadas *a priori*, tendem a gerar maior esforço de gerenciamento XTeam, pois indivíduos CuTe não se preocuparão com eventuais acréscimos (sentença 2979), o que, por sua vez, tende a gerar desgastes na relação XTeam-CuTe, com renegociações ocorrendo ao longo do projeto (sentenças 2984 e 2987). Como questões contratuais antecedem o projeto em si, para o entrevistado é desejável que indivíduos CuTe iniciem o projeto com consciência de custos (sentenças 2988 e 2995). As medidas METRICS “O indivíduo compreendia o que o sistema (em implantação) deveria fazer” (código 3.3.1, Apêndice A) e “A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas da equipe de implantação” (código 3.3.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do conhecimento prévio, por parte dos indivíduos CuTe, do teor contratual que regerá a relação XTeam-CuTe ao longo de todo o projeto CISS. Embora METRICS mencione acesso a contrato, o faz com foco na frequência de acesso a informações contratuais, para fins de regulação da relação e aplicação de formalismos. Nos termos do entrevistado “essa pessoa aqui ela tinha essa ciência e tinha essa consciência do que podia e do que não podia ser, vamos dizer assim, feito” (sentença 2964) e “porque aí era que era o legal, porque como era

um projeto fechado, ela não pensava na empresa, ela pensava nas empresas" (sentença 2966). A Tabela 14 apresenta a convergência de Construtos RG9 com medidas METRICS.

Tabela 14 – Convergência de Construtos RG9 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
70	Omissão em relação à contribuição ao projeto – proatividade quanto às contribuições ao projeto	"2.2.4"	+
		"5.3.3"	+
		"6.1.1"	-
		"6.1.2"	-
71	Experiência com implantação de SI – Sem experiência com processos de implantação	"2.3.1"	+
		"2.4.4"	+
		"6.1.2"	+
		"1.1.1"	-
		"1.5.4"	-
		"2.4.1"	-
72	Habilidade com tecnologia – Falta conhecimento de tecnologia	"1.1.1"	-
		"1.5.4"	-
		"2.4.1"	-
73	Positivo, busca resolver problemas (otimista) – Pessimista	"3.3.2"	+
		"6.1.2"	+
		"6.4.2"	+
		"2.2.3"	-
		"3.3.3"	-
74	Fazedor de opinião (influenciador) – Influenciável	"2.1.1"	+
		"3.2.4"	+
		"4.1.2"	+
		"1.5.3"	-
		"2.2.3"	-
		Inexistente*	
75	Dificuldades de cumprimento de prazos – Honra os prazos estabelecidos	"6.4.1"	-
		"6.4.2"	-
		Inexistente**	
76	Falta de conhecimento do negócio – Conhecimento do negócio (saber fazer)	"1.5.4"	-
		"2.4.1"	-
		"2.4.4"	-
		"6.1.1"	-
		"6.1.2"	-
77	Entendimento do escopo do projeto/produto – Não saber nem o que comprou	"1.4.5"	+
		"1.5.4"	-
		"3.3.1"	-
		"3.3.4"	-
78	Falta de consciência das questões de custo do projeto – Consciência das questões de custo do projeto	"3.3.1"	-
		"3.3.4"	-
		Inexistente***	

* influência política sofrida por pessoas em cargos de decisão

** cumprimento de prazos por parte dos indivíduos CuTe

***conhecimento prévio, por parte dos indivíduos CuTe, do teor contratual que regerá a relação XTeam-CuTe ao longo de todo o projeto CISS

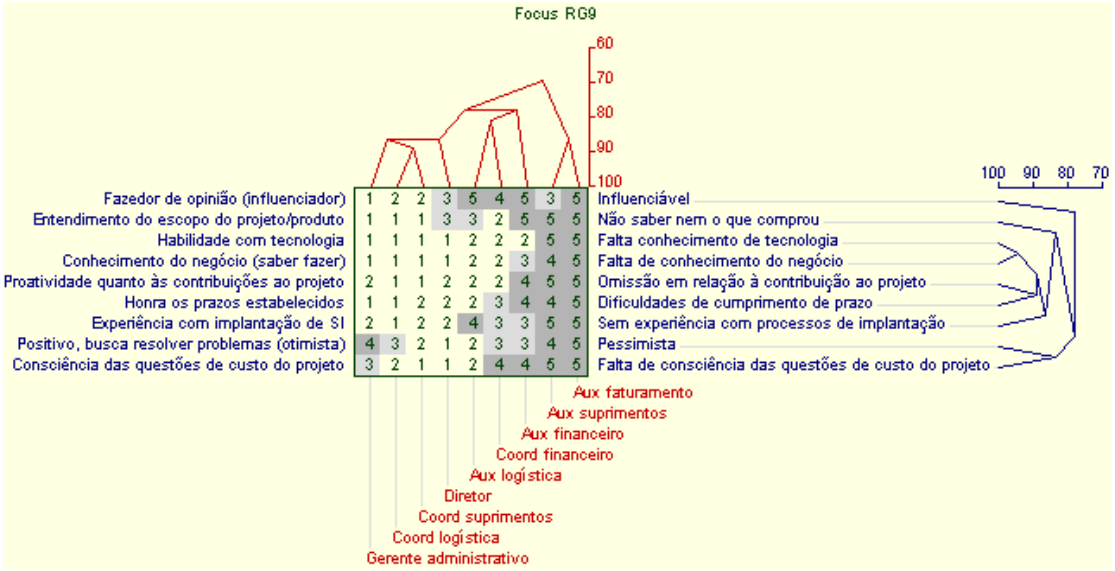

Figura 25 – Análise de *cluster* do RG9
Fonte: elaboração própria.

4.10. RG10

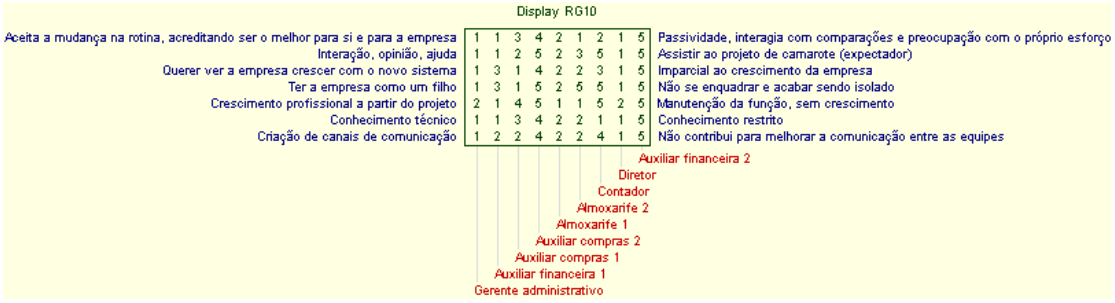

Figura 26 – RG10
Fonte: elaboração própria.

O Construto “Aceita a mudança na rotina, acreditando seu o melhor para si e para a empresa – Passividade, interagia com comparações e preocupações com o próprio esforço”, evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 79), inicia com referência do entrevistado à contribuição dada ao projeto por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 2998). Para o entrevistado, a contribuição se deu na forma de interação com a equipe XTeam, sugerindo mudanças em processos em função do novo SI (sentença 3001). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar interação crítica a passividade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, que se restringia a criticar a forma de operação do novo SI, caso o novo procedimento

operacional fosse considerado, por ela, mais "trabalhoso" que o vigente (sentenças 3002, 3003, 3004, 3017 e 3018). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que havia interesse em adquirir novos conhecimentos e interagir criticamente com o novo SI, o que era consequência da abertura à mudança demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 3007, 3009 e 3010). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A), "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A), "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A), "As ideias sugeridas pelo indivíduo eram colocadas em prática por ele ou pelos colegas de projeto" (código 2.3.3, Apêndice A) e "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A). As medidas METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) e "O indivíduo priorizava os interesses do projeto, em vez de seus interesses pessoais" (código 4.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Interação, opinião, ajuda – Assistir ao projeto de camarote (expectador)", evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 80), inicia com referência do entrevistado à participação no projeto, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3066). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar participação cotidiana no projeto, devido à necessidade operacional de suporte do novo SI (sentenças 3068 e 3069), à indiferença quanto a resultados práticos imediatos, característica de terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3070 e 3077). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que, de um lado havia interesse nos resultados gerados pelo novo SI, para que a operação rotineira fluísse adequadamente, enquanto, de outro lado, embora houvesse papel relevante de contribuição para o projeto, a postura era de expectador do processo, fornecendo informações apenas quando solicitado (sentenças 3078 e 3079). Para o entrevistado, o interesse nos resultados e a participação ativa geravam abertura à mudança e preocupação com os resultados gerais do projeto (visão ampla), enquanto, do outro lado, a preocupação estava restrita aos próprios resultados (sentenças 3076, 3092 e 3093). A preocupação com os resultados gerais fazia com

que dois indivíduos CuTe, na tríade, opinassem sobre as suas áreas e sobre áreas alheias, junto à equipe XTeam e aos colegas CuTe (sentenças 3101 e 3103). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "As atividades dos colegas de projeto serviam de entrada para as atividades do indivíduo" (código 1.2.2, Apêndice A), "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava entusiasmo com os objetivos estratégicos do projeto" (código 3.1.2, Apêndice A), "O indivíduo conseguia prever benefícios ou prejuízos pessoais decorrentes de seu papel no projeto" (código 3.2.2, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo omitia informações potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas" (código 5.3.3, Apêndice A) e "O indivíduo estudava os problemas enfrentados pelos demais" (código 6.2.3, Apêndice A).

O Construto "Querer ver a empresa crescer com o novo sistema – Imparcial ao crescimento da empresa", evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 81), inicia com referência do entrevistado à sensação de ter a empresa como um "filho" e, assim, vê-la crescer, emanada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3108), o que, na percepção do entrevistado, contribui positivamente para o sucesso do projeto CISS (sentença 3109). Ao desejo de evolução da empresa, o entrevistado contrapõe passividade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3110 e 3114). A exploração do tema leva o entrevistado a associar permanência na empresa, desde a fundação, ao desejo de vê-la evoluir e passa a contrastar longevidade na empresa à permanência há pouco tempo, que resultava em diferenças de envolvimento emocional, não suportada pela equipe CuTe, tanto que a terceiro indivíduo CuTe acaba sendo afastada do projeto e da empresa (sentenças 3120, 3121 e 3123). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo estava emocionalmente envolvido com o projeto" (código 4.2.3, Apêndice A). As medidas METRICS "O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Ter a empresa como um filho – Não se enquadrar e acabar sendo isolado", evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 82), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona sensação de ter a empresa como filho (sentença 3128), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação ao desejo de que a empresa evolua com o novo SI. A exploração do tema leva o entrevistado a justificar a rejeição sofrida por terceiro indivíduo CuTe, inicialmente no projeto e depois na própria empresa, pela imparcialidade, caracterizada na ausência de envolvimento emocional, demonstrado por esta pessoa (sentença 3138). Ou seja, enquanto de um lado se celebrava a evolução da empresa, simbolizada na ocasião pelo projeto CISS, de outro lado não havia sensibilidade suficiente, da parte de terceiro indivíduo CuTe, na tríade, para estabelecimento de *rapport* com o grupo existente e, assim, ser aceito (sentenças 3130, 3131, 3133 e 3134). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo estava emocionalmente envolvido com o projeto" (código 4.2.3, Apêndice A). As medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Crescimento profissional a partir do projeto – Manutenção da função, sem crescimento", evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 83), inicia com referência do entrevistado ao crescimento profissional demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3145). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar interesse e crescimento profissional à estagnação profissional demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 3146), decorrente de sua falta de interesse e participação ativa no projeto CISS (sentença 3147). Para o entrevistado, havia, por parte de dois indivíduos CuTe na tríade, percepção das possibilidades de ascensão profissional a partir das suas participações ativas no projeto (sentenças 3152 e 3153), o que veio a se confirmar posteriormente com novos cargos conquistados e atuação em projetos CISS nas filiais da empresa (sentença 3154). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto" (código 1.1.3, Apêndice A), "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função

dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A) e "O indivíduo conseguia prever benefícios ou prejuízos pessoais decorrentes de seu papel no projeto" (código 3.2.2, Apêndice A).

O Construto "Conhecimento técnico – Conhecimento restrito", evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 84), inicia com referência do entrevistado ao conhecimento técnico demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 3163, 3164 e 3165). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar conhecimento técnico ao alijamento do projeto preferido por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3159 e 3161). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado atribui a dois indivíduos CuTe, na tríade, além do conhecimento técnico, o conhecimento das pessoas atuantes na empresa (sentenças 3174 e 3177). Na percepção do entrevistado, dispor de indivíduos CuTe com conhecimento das pessoas em cargos operacionais e dispostas a estabelecer a comunicação necessária destes com a equipe XTeam, é importante para o bom andamento de projetos CISS (sentenças 3178 e 3181). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) e "O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Criação de canais de comunicação – Não contribui para melhorar a comunicação entre as equipes", evocado em RG10 (Apêndice E, *ladder* 85), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona criação de canais de comunicação entre a equipe XTeam e demais pessoas na empresa (sentenças 3183 e 3184), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a conhecimento técnico. A exploração do tema leva o entrevistado a restringir a ação de comunicação à apresentação das pessoas, de acordo com demanda XTeam, ou seja, o canal de comunicação era criado, mas independia do conhecimento CuTe sobre conhecimento relevante de outras pessoas para o projeto (sentenças 3190 e 3191). Para o entrevistado, o contraste seria estar isolado com foco na própria atividade, não contribuindo para melhoria da comunicação entre equipes, o

que era demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3194 e 3196). O Construto não encontra convergência com medidas METRICS, embora traga contribuição adicional, que trata do estabelecimento de canais de comunicação entre equipe XTeam e outras pessoas na empresa, além da equipe CuTe. Nos termos do entrevistado "Se não fosse essas duas pessoas aqui fazendo todo o trabalho de meio de campo, a gente não conseguiria chegar naquela pessoa lá da frente, como o auxiliar financeiro ou o almoxarife, e estar mostrando a ele essa situação, ta? Muitas vezes a pessoa, ela auxiliou a gente na comunicação com esse... com essa turma" (sentença 3178) e "E essa pessoa serviu pra isso, porque facilitava o cesso a todas as áreas da empresa e o conhecimento dela fazia com que a gente pudesse interagir" (sentença 3181). A Tabela 15 apresenta a convergência de Construtos RG10 com medidas METRICS.

Tabela 15 – Convergência de Construtos RG10 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
79	Aceita a mudança na rotina, acreditando seu o melhor para si e para a empresa – Passividade, interagia com comparações e preocupações com o próprio esforço	"1.4.2"	+
		"1.4.4"	+
		"2.3.2"	+
		"2.3.3"	+
		"3.1.3"	+
		"3.3.3"	-
		"4.1.1"	-
80	Interação, opinião, ajuda – Assistir ao projeto de camarote (expectador)	"1.2.2"	+
		"1.4.2"	+
		"3.1.2"	+
		"3.2.2"	+
		"3.2.3"	+
		"5.3.3"	+
		"6.2.3"	+
81	Querer ver a empresa crescer com o novo sistema – Imparcial ao crescimento da empresa	"4.2.3"	+
		"2.4.4"	-
		"3.3.3"	-
82	Ter a empresa como um filho – Não se enquadrar e acabar sendo isolado	"4.2.3"	+
		"1.1.1"	-
		"3.3.3"	-
83	Crescimento profissional a partir do projeto – Manutenção da função, sem crescimento	"1.1.3"	+
		"1.4.4"	+
		"3.2.2"	+
84	Conhecimento técnico – Conhecimento restrito	"2.4.1"	+
		"6.1.1"	+
		"6.1.2"	+
		"1.5.4"	-
		"2.4.4"	-

85	Criação de canais de comunicação – Não contribui para melhorar a comunicação entre as equipes	Inexistente*

* estabelecimento de canais de comunicação entre equipe XTeam e outras pessoas na empresa, além da equipe CuTe

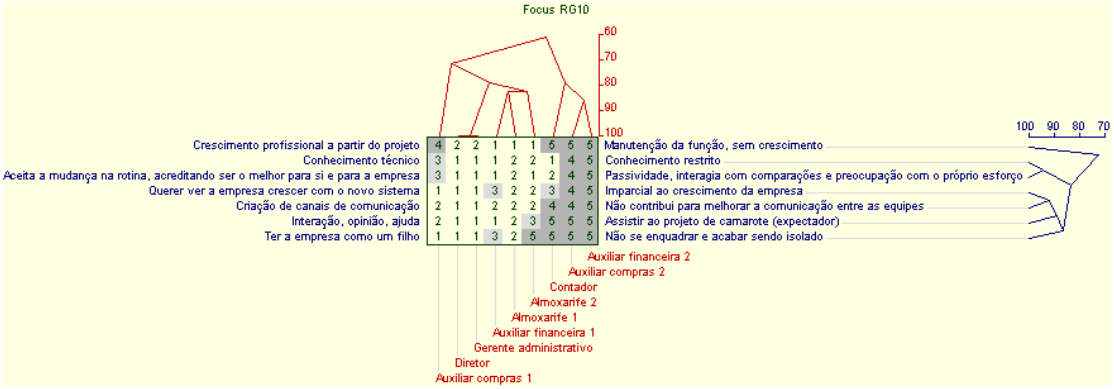

Figura 27 – Análise de *cluster* do RG10
Fonte: elaboração própria.

4.11. RG11

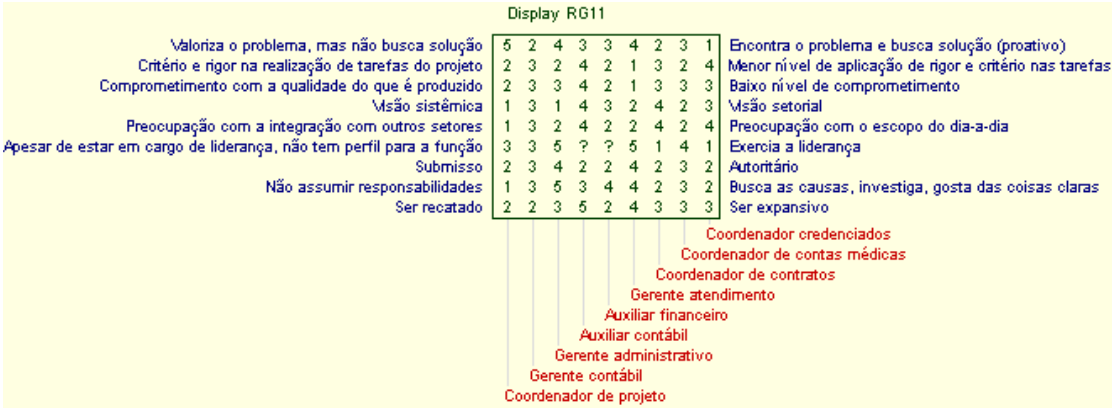

Figura 28 – RG11
Fonte: elaboração própria.

O Construto “Valoriza o problema, mas não busca solução – Encontra o problema e busca solução (proativo)”, evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 86), inicia com referência do entrevistado à postura frente a problemas que, no caso de dois indivíduos CuTe, na tríade, imediatamente buscavam soluções (sentença 3203) enquanto terceiro indivíduo CuTe se restringia a apontar o problema e exigir solução a terceiros (sentença 3204). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar contribuição proativa para os resultados do projeto (sentença 3206) à ausência de contribuição e preocupação em se esquivar do

problema (sentenças 3207 e 3208). Para o entrevistado, esta última postura contribui negativamente para o andamento de projetos CISS, pois (a) remete a solução a pessoas nem sempre diretamente envolvidas no problema, (b) exige maior esforço XTeam para elaboração de alternativas, (c) impede a aplicação de conhecimentos relevantes e (d) não antecipa problemas (sentenças 3210, 3211, 3212, 3214, 3218, 3219 e 3220). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A), "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) e "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Critério e rigor na realização de tarefas do projeto – Menor nível de aplicação de rigor e critério nas tarefas", evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 87), inicia com referência do entrevistado ao esforço empenhado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3240). A exploração do tema leva o entrevistado a associar esforço à preocupação sistemática com resultados, para seus setores e para demais setores da empresa (sentenças 3241 e 3242), o que contrastava com a execução acrítica da tarefa, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 3253). Para o entrevistado, enquanto dois indivíduos CuTe, na tríade, demonstravam critério e rigor na realização da tarefa, chegando a extrapolar o turno de trabalho para garantir confiabilidade aos resultados, terceiro indivíduo CuTe satisfazia-se com cumprimento da jornada padrão (sentenças 3243 e 3255). Na percepção do entrevistado havia preocupação com boa imagem e reputação do setor, como estimuladores do empenho na tarefa (sentenças 3245, 3256 e 3259). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "A

atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida. Pode-se ainda deduzir, considerando as oposições entre aplicação de critério e rigor à tarefa e extrapolação de turno de trabalho, contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A) também é medida METRICS presente, mas de maneira negativa.

O Construto "Comprometimento com a qualidade do que é produzido – Baixo nível de comprometimento", evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 88), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona preocupação com a qualidade do que é produzido, denotando percepção da importância do seu papel no projeto (sentenças 3264 e 3270), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à aplicação de critério e rigor na realização de tarefas do projeto. A exploração do tema leva o entrevistado a comparar percepção da importância do seu papel no projeto e comprometimento, com a qualidade do que é produzido, à atitude de um time (sentenças 3271, 3273 e 3277), o que diferia de terceiro indivíduo CuTe, que apresentava baixo nível de comprometimento pessoal com o projeto (sentença 3281). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Visão sistêmica – Visão setorial", evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 89), inicia com referência do entrevistado à quantidade de trabalho empreendida por dois indivíduos CuTe, na tríade, no projeto (sentença 3286). A exploração do tema leva o entrevistado a associar esforço empreendido a conhecimento dos processos de negócio e este, por sua vez, a apoio que foi possível dar à equipe XTeam no planejamento da implantação, principalmente no tocante a aspectos de integração entre setores (sentenças 3287, 3288, 3289,

3291 e 3293). Na percepção do entrevistado, havia visão sistêmica, por parte de dois indivíduos CuTe, enquanto a visão de terceiro indivíduo CuTe, na mesma tríade, era setorial, ou seja, estava restrita à sua área de atuação (sentenças 3298, 3299 e 3300). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que visão sistêmica contribui positivamente para o sucesso do projeto, pois (a) adiciona preocupação com resultado da tarefa e sua influência no resultado de demais setores e (b) facilita o entendimento entre as equipes XTeam e CuTe (sentenças 3304 e 3318). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "As atividades do indivíduo serviam de entrada para as atividades dos colegas no projeto" (código 1.2.1, Apêndice A), "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A) e "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A).

O Construto "Preocupação com o escopo do dia-a-dia – Preocupação com a integração com outros setores", evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 90), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona preocupação restrita ao próprio setor (sentença 3335), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à visão sistêmica. A exploração do tema leva o entrevistado a associar preocupação com o escopo do dia-a-dia à necessidade de auto-preservação, seja ao buscar causas alheias para problemas seus, seja ao limitar interesse e preocupação apenas a problemas seus, o que era demonstrado por dois indivíduos CuTe (sentenças 3337, 3342 e 3349). Para o entrevistado, esse comportamento contrasta com disposição para encontrar causas de problemas, independente do setor onde foi originado, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3341 e 3350). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A) e "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo priorizava os interesses do projeto, em vez de seus interesses pessoais" (código 4.1.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto “Apesar de estar em cargo de liderança, não tem perfil para a função – Exercia a liderança”, evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 91), inicia com referência do entrevistado a autoritarismo demonstrado por indivíduo CuTe, na tríade (sentença 3352). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar autoritarismo à submissão, no sentido de se esquivar de exercer a autoridade requerida pela função, demonstrada por dois indivíduos CuTe (sentenças 3353, 3356 e 3357), o que as levava a não serem respeitadas pelas equipes que comandavam (sentença 3359). Para o entrevistado, liderança pode ser entendida como capacidade inata (sentenças 3366, 3367 e 3376). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto” (código 3.2.4, Apêndice A). A medida METRICS “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto “Submisso – Autoritário”, evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 92), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona autoritarismo como contraponto a submissão (sentença 3382), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação ao exercício da liderança. Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que autoritarismo descreve postura inerente à função gerencial, exercido (o autoritarismo) quando decisões previamente tomadas sofrem resistência da equipe executora e se esgota o recurso do diálogo (sentença 3387), o que contrasta, na sua percepção, à indolência demonstrada em situações conflituosas, quando o gestor se exime do exercício da autoridade e se submete a imposições de terceiros, sem esboçar reação compatível com o cargo (sentenças 3391, 3393 e 3394). Para o entrevistado, ambas posturas, autoritária e submissa, possuem raízes culturais e de escolaridade (sentença 3396). Apesar do esforço de evocação derivada, da parte do pesquisador, o Construto encontra convergência com as mesmas medidas METRICS evocadas no Construto anterior, ou seja, “O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto” (código 3.2.4, Apêndice A) e, de maneira negativa, “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A), pois o enfoque dado pelo entrevistado se manteve definido pela postura de exercício da liderança.

O Construto “Não assumir responsabilidades – Busca as causas, investiga, gosta das coisas claras”, evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 93), inicia com referência do

entrevistado à não assunção de responsabilidades, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3406). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar não assunção de responsabilidades ao reconhecimento da autoria, mesmo em se tratando de falha, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3410 e 3411). Para o entrevistado, a relutância em assumir responsabilidades, em casos de falha, demandava maior esforço da equipe XTeam para levantamento de fatos e argumentos que comprovassem responsabilidades (sentença 3413), enquanto que o reconhecimento de autoria, mesmo em casos de falha, era seguido de iniciativas para identificação das causas (sentenças 4315, 3417 e 3419). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A), "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A) e "O indivíduo escondia ou distorcia informações negativas do projeto (problemas, críticas, etc.) nas conversas com seus colegas da equipe de implantação ou seus superiores na empresa" (código 5.3.1, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando o receio de assunção de responsabilidades, manifestos por duas dos indivíduos CuTe, na tríade, e contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa" (código 4.1.2, Apêndice A).

O Construto "Recatado – Expansivo", evocado em RG11 (Apêndice E, *ladder* 94), inicia com referência do entrevistado a comportamento discreto exibido por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3441). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar discrição à expansividade demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3444 e 3445). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que discrição se manifesta ao evitar-se comentários não fundamentados e/ou extra-profissionais (sentenças 3446 e 3448), enquanto expansividade se manifesta com simpatia e alegria no trato pessoal (sentença 3445). Na percepção do entrevistado, ambos comportamentos não afetam diretamente projetos CISS, embora discrição seja desejável, na medida em que evita comentários não fundamentados e/ou extra-profissionais (sentenças 3451 e 3452). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A), "As informações do projeto que o indivíduo divulgava eram confiáveis e relevantes" (código 2.2.3, Apêndice A), "O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.3, Apêndice A) e "O indivíduo contribuía para a qualidade de vida no trabalho durante sua relação com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.4,

Apêndice A). A Tabela 16 apresenta a convergência de Construtos RG11 com medidas METRICS.

Tabela 16 – Convergência de Construtos RG11 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
86	Valoriza o problema, mas não busca solução – Encontra o problema e busca solução (proativo)	"3.2.3"	+
		"6.1.2"	+
		"1.5.4"	-
		"3.2.1"	-
		"3.3.3"	-
		"5.1.1"	-
87	Critério e rigor na realização de tarefas do projeto – Menor nível de aplicação de rigor e critério nas tarefas	"3.2.3"	+
		"4.2.2"	+
		"5.1.1"	+
		"3.3.3"	-
		"3.3.6"	-
88	Comprometimento com a qualidade do que é produzido – Baixo nível de comprometimento	"3.2.3"	+
		"4.2.2"	+
		"5.1.1"	+
		"3.3.3"	-
89	Visão sistêmica – Visão setorial	"1.2.1"	+
		"2.4.1"	+
		"3.2.3"	+
		"6.1.1"	+
90	Preocupação com o escopo do dia-a-dia – Preocupação com a integração com outros setores	"3.2.3"	+
		"6.1.1"	+
		"4.1.1"	-
91	Apesar de estar em cargo de liderança, não tem perfil para a função – Exercia a liderança	"3.2.4"	+
		"1.5.4"	-
92	Submisso – Autoritário	"3.2.4"	+
		"1.5.4"	-
93	Não assumir responsabilidades – Busca as causas, investiga, gosta das coisas claras	“2.2.1”	+
		“2.2.4”	+
		“4.1.2”	+
		“5.3.1”	+
94	Recatado – Expansivo	“2.1.1”	+
		“2.2.3”	+
		“7.2.3”	+
		“7.2.4”	+

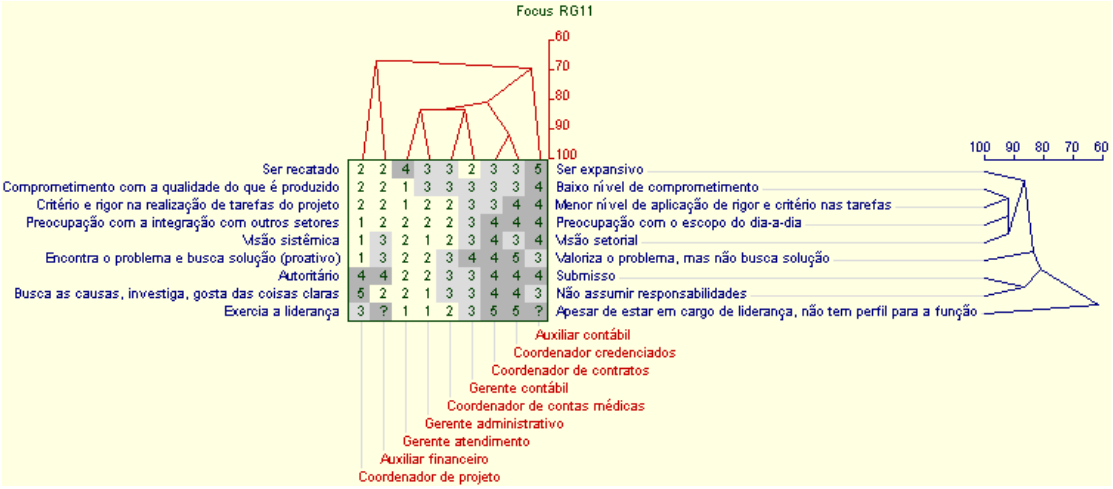

Figura 29 – Análise de *cluster* do RG11
Fonte: elaboração própria.

4.12. RG12

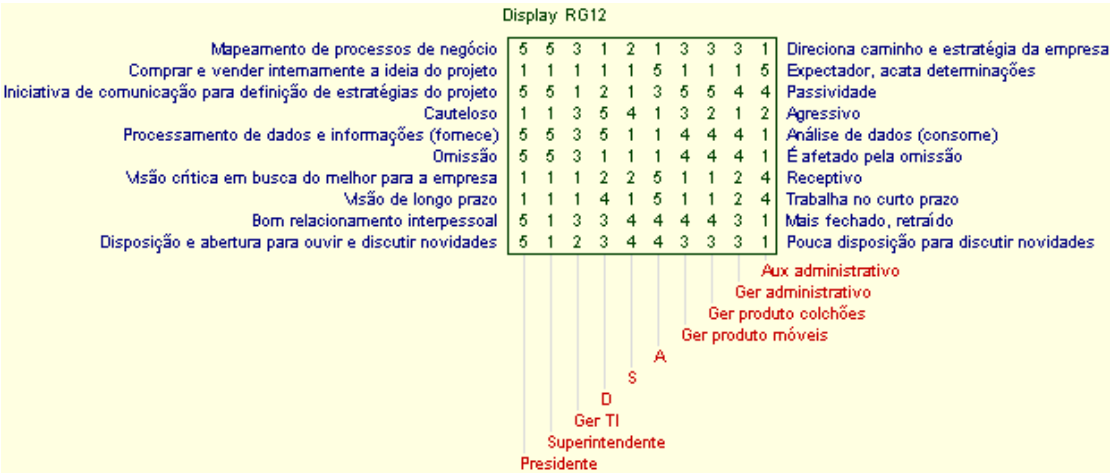

Figura 30 – RG12
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Mapeamento de processos de negócio – Direciona caminho e estratégia da empresa", evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 95), inicia com referência do entrevistado à participação de dois indivíduos CuTe, na tríade, em atividades de mapeamento de processos (sentença 3952), enquanto terceiro indivíduo CuTe participava como decisor, a partir dos processos mapeados pelos outros dois (sentença 3960). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a terceiro indivíduo CuTe definia alternativas em função da estratégia da empresa (sentenças 3959 e 3962;6;3960). O Construto encontra convergência

com as medidas METRICS “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A), “As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto” (código 2.3.1, Apêndice A) e “O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele” (código 3.1.1, Apêndice A).

O Construto “Comprar e vender internamente a ideia do projeto – Expectador, acata determinações”, evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 96), inicia com referência do entrevistado à liderança exercida por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3975), em contraponto à atividade operacional exercida por terceiro indivíduo CuTe (sentença 3976). A exploração do tema leva o entrevistado a associar liderança à facilitação do processo (de implantação) (sentença 3977), que se dava pela participação ativa de líderes, servindo eles próprios como modelos a serem seguidos pelos subordinados (sentença 3981). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a participação efetiva de líderes contribui para a diminuição da rejeição ao novo SI, em projetos CISS (sentença 3982), pois líderes possuem poder de influência e conseguem, assim, transmitir mensagens positivas aos subordinados, como vantagens e benefícios da adoção do novo SI (sentenças 3983 e 3986). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS “O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele” (código 3.1.1, Apêndice A), “O indivíduo demonstrava entusiasmo com os objetivos estratégicos do projeto” (código 3.1.2, Apêndice A), “O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto” (código 3.2.1, Apêndice A), “O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema” (código 3.3.2, Apêndice A) e “A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas da equipe de implantação” (código 3.3.4, Apêndice A).

O Construto “Iniciativa de comunicação para definição de estratégias do projeto – Passividade”, evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 97), inicia com referência do entrevistado à habilidade de comunicação, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade, para definição de estratégias no projeto CISS (sentença 4001). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar habilidade de comunicação à realização da tarefa, de tomada de decisão, no caso, exercida por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4002). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que decisões estratégicas de projeto eram proativamente tomadas em conjunto, devido à facilidade de comunicação existente entre dois indivíduos CuTe

(sentenças 4007 e 4021), enquanto, do outro lado, havia demonstração de passividade, ao se aguardar proposições já discutidas, para opinar sobre aspectos pontuais (sentenças 4009, 4010, 4025, , 4027, 4028 e 4032). Para o entrevistado, o sucesso de projetos CISS depende, em grande parte, de habilidades de marketing, como desenho de produto e inserção no mercado, mesmo para "clientes" internos (sentença 4011). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam" (código 2.4.2, Apêndice A), "O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A), "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto" (código 3.2.4, Apêndice A). A medida METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Cauteloso – Agressivo", evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 98), inicia com referência do entrevistado ao perfil comportamental cauteloso, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4068), que contrastava com perfil agressivo, apresentado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4069). Para o entrevistado, o comportamento cauteloso se caracteriza pela ponderação prévia à tomada de decisão (sentença 4071), enquanto o comportamento agressivo está associado à argumentação enfática, que busca o convencimento do interlocutor, na apresentação e defesa de ideias (sentenças 4072, 4073, 4075 e 4079). A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir relevância a ambos papéis em projetos CISS, pois enquanto um lado elabora estratégias e propõe planos de ação, almejando convencimento e aprovação (papel típico de consultoria, mas não exclusivo), o outro avalia criticamente as proposições, considerando benefícios, custos e riscos (sentenças 4084, 4086, 4087, 4088, 4094 e 4095). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A), "O conflito de ideias entre colegas no projeto não era visto como problema" (código 1.5.5, Apêndice A), "O indivíduo era falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A), "O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto" (código 3.2.4,

Apêndice A) e “O indivíduo usava múltiplos meios para descrever uma ideia” (código 6.2.2, Apêndice A).

O Construto “Processamento de dados e informações (fornece) – Análise de dados (consome)”, evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 99), inicia com referência do entrevistado à dependência de informações para tomada de decisão, demonstrada por indivíduo CuTe, na tríade (sentença 4108), e que era suprida pelo fornecimento de dados consolidados por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 4109 e 4111). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar atuação na produção de dados e informações à atuação no consumo desses dados e informações (sentenças 4117 e 4118). Para o entrevistado, falhas na especificação da informação requerida, na geração da informação e na sua consolidação, geravam problemas em cadeia (sentenças 4120 e 4122). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado atribui como possível causa das falhas de especificação, geração e consolidação de informações, ausência de esforço de antecipação de consequências, por parte dos envolvidos CuTe em cada etapa citada (sentenças 4127, 4128 e 4130). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes” (código 2.2.4, Apêndice A). As medidas METRICS “As informações do projeto que o indivíduo divulgava eram confiáveis e relevantes” (código 2.2.3, Apêndice A) e “O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto” (código 3.2.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Omissão – É afetado pela omissão”, evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 100), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona omissão no fornecimento de informações (sentença 4131), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à produção/consumo de dados e informações. A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar os geradores do impacto causado pelo fornecimento de informações inadequadas, representados por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4135), ao consumidor da informação, que sofreu o impacto da ação inconsequente, representado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4135). Para o entrevistado, uma possível causa para o fornecimento de informações inadequadas era a aplicação não criteriosa e descontextualizada de regra de negócio, o que levava a comportamento negligente e descompromissado com a consequência da tarefa (sentenças 4139, 4140, 4141, 4143, 4145 e

4147), o que só era detectado no exercício da tarefa de terceiros (sentenças 4149 e 4151). Apesar do esforço de evocação derivada, da parte do pesquisador, o Construto encontra convergência com as mesmas medidas METRICS evocadas no Construto anterior, ou seja, "O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes" (código 2.2.4, Apêndice A). As medidas METRICS "As informações do projeto que o indivíduo divulgava eram confiáveis e relevantes" (código 2.2.3, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Visão crítica em busca do melhor para a empresa – Receptivo", evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 101), inicia com referência do entrevistado à capacidade de argumentação demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4163), o que contrastava com postura receptiva demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4165). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar perspicácia (visão aguçada e de longo prazo) à preocupação imediata com aspectos corriqueiros da tarefa (sentenças 4167, 4169 e 4171). Para o entrevistado, capacidade de argumentação e perspicácia são características associadas a habilidades críticas, que levavam a permanente questionamento e busca de melhores resultados para a estratégia empresarial (sentenças 4179, 4183, 4184, 4185, 4187 e 4189). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam" (código 2.4.2, Apêndice A), "O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele" (código 3.1.1, Apêndice A), "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A).

O Construto "Visão de longo prazo – Trabalha no curto prazo", evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 102), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona visão de longo prazo (sentença 4192), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à visão crítica. A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar visão de longo prazo, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 4194, 4195 e 4196) à visão de curto prazo, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4197). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que visão de

longo prazo é desejável, como característica Cute em projetos CISS, pois possibilita antecipação de consequências de decisões, com implicações em custos e operações (sentenças 4206, 4207 e 4208). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam" (código 2.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A).

O Construto "Bom relacionamento interpessoal – Mais fechado, retraído", evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 103), inicia com referência do entrevistado à facilidade de comunicação e receptividade demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 4222 e 4223), o que contrastava com comportamento retraído e observador, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4224). A exploração do tema leva o entrevistado a associar receptividade à abertura ao diálogo, enquanto retração está associado a comportamento analítico e reservado (sentenças 4230, 4232, 4234, 4236, 4238 e 4240). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo era falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A).

O Construto "Disposição e abertura para ouvir e discutir novidades – Pouca disposição para discutir novidades", evocado em RG12 (Apêndice E, *ladder* 104), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona receptividade a novas ideias (sentença 4245), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a relacionamento interpessoal bom/retraído. A exploração do tema leva o entrevistado a definir receptividade a novas ideias como característica inata de abertura ao diálogo e facilidade de inserção social, como demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4257), o que contrastava com acesso pessoal difícil, auto-impingido, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4259). Para o entrevistado, abertura ao diálogo implica abertura para discussão de temas gerais, inclusive novas ideias, a qualquer tempo (sentença 4260). Por outro lado, pouca disposição para discussão decorre de concentração na tarefa e pouca disponibilidade de tempo para atividades não relacionadas (à tarefa em si) (sentenças 4261, 4262, 4266 e 4268). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A), "O indivíduo mantinha conversas informais com os seus colegas da equipe de implantação" (código 5.1.2, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto" (código 6.3.2, Apêndice A) e "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de

implantação" (código 6.4.3, Apêndice A). A Tabela 17 apresenta a convergência de Construtos RG12 com medidas METRICS.

Tabela 17 – Convergência de Construtos RG12 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
95	Mapeamento de processos de negócio – Direciona caminho e estratégia da empresa	"1.5.4"	+
		"2.3.1"	+
		"3.1.1"	+
96	Comprar e vender internamente a ideia do projeto – Expectador, acata determinações	"3.1.1"	+
		"3.1.2"	+
		"3.2.1"	+
		"3.3.2"	+
		"3.3.4"	+
97	Iniciativa de comunicação para definição de estratégias do projeto – Passividade	"2.4.2"	+
		"3.1.1"	+
		"3.2.1"	+
		"3.2.4"	+
		"3.3.3"	-
98	Cauteloso – Agressivo	"1.4.2"	+
		"1.5.5"	+
		"2.1.1"	+
		"3.2.4"	+
		"6.2.2"	+
99	Processamento de dados e informações (fornece) – Análise de dados (consome)	"2.2.4"	+
		"2.2.3"	-
		"3.2.3"	-
100	Omissão – É afetado pela omissão	"2.2.4"	+
		"2.2.3"	-
		"3.2.3"	-
101	Visão crítica em busca do melhor para a empresa – Receptivo	"2.4.2"	+
		"3.1.1"	+
		"3.2.1"	+
		"3.2.3"	+
102	Visão de longo prazo – Trabalha no curto prazo	"2.4.2"	+
		"3.2.3"	+
103	Bom relacionamento interpessoal – Mais fechado, retraído	"2.1.1"	+
104	Disposição e abertura para ouvir e discutir novidades – Pouca disposição para discutir novidades	"2.1.1"	+
		"5.1.2"	+
		"6.3.2"	+
		"6.4.3"	+

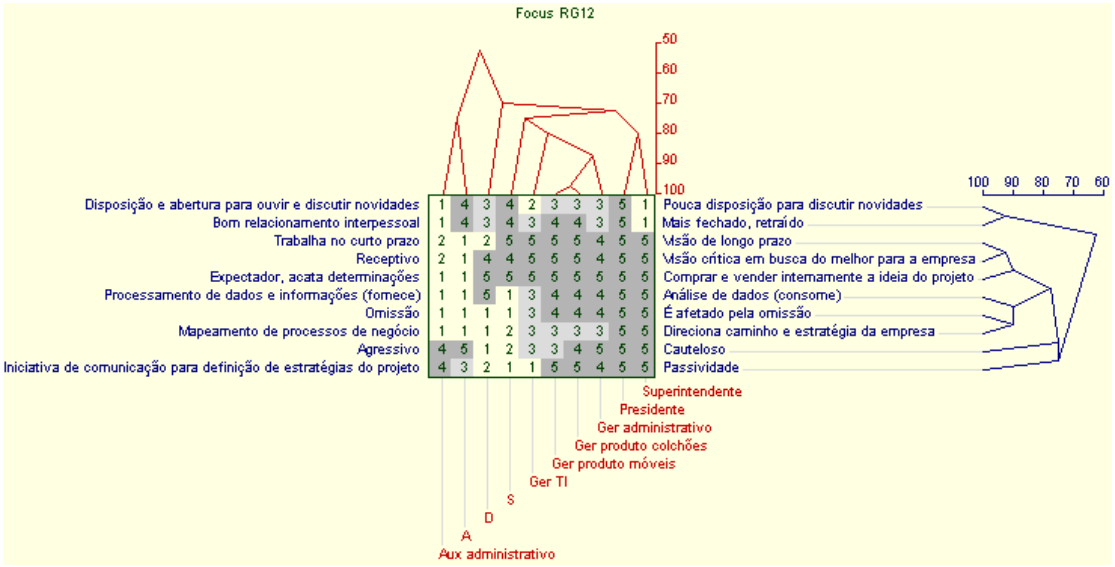

Figura 31 – Análise de *cluster* do RG12
Fonte: elaboração própria.

4.13. RG13

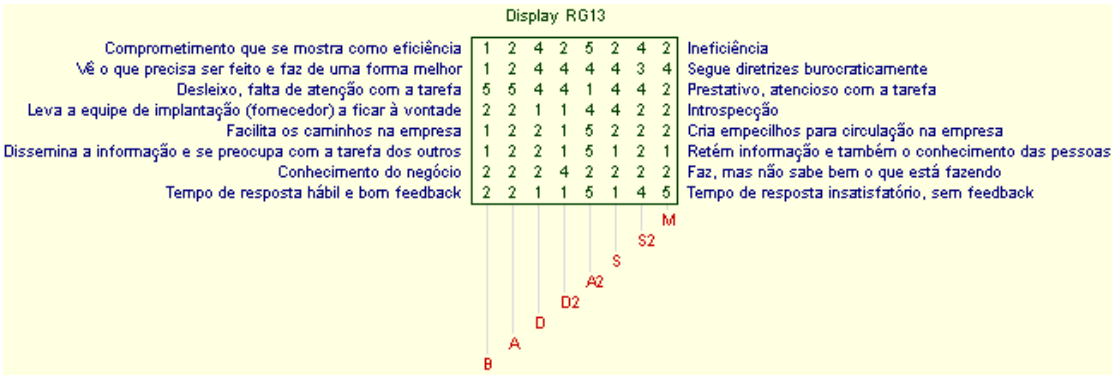

Figura 32 – RG13
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Comprometimento que se mostra como eficiência – Ineficiência", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 105), inicia com referência do entrevistado a envolvimento e comprometimento com o projeto CISS, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3690). Para o entrevistado, comprometimento está associado ao cumprimento da tarefa, eficientemente (sentenças 3694, 3698 e 3700), com iniciativa para buscar soluções, aprende-las e pô-las em prática (sentenças 3708 e 3709). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo aproveitava as oportunidades

de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A), "As ideias sugeridas pelo indivíduo eram colocadas em prática por ele ou pelos colegas de projeto" (código 2.3.3, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A).

O Construto "Vê o que precisa ser feito e faz de uma forma melhor – Segue diretrizes burocraticamente", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 106), inicia com referência do entrevistado a nível elevado de profissionalismo demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 3723 e 3725), em contraste a nível mediano, de profissionalismo, apresentado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3727 e 3728). A exploração do tema leva o entrevistado a associar profissionalismo a comprometimento, novamente no sentido de cumprimento da tarefa com iniciativa para buscar soluções, aprende-las e pô-las em prática (sentença 3730). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam ainda que comprometimento também está associado a iniciativa e à busca de soluções mais adequadas, não necessariamente convencionais (sentenças 3733 e 3740), enquanto que o contraponto se apresentava como atendimento acrítico à norma (sentenças 3744 e 3745). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto" (código 1.4.4, Apêndice A), "As ideias sugeridas pelo indivíduo eram colocadas em prática por ele ou pelos colegas de projeto" (código 2.3.3, Apêndice A), "O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto" (código 4.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Desleixo, falta de atenção com a tarefa – Prestativo, atencioso com a tarefa", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 107), inicia com referência do entrevistado a comportamento desatencioso em relação à tarefa, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3758). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar "desleixo", ou falta de atenção, a comportamento prestativo, no sentido do cuidado e da atenção com a tarefa, apresentado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3761, 3769, 3771 e 3772). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo entendia a ligação

entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A). A medida METRICS "Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto" (código 2.2.1, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Leva a equipe de implantação (fornecedor) a ficar à vontade – Introspecção", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 108), inicia com referência do entrevistado a relacionamento interpessoal estabelecido entre dois indivíduos CuTe, na tríade, e a equipe XTeam, que favorecia a atuação destes últimos (sentença 3781). A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir à empatia, existente entre pessoas em ambas equipes, a responsabilidade pelo bom relacionamento interpessoal, o que, por sua vez, contribuía para adequada fluidez dos trabalhos no projeto (sentenças 3782, 3783 e 3784). Para o entrevistado, pessoas mais "abertas" têm maior probabilidade de gerar reações de empatia, o que facilitaria o estabelecimento de relacionamentos interpessoais favoráveis a projetos CISS (sentenças 3783, 3784 e 3786). Por outro lado, comportamentos introspectivos, mesmo que não sejam intencionalmente antipáticos, tendem a dificultar relacionamentos interpessoais favoráveis a projetos CISS (sentenças 3799, 3803 e 3804). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A) e "O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.3, Apêndice A).

O Construto "Facilita os caminhos na empresa – Cria empecilhos para a circulação na empresa", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 109), inicia com referência do entrevistado à abertura, demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade, para inserção da equipe XTeam no ambiente de trabalho (cliente) (sentenças 3816 e 3818). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar comportamento facilitador dessa inserção a comportamento dificultador, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3826 e 3827). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo se sentia

verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A).

O Construto "Dissemina a informação e se preocupa com as tarefas dos outros – Retém informação e também o conhecimento das pessoas", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 110), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona retenção de informações (sentença 3829), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à inserção da equipe XTeam no ambiente de trabalho. A exploração do tema leva o entrevistado a justificar a necessidade de inserção, da equipe XTeam na empresa, pela contribuição positiva que a interação e o relacionamento entre equipes (internas à empresa e externa, provedora) dão a projetos CISS (sentenças 3842, 3843 e 3845), o que se contrapõe à retenção de informações e ao impedimento de relacionamentos interpessoais, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3831 e 3866). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que membro XTeam conhecer pessoas da empresa e ser (re)conhecido na empresa (a) subsidia o uso adequado de linguajar (formal/informal), (b) facilita a verificação de adequação de decisões/ações e (c) promove transparência nas ações do projeto (sentenças 3869 e 3871). Apesar do esforço de evocação derivada, da parte do pesquisador, o Construto encontra convergência com as mesmas medidas METRICS evocadas no Construto anterior, ou seja, "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A).

O Construto "Conhecimento do negócio – Faz, mas não sabe bem o que está fazendo", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 111), inicia com referência do entrevistado ao conhecimento do negócio, demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3880). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar conhecimento de regras

específicas do negócio a conhecimento parcial dos fundamentos da função, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3881 e 3882). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que não é suficiente conhecer a regra aplicada por/em procedimento específico, pois se faz necessário o domínio sobre o que precede e o que sucede a aplicação da regra, incluindo suas eventuais consequências, mesmo que para outros setores (sentenças 3885, 3886 e 3887). Para o entrevistado, é desejável dispor, nas equipes CuTe, de pessoas com interesse em fundamentos teóricos e com disposição para procura de literatura complementar, para que se evite a execução acrítica da tarefa (sentenças 3897, 3898, 3902, 3903 e 3904). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) e "O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Tempo de resposta hábil e bom *feedback* – Tempo de resposta insatisfatório, sem *feedback*", evocado em RG13 (Apêndice E, *ladder* 112), inicia com referência do entrevistado ao tempo de resposta satisfatório demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3913). Para o entrevistado, a obtenção de respostas (*feedback*) da equipe CuTe no tempo acordado (ou antes), é contribuição positiva para o sucesso de projetos CISS (sentenças 3914 e 3916), enquanto a ausência de respostas e/ou respostas com atraso, prejudica o andamento dos projetos devido ao encadeamento de tarefas (interdependências) e maior esforço de gerenciamento requerido (sentenças 3926, 3927 e 3929). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele" (código 1.3.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) estão presentes

no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. A Tabela 18 apresenta a convergência de Construtos RG13 com medidas METRICS.

Tabela 18 – Convergência de Construtos RG13 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
105	Comprometimento que se mostra como eficiência – Ineficiência	"1.4.4"	+
		"2.3.3"	+
		"4.2.2"	+
		"7.1.1"	+
106	Vê o que precisa ser feito e faz de uma forma melhor – Segue diretrizes burocraticamente	"1.4.4"	+
		"2.3.3"	+
		"4.2.2"	+
		"7.1.1"	+
		"3.3.3"	-
107	Desleixo, falta de atenção com a tarefa – Prestativo, atencioso com a tarefa	"3.2.1"	+
		"5.1.1"	+
		"7.1.1"	+
		"2.2.1"	-
108	Leva a equipe de implantação (fornecedor) a ficar à vontade – Introspecção	"3.2.1"	+
		"5.1.1"	+
		"7.2.2"	+
		"7.2.3"	+
109	Facilita os caminhos na empresa – Cria empecilhos para a circulação na empresa	"3.1.4"	+
		"5.1.1"	+
		"6.1.1"	+
		"6.4.2"	+
110	Dissemina a informação e se preocupa com as tarefas dos outros – Retém informação e também o conhecimento das pessoas	"3.1.4"	+
		"5.1.1"	+
		"6.1.1"	+
		"6.4.2"	+
111	Conhecimento do negócio – Faz, mas não sabe bem o que está fazendo	"1.1.1"	+
		"6.1.1"	+
		"6.1.2"	+
		"1.5.4"	-
		"2.4.4"	-
112	Tempo de resposta hábil e bom feedback – Tempo de resposta insatisfatório, sem feedback	"1.3.1"	+
		"3.3.6"	-
		"6.4.1"	-

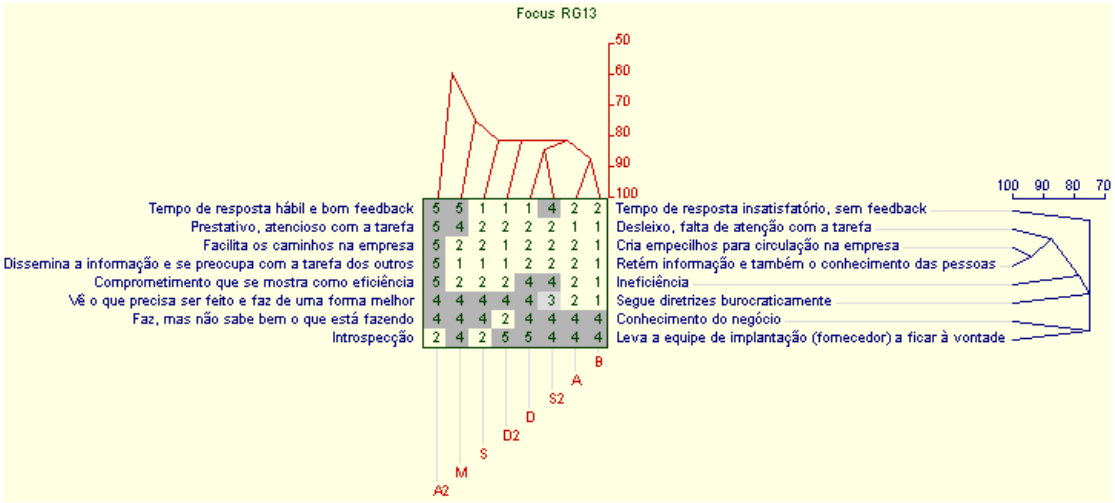

Figura 33 – Análise de *cluster* do RG13
Fonte: elaboração própria.

4.14. RG14

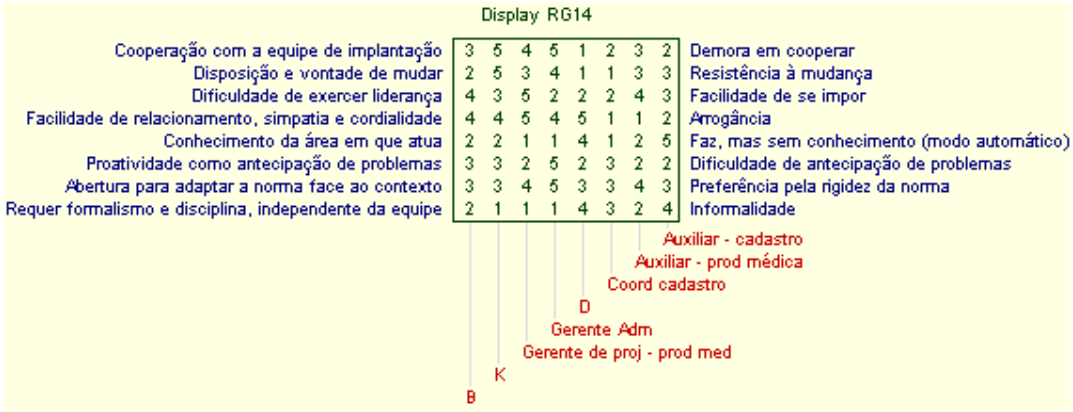

Figura 34 – RG14
Fonte: elaboração própria.

O Construto “Cooperação com a equipe de implantação – Demora em cooperar”, evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 113), inicia com referência do entrevistado à cooperação demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 3465 e 3469). A exploração do tema leva o entrevistado a definir cooperação como operação conjunta da equipe CuTe com a equipe XTeam quanto ao fornecimento de informações (sentenças 3472 e 3474), o que contrastava com postura pouco colaborativa demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3470 e 3476). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a postura pouco colaborativa se manifestava na forma de relutância a participar do projeto, o que

implicava atrasos na realização da tarefa (sentenças 3481, 3482, 3484, 3485 e 3488). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A), "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A), "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A).

O Construto "Disposição e vontade de mudar – Resistência à mudança", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 114), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona resistência à mudança (sentença 3491), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à cooperação com a equipe XTeam. A exploração do tema leva o entrevistado a justificar disposição e vontade de mudar pela carência enfrentada com o SI vigente, manifestos por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 3496, 3500 e 3502). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) e "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A). A medida METRICS "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (código 2.3.2, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Dificuldade de exercer liderança – Facilidade de se impor", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 115), inicia com referência do entrevistado à personalidade impositiva demonstrada por indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 3515 e 3516). A exploração do tema leva o entrevistado a associar personalidade impositiva a liderança, habilidade requerida pelo cargo exercido e desejável para apoio a projetos CISS, mas inexistente em dois indivíduos CuTe (sentenças 3517, 3518 e 3519), o que contrastava com personalidade dominante, capaz de se impor e fazer valer seu ponto de vista (sentenças 3527, 3528 e 3529).

Para o entrevistado, uma possível causa para a recusa em exercer liderança seria o receio de exposição (sentenças 3520 e 3526). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto" (código 3.2.4, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando a ausência da habilidade de liderança e o esforço pela atenuação de exposição, manifestos por um dos indivíduos CuTe, na tríade, e contextualizadas no respectivo *ladder*, que "O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa" (código 4.1.2, Apêndice A). A medida METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto "Facilidade de relacionamento, simpatia e cordialidade – Arrogância", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 116), inicia com referência do entrevistado à facilidade de relacionamento que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade, e a equipe XTeam (sentenças 3543, 3545 e 3547), em contraponto a terceiro indivíduo CuTe de difícil relacionamento (sentença 3544). A exploração do tema leva o entrevistado a associar facilidade de relacionamento a comportamento cordial e simpático para com a equipe XTeam, enquanto dificuldade de relacionamento está associado à arrogância (sentença 3548). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que a arrogância se manifestava na recusa em tratar com pessoas XTeam em cargo hierárquico inferior, o que, na opinião do entrevistado, é aspecto que contribui negativamente para o sucesso de projetos CISS, pois reduz a cooperação e compromete prazos (sentenças 3554, 3556, 3560 e 3566). As medidas METRICS "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A), "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código

7.2.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Conhecimento da área em que atua – Faz, mas sem conhecimento (modo automático)", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 117), inicia com referência do entrevistado ao conhecimento do negócio demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3577). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar a compreensão do processo realizado (sentenças 3579 e 3585), caracterizado previamente como conhecimento do negócio, à deficiência de compreensão da tarefa, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 3578). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que essa deficiência tinha causa não no desconhecimento da tarefa, mas no desconhecimento compreensivo do negócio no qual a tarefa se inseria (sentenças 3586, 3587, 3589, 3590 e 3593). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) e "O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto" (código 2.4.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto ": Proatividade como antecipação de problemas – Dificuldade de antecipação de problemas", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 118), inicia com referência do entrevistado à proatividade e dinamismo demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3609). A exploração do tema leva o entrevistado a associar a ausência de proatividade e dinamismo à observância acrítica a regras e normas gerais, sem analisar especificidades do contexto, o que era demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 3610, 3611, 3612, 3617 e 3618). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado associa ausência de dinamismo à dificuldade de antecipação de problemas (sentenças 3623, 3626 e 3627). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam" (código 2.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do

projeto" (código 3.2.3, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto" (código 3.2.1, Apêndice A), "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) e "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Abertura para adaptar a norma face ao contexto – Preferência pela rigidez da norma", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 119), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona preferência pela observância à norma, independente do contexto (sentença 3637), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à dificuldade de antecipação de problemas. A exploração do tema leva o entrevistado a associar preferência pela observância à norma a todas as indivíduos CuTe na tríade, embora duas delas demonstrassem maior abertura à contextualização, face a argumentos da equipe XTeam (sentenças 3639, 3641 e 3642), o que confirma o Construto como medida de gradação contínua entre opostos bipolares. Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que preferência pela observância à norma, sem contextualização, pode ser prejudicial a projetos CISS, visto que projetos dessa natureza requerem dinâmica nem sempre contemplada na norma estabelecida (sentenças 3643 e 3644). Para o entrevistado, a situação específica ocorrida levou ao afastamento de terceiro indivíduo CuTe do projeto (sentenças 3646 e 3648). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto" (código 2.3.1, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando o equilíbrio entre a necessidade de adaptação ao contexto e a exigência de observância à norma, estabelecida pela empresa, que aspectos associados à criatividade/inventividade estão presentes no Construto e convergem com a medida METRICS "O indivíduo era culto, curioso e imaginativo" (código 2.1.5, Apêndice A).

O Construto "Requer formalismo e disciplina, independente da equipe – Informalidade", evocado em RG14 (Apêndice E, *ladder* 120), inicia com referência do entrevistado ao formalismos exigido por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 3654). A exploração do tema leva o entrevistado a associar formalismo à necessidade de documentação

de passos do projeto (sentenças 3656, 3657 e 3658), o que contrastava com posicionamento informal, no sentido da não exigência de documentação, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 3660). Para o entrevistado, formalismo se manifesta devido à necessidade de salvaguardas, na eventualidade de auditoria posterior (sentença 3662) e, ainda de acordo com a percepção do entrevistado, contribui positivamente para o sucesso de projetos CISS, pois evita desgastes quanto à assunção de responsabilidades, independentemente da equipe executora, se CuTe ou XTeam (sentenças 3665, 3668 e 3673). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado afirma que, no projeto analisado, os requerimentos de formalismo se restringiam às questões de projeto, não sendo praticados, necessariamente, na lida interpessoal (sentença 3684). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo recorria com frequência a informações especificadas em contrato durante a interação com colegas de projeto" (código 1.4.5, Apêndice A), "O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa" (código 4.1.2, Apêndice A), "O indivíduo mantinha conversas informais com os seus colegas da equipe de implantação" (código 5.1.2, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando as oposições entre formalismo e informalismo contextualizadas no respectivo *ladder*, que as medidas METRICS "O indivíduo era livre para trocar informações de projeto com os colegas" (código 1.4.1, Apêndice A), "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (código 1.4.2, Apêndice A) e "Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas" (código 1.5.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira restrita, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam de maneira plenamente positiva em relação a essas medidas. A Tabela 19 apresenta a convergência de Construtos RG14 com medidas METRICS.

Tabela 19 – Convergência de Construtos RG14 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
113	Cooperação com a equipe de implantação – Demora em cooperar	"3.1.4"	+
		"5.1.1"	+
		"6.1.1"	+
		"6.4.1"	+
		"6.4.2"	+
		"7.1.1"	+
		"7.2.2"	+

114	Disposição e vontade de mudar – Resistência à mudança	"3.1.3"	+
		"3.3.2"	+
		"2.3.2"	-
115	Dificuldade de exercer liderança – Facilidade de se impor	"3.2.4"	+
		"4.1.2"	+
		"1.5.4"	-
116	Facilidade de relacionamento, simpatia e cordialidade – Arrogância	“3.1.4”	-
		“5.1.1”	-
		“6.1.1”	-
		“6.4.1”	-
		“6.4.2”	-
		“7.2.2”	-
117	Conhecimento da área em que atua – Faz, mas sem conhecimento (modo automático)	“1.1.1”	+
		“6.1.1”	+
		“6.1.2”	+
		“1.5.4”	-
		“2.4.4”	-
118	: Proatividade como antecipação de problemas – Dificuldade de antecipação de problemas	“2.4.2”	+
		“3.2.3”	+
		“1.5.4”	-
		“3.2.1”	-
		“3.3.3”	-
		“5.1.1”	-
119	Abertura para adaptar a norma face ao contexto – Preferência pela rigidez da norma	“2.1.5”	+
		“2.3.1”	+
120	Requer formalismo e disciplina, independente da equipe – Informalidade	“1.4.5”	+
		“4.1.2”	+
		“5.1.2”	+
		“6.4.1”	+
		“1.4.1”	-
		“1.4.2”	-
		“1.5.2”	-

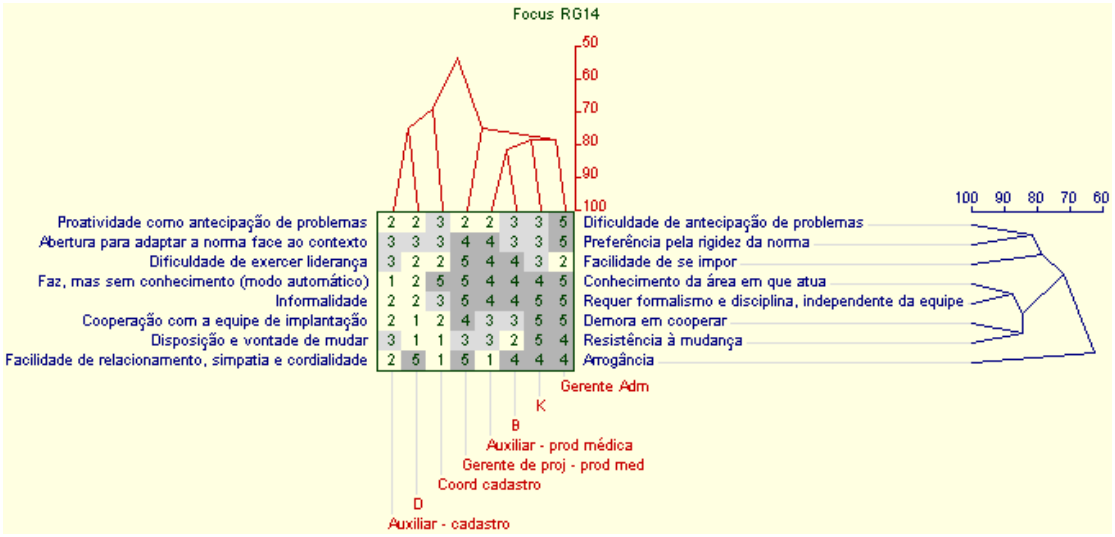

Figura 35 – Análise de *cluster* do RG14
Fonte: elaboração própria.

4.15. RG15

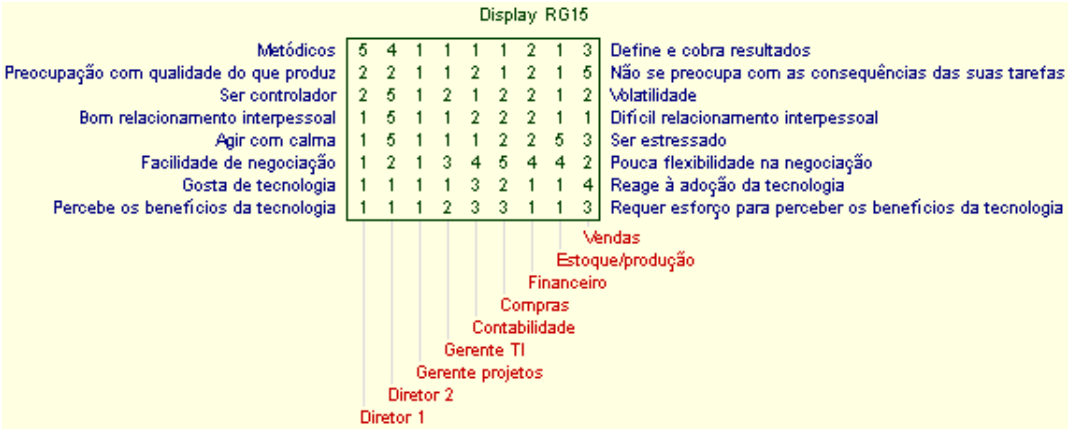

Figura 36 – RG15
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Metódicos – Define e cobra resultados", evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 121), inicia com referência do entrevistado à postura metódica demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade, em função do cargo operacional exercido, dos padrões estabelecidos pela empresa e da exigência de atendimento a estes padrões (sentenças 4277, 4279, 4280 e 4281). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar comportamento metódico à postura flexível e baseado em resultados demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, também em função do cargo exercido (sentenças 4287, 4288, 4289, 4295 e

4296). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto” (código 2.3.1, Apêndice A). Pode-se ainda deduzir, considerando as oposições entre ... e ... contextualizadas no respectivo *ladder*, que “” (código y, Apêndice A). As medidas METRICS “O indivíduo era livre para trocar informações de projeto com os colegas” (código 1.4.1, Apêndice A), “O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas” (código 1.4.2, Apêndice A) e “Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas” (código 1.5.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, a empresa não oferecia condições para que parte dos indivíduos CuTe avaliados agissem positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Preocupação com a qualidade do que produz – Não se preocupa com as consequências das suas tarefas”, evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 122), inicia com referência do entrevistado a comportamento fraudulento, no sentido do não cumprimento de regras, demonstrado por indivíduo CuTe, na tríade (sentenças 4322 e 4323). A exploração do tema leva o entrevistado a associar atendimento à regra à execução fidedigna de processo operacional estabelecido, recorrendo a superiores hierárquicos para obtenção de soluções apenas em casos de impedimento na execução da rotina, o que era demonstrado por dois indivíduos CuTe (sentenças 4324, 4325 e 4329). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que iniciativas de burla às regras partiam de interesse pessoal nos resultados, o que incluía proposições (de solução de problemas) inconsequentes quanto aos resultados e custos finais (sentenças 4330, 4332, 4335, 4337, 4339 e 4342). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “As atividades do indivíduo serviam de entrada para as atividades dos colegas no projeto” (código 1.2.1, Apêndice A). As medidas METRICS “As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto” (código 2.3.1, Apêndice A), “O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam” (código 2.4.2, Apêndice A) e “O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele” (código 6.1.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Ser controlador – Volatilidade”, evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 123), inicia com referência do entrevistado a comportamento controlador demonstrado

por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 4358 e 4359). Para o entrevistado, controle está associado a monitoramento da execução da tarefa, inclusive tarefas da equipe XTeam, o que gerava conflito de papéis no projeto (sentenças 4365, 4366, 4367 e 4370). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar comportamento controlador à volatilidade de temperamento demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 4371, 4372 e 4374). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (código 3.2.3, Apêndice A) e "O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto" (código 3.2.4, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo era seguro, entusiasmado e emocionalmente estável" (código 2.1.4, Apêndice A) e "O indivíduo contribuía para a qualidade de vida no trabalho durante sua relação com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Bom relacionamento interpessoal – Difícil relacionamento interpessoal", evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 124), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona relacionamento interpessoal (sentença 4377), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a controle e volatilidade. A exploração do tema leva o entrevistado a associar dificuldades de relacionamento a dificuldades de gestão de pessoas, o que era demonstrado por indivíduo CuTe, na tríade (sentenças, 4378, 4380 e 4383). Para o entrevistado, relacionamento interpessoal adequado contribui positivamente para o sucesso de projetos CISS, na medida em que possibilita a resolução de conflitos no âmbito das equipes CuTe e XTeam, recorrendo a instâncias hierárquicas superiores apenas quando devido (sentenças 4386 e 4387). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era livre para trocar informações de projeto com os colegas" (código 1.4.1, Apêndice A), "Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas" (código 1.5.2, Apêndice A), "O conflito de ideias entre colegas no projeto não era visto como problema" (código 1.5.5, Apêndice A), "O indivíduo era falante, agregador e sociável" (código 2.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A).

O Construto "Agir com calma – ser estressado", evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 125), inicia com referência do entrevistado à calma demonstrada por dois indivíduos

CuTe, na tríade (sentença 4393), o que contrastava com comportamento "estressado" apresentado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4394). A exploração do tema leva o entrevistado a associar variações perceptíveis de ansiedade, num *continuum* "calma-estresse", à maneira como as pessoas lidam com dificuldades na tarefa (sentenças 4396, 4397 e 4398). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado indica que menor grau de ansiedade contribui positivamente para o sucesso de projetos CISS, na medida em que pessoas menos ansiosas lidam melhor com questões críticas, principalmente na fase final ("*go live*") do projeto, do que pessoas mais ansiosas, pois, para estas últimas, a proximidade da mudança gera incertezas e insegurança (sentenças 4407, 4409, 4420, 4421 e 4425). O Construto encontra convergência com a medida METRICS "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.3, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo era seguro, entusiasmado e emocionalmente estável" (código 2.1.4, Apêndice A), "O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam" (código 2.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Facilidade de negociação – Pouca flexibilidade na negociação", evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 126), inicia com referência do entrevistado à facilidade de negociação percebida entre o entrevistado e dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4437), o que os diferenciava de um terceiro indivíduo CuTe que, apesar de demonstrar habilidades de negociação, não era tão flexível quanto os primeiros (sentença 4440). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que facilidade de negociação está associado à disposição para se discutir divisão de responsabilidades e custos, entre equipes CuTe e XTeam, em projetos CISS, em contraste à postura de negociação intransigente, na qual um dos lados impõe interesses e condições, devido a diferenças de poder entre as partes (sentenças 4442, 4444, 4447, 4456 e 4457). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível)" (código 6.3.1, Apêndice A), "O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto" (código 6.3.2, Apêndice A), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código

6.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.3, Apêndice A).

O Construto "Gosta de tecnologia – Reage à adoção da tecnologia", evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 127), inicia com referência do entrevistado ao interesse em novas tecnologias demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 4467 e 4471), o que contrastava com desinteresse e desconhecimento de tecnologias demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4468). A exploração do tema leva o entrevistado a associar desinteresse e desconhecimento de tecnologias a receio de interferência negativa da inserção de novas tecnologias, da informação e comunicação, no caso, no processo de negócio sedimentado (sentenças 4473, 4474, 4478), o que, na percepção do entrevistado, caracterizava uma forma de resistência (sentença 4481). Por outro lado, exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que o interesse em novas tecnologias provinha do conhecimento dos benefícios oferecidos pelo uso (sentenças 4484 e 4485). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A). As medidas METRICS "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (código 1.5.4, Apêndice A) e "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (código 3.1.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas.

O Construto "Percebe os benefícios da tecnologia – Requer esforço para perceber os benefícios da tecnologia", evocado em RG15 (Apêndice E, *ladder* 128), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona percepção de benefícios obtidos com tecnologias (sentenças 4497 e 4498), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação a gosto-aversão à tecnologia. A exploração do tema leva o entrevistado a associar obstáculos à adoção de tecnologias a maior esforço requerido à equipe XTeam, para convencimento quanto a vantagens e benefícios da tecnologia (sentenças 4501 e 4502). As medidas METRICS "O indivíduo compreendia o que o sistema (em implantação) deveria fazer" (código 3.3.1, Apêndice A), "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (código 3.3.2, Apêndice A) e "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de

projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essas medidas. A Tabela 20 apresenta a convergência de Construtos RG15 com medidas METRICS.

Tabela 20 – Convergência de Construtos RG15 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
121	Metódicos – Define e cobra resultados	"2.3.1"	+
		"1.4.1"	-
		"1.4.2"	-
		"1.5.2"	-
122	Preocupação com a qualidade do que produz – Não se preocupa com as consequências das suas tarefas	"1.2.1"	+
		"2.3.1"	-
		"2.4.2"	-
		"6.1.1"	-
123	Ser controlador – Volatilidade	"3.2.3"	+
		"3.2.4"	+
		"2.1.4"	-
		"7.2.4"	-
124	Bom relacionamento interpessoal – Difícil relacionamento interpessoal	"1.4.1"	+
		"1.5.2"	+
		"1.5.5"	+
		"2.1.1"	+
		"7.2.2"	+
125	Agir com calma – ser estressado	"6.4.3"	+
		"2.1.4"	-
		"2.4.2"	-
		"3.1.3"	-
126	Facilidade de negociação – Pouca flexibilidade na negociação	"6.3.1"	+
		"6.3.2"	+
		"6.4.2"	+
		"6.4.3"	+
127	Gosta de tecnologia – Reage à adoção da tecnologia	"1.1.1"	+
		"1.5.4"	+
		"2.4.1"	+
		"3.1.3"	+
128	Percebe os benefícios da tecnologia – Requer esforço para perceber os benefícios da tecnologia	"3.3.1"	-
		"3.3.2"	-
		"3.3.3"	-

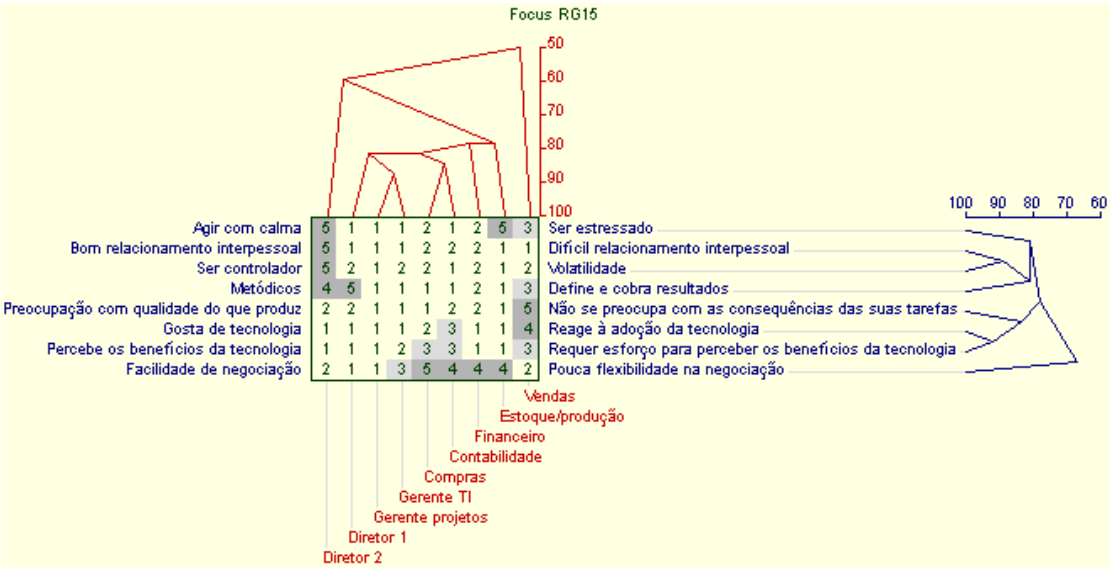

Figura 37 – Análise de *cluster* do RG15
Fonte: elaboração própria.

4.16. RG16

Figura 38 – RG16
Fonte: elaboração própria.

O Construto "Arrogância (distanciamento) – Humildade (participação no projeto)", evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 129), inicia com referência do entrevistado à arrogância demonstrada por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4528). Para o entrevistado, arrogância está associado ao estabelecimento de elevado padrão de expectativa em relação ao projeto e à equipe XTeam, sem contribuição direta de quem exige (sentenças 4528 e 4529). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar arrogância à humildade

demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentença 4530), manifesta na forma de disposição em colaborar com boa vontade na tarefa designada pela equipe XTeam (sentença 4534). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que humildade contribui positivamente para o sucesso de projetos CISS, pois (a) pessoas humildes são prestativas, (b) têm propensão a seguir determinações do empregador, o que implica facilidade de aceitação da mudança e (c) agem com sinceridade (sentenças 4535, 4536 e 4537). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação" (código 3.1.4, Apêndice A), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (código 5.1.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A), "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A).

O Construto "Colaboração com a equipe de implantação – Ausência de colaboração", evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 130), inicia com referência do entrevistado à colaboração dada à equipe XTeam e ao projeto por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4551). Para o entrevistado, colaboração está associado a apoio, acompanhamento e presença física (sentenças 4551, 4554, 4555 e 4559), o que contrastava com ausência de envolvimento com o projeto, demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 4552 e 4557). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que colaboração era percebida independentemente do nível hierárquico da indivíduo CuTe, se operacional ou de decisão (sentenças 4569, 4570, 4574 e 4575). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (código 6.4.2, Apêndice A) e "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (código 7.2.2, Apêndice A). A medida METRICS "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (código 3.3.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, um dos indivíduos CuTe avaliados não agia positivamente em relação a essa medida.

O Construto “Atrapalhar pela resistência – Sem resistência à implantação”, evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 131), inicia com referência do entrevistado à preocupação com a própria tarefa, demonstrada por indivíduo CuTe, na tríade (sentença 4586). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar colaboração com a implantação, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 4587 e 4588), a impedimentos interpostos, por dois indivíduos CuTe, à implantação. Para o entrevistado, impedimentos à implantação se caracterizavam por (a) baixa instrução, (b) parentesco com proprietário da empresa cliente CISS, que se traduzia por arrogância, (c) resistência à mudança de SI e (d) preocupação com a própria tarefa (sentenças 4589, 4593, 4595, 4596, 4598 e 4599). As medidas METRICS “O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto” (código 1.1.1, Apêndice A), “O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto” (código 1.4.4, Apêndice A), “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A), “O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho” (código 2.3.2, Apêndice A), “O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto” (código 2.4.4, Apêndice A), “O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto” (código 3.1.3, Apêndice A) e “O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema” (código 3.3.2, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, pessoa(s) CuTe avaliada(s) não agia(m) positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Falta preocupação com o trabalho, pela estabilidade – Preocupação com a tarefa”, evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 132), inicia com referência do entrevistado a vínculo familiar existente entre dois indivíduos CuTe, na tríade, e o proprietário da empresa cliente CISS (sentenças 4615 e 4618). Para o entrevistado, o emprego de parentes de proprietário contribui negativamente para o sucesso de projetos CISS, na medida em que (a) reduzem qualificações e habilidades necessárias ao cargo e (b) transmitem segurança quanto à estabilidade no cargo, independente do desempenho do empregado (sentenças 4620 e 4623). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar sensação de estabilidade e conforto, no emprego (sentenças 4626, 4727 e 4628), à necessidade de demonstração constante de desempenho adequado, que era demonstrado por terceiro indivíduo CuTe, sem vínculo familiar empregatício (sentenças 4619, 4624, 4629 e 4630). O Construto encontra

convergência com a medida METRICS “O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto” (código 3.2.4, Apêndice A). A medida METRICS “O poder era utilizado para beneficiar o projeto, em vez de pessoas específicas” (código 1.5.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida. O Construto analisado traz contribuição adicional, não contemplada especificamente em METRICS, que trata do vínculo familiar entre indivíduos CuTe e proprietário da empresa cliente CISS. Embora METRICS trate aspectos relativos a competências e conhecimento (código 1.1.1, Apêndice A, por exemplo), poder, autoridade e influência política de parentes parecem sobrepujar habilidades técnicas e sociais requeridas em projetos CISS. Nos termos do entrevistado: “Porque as pessoas que têm vínculo familiar com o diretor, né, com o dono, eles se acham intocáveis. Aí fazem o que quer, quando quer, sem... sem medir consequências, não é?” (sentença 4623).

O Construto “Prezar/valorizar o status – Não se preocupar com questões de status”, evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 133), inicia com referência do entrevistado ao acesso à direção da empresa que havia entre dois indivíduos CuTe, na tríade (sentença 4653). Para o entrevistado, o comportamento arrogante demonstrado por essas pessoas era explicado, em parte, pelo acesso que tinham à cúpula dirigente, o que contrastava com comportamento comprometido demonstrado por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 4654, 4655 e 4662). A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir papel negativo, quanto ao sucesso de projetos CISS, à facilidade de acesso à cúpula dirigente, devido ao poder, real ou imaginário, que pessoas com acesso à cúpula dirigente passam a deter e que as levam a agir em conformidade com esse poder, não se sujeitando às normas estabelecidas para demais pessoas na empresa (sentenças 4669, 4673, 4674 e 4675). Exemplos fornecidos pelo entrevistado indicam que havia, na empresa cliente CISS, segregação de grupos em função de acesso à cúpula dirigente, determinando o grau de *status* da pessoa na escala social estabelecida naquela empresa (sentenças 4693 e 4695). O Construto encontra convergência com a medida METRICS “O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto” (código 3.2.4, Apêndice A). A medida METRICS “O poder era utilizado para beneficiar o projeto, em vez de pessoas específicas” (código 1.5.3, Apêndice A) está presente no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essa medida.

O Construto “Dificuldade de comunicação e relacionamento – Facilidade de comunicação e relacionamento”, evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 134), inicia como continuidade do Construto anterior, uma vez que o entrevistado menciona distanciamento entre pessoas e grupos (sentença 4693), que pareceu ao pesquisador um Construto independente, em relação à valorização de *status* de acesso à cúpula dirigente. A exploração do tema leva o entrevistado a associar comportamento rude e, eventualmente, desrespeitoso no trato com subordinados e colegas, ao *status* auferido pelo acesso à cúpula dirigente (sentenças 4704, 4705 e 4706), o que acabava por gerar barreiras à comunicação e ao relacionamento interpessoal (sentenças 4704, 4709 e 4711), o que era demonstrado por dois indivíduos CuTe, na tríade. Na percepção do entrevistado, a dificuldade de comunicação e relacionamento, criada por indivíduos CuTe com “*status*”, contrastava com postura humilde, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, mais “madura” (sentenças 4713, 4714 e 4715). Questionado pelo pesquisador, o entrevistado sugere que tal contexto descrito criava impedimentos ao relacionamento pessoal (não profissional) entre grupos de diferentes *status* (sentença 4717) e que, entre pessoas do grupo com “*status* inferior”, havia clima amigável e descontraído (sentenças 4723 e 4724). As medidas METRICS “O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas” (código 1.4.2, Apêndice A), “Atividades informais entre colegas de projeto eram estimuladas” (código 1.4.3, Apêndice A), “Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas” (código 1.5.2, Apêndice A) e “O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto” (código 1.5.4, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas.

O Construto “Habilidade e domínio com a sua área – Desconhecimento da área”, evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 135), inicia com referência do entrevistado à inteligência demonstrada por indivíduo CuTe, na tríade (sentença 4750). A exploração do tema leva o entrevistado a contrastar habilidade incomum para com a tarefa à ausência plena de habilidade, demonstrada por terceiro indivíduo CuTe (sentenças 4751, 4757 e 4758). Para o entrevistado, conhecimento, capacidade cognitiva e habilidade para com a tarefa são elementos que contribuem positivamente para o sucesso de projetos CISS, pois haverá maior confiabilidade quanto à informação repassada à equipe XTeam (sentenças 4759 e 4762). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS “O indivíduo tinha o

conhecimento requerido pelo projeto" (código 2.4.1, Apêndice A), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (código 6.1.1, Apêndice A) e "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (código 6.1.2, Apêndice A).

O Construto "Sobrecarga de trabalho – Carga adequada de trabalho", evocado em RG16 (Apêndice E, *ladder* 136), inicia com referência do entrevistado à quantidade de compromissos assumidos por dois indivíduos CuTe, na tríade (sentenças 4782 e 4786), o que contrastava com condição demonstrada por terceiro indivíduo CuTe, que não aparentava sobrecarga na tarefa (sentença 4787). A exploração do tema leva o entrevistado a atribuir, a compromissos assumidos em áreas variadas da empresa cliente, a dificuldade de atuação de dois indivíduos CuTe nas atividades do projeto (sentenças 4788, 4889 e 4791). Para o entrevistado, esta sobrecarga de compromissos era visível e acabava por contribuir negativamente para o sucesso do projeto CISS, na medida da dificuldade da equipe XTeam em contar com a participação, fundamental, no caso, de duas pessoas Cute (sentenças 4794 e 4796). Questionado pelo entrevistador, o entrevistado atribui sobrecarga de compromissos a (a) falhas de gestão, pela não alocação de equipe para apoio a cada área sobrecarregada, e (b) dificuldade de contratação de pessoas com habilidades necessárias à tarefa (sentenças 4798, 4799, 4810, 4813, 4814, 4816 e 4818), mais que a características pessoais de centralização de tarefas (sentenças 4821 e 4826). O Construto encontra convergência com as medidas METRICS "O indivíduo exercia diferentes funções no projeto" (código 1.1.2, Apêndice A). As medidas METRICS "O indivíduo considerava a sua carga de trabalho no projeto como humanamente aceitável e tecnicamente viável" (código 3.3.5, Apêndice A) e "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (código 6.4.1, Apêndice A) estão presentes no Construto, embora de maneira negativa, ou seja, dois dos indivíduos CuTe avaliados não agiam positivamente em relação a essas medidas. A Tabela 21 apresenta a convergência de Construtos RG16 com medidas METRICS.

Tabela 21 – Convergência de Construtos RG16 com medidas METRICS

ID	Construto	Código METRICS	Converge Pos/Neg
129	Arrogância (distanciamento) – Humildade (participação no projeto)	"3.1.4"	-
		"5.1.1"	-

		"6.1.1"	-
		"6.4.1"	-
		"6.4.2"	-
		"7.2.2"	-
130	Colaboração com a equipe de implantação – Ausência de colaboração	"6.4.2"	+
		"7.2.2"	+
		"3.3.3"	-
131	Atrapalhar pela resistência – Sem resistência à implantação	"1.1.1"	-
		"1.4.4"	-
		"1.5.4"	-
		"2.3.2"	-
		"2.4.4"	-
		"3.1.3"	-
		"3.3.2"	-
132	Falta preocupação com o trabalho, pela estabilidade – Preocupação com a tarefa	"3.2.4"	+
		"1.5.3"	-
		Inexistente*	
133	Prezar/valorizar o status – Não se preocupar com questões de status	"3.2.4"	+
		"1.5.3"	-
134	Dificuldade de comunicação e relacionamento – Facilidade de comunicação e relacionamento	"1.4.2"	-
		"1.4.3"	-
		"1.5.2"	-
		"1.5.4"	-
135	Habilidade e domínio com a sua área – Desconhecimento da área	"2.4.1"	+
		"6.1.1"	+
		"6.1.2"	+
136	Sobrecarga de trabalho – Carga adequada de trabalho	"1.1.2"	+
		"3.3.5"	-
		"6.4.1"	-

* vínculo familiar entre indivíduos CuTe e proprietário da empresa cliente CISS

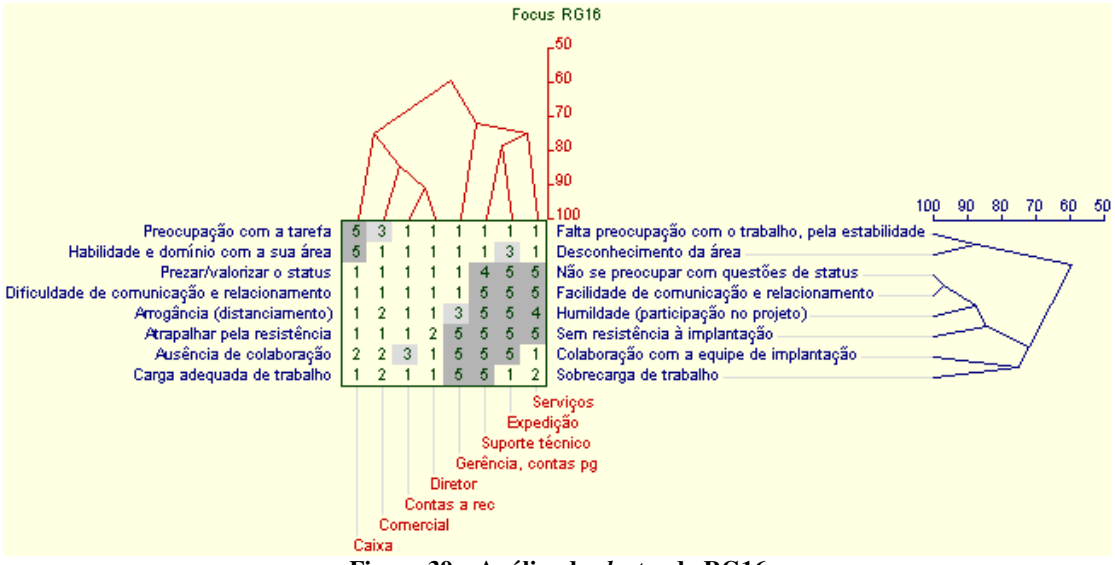

Figura 39 – Análise de *cluster* do RG16
Fonte: elaboração própria.

4.17. Resultados gerais das análises qualitativa e quantitativa

A Tabela 22 apresenta compilação da contribuição de cada *repertory grid* para a validação das medidas METRICS. Observa-se convergência de Construtos pessoais com 68 medidas METRICS, dentre as 88 medidas originais do *framework*.

Considerando as medidas convergentes, observa-se que todos os indicadores foram, indiretamente, referenciados, embora os indicadores "Autopreservação" (4) e "Custos de transação" (5) tenham se mostrado menos relevantes do que os demais. Das 27 métricas originais, cinco não foram mencionadas pelos participantes: "Participação e autonomia" (1.6), "Autojustificativa social" (4.3), "Investimentos realizados" (4.4), "Efeito finalização" (4.5) e "Monitoramento da relação" (5.2).

Tabela 22 – Convergência final de Construtos com medidas METRICS

	RG																
Medida METRICS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Ocorrências
1.1.1	2	1							2	1			1	1	1	1	10
1.1.2							1									1	2
1.1.3				1		1	2	1		1							6
1.2.1				1	1			1			1				1		5
1.2.2										1							1
1.3.1		1		2	1			1					1				6
1.3.2																	0
1.4.1			1				1							1	2		5
1.4.2		1	1	1		2	1			2		1		1	1	1	12
1.4.3			1	1												1	3
1.4.4		1		2	1	1		1		2			2			1	11
1.4.5									1					1			2
1.5.1		1		1		1	1										4
1.5.2			1			1								1	2	1	6
1.5.3		1			1				1							2	5
1.5.4	1				1	1		1	4	1	3	1	1	3	1	2	20
1.5.5		2										1			1		4
1.6.1																	0
1.6.2																	0
2.1.1			1						1		1	3			1		7
2.1.2			1														1
2.1.3																	0
2.1.4						1		2							2		5
2.1.5		1												1			2
2.2.1	1	1				1	1	1			1		1				7
2.2.2					1												1

2.2.3									2		1	2					5
2.2.4		1	1		2	1			1		1	2					9
2.3.1			1		1				1			1		1	2		7
2.3.2	1		1		1	1	1	3		1				1		1	11
2.3.3										1			2				3
2.4.1	3		1	1	1	1		1	3	1	1				1	1	15
2.4.2		1	1		1							3		1	2		9
2.4.3																	0
2.4.4					1	1			2	2			1	1		1	9
3.1.1		1	2	1		1	1					4					10
3.1.2				1			1			1		1					4
3.1.3	1	1			2	1	1	3		1				1	2	1	14
3.1.4		2				1	1						2	2		1	9
3.2.1			1	1							1	3	2	1			9
3.2.2						1				2							3
3.2.3			1			1	2	2		1	5	4		1	1		18
3.2.4		1					1		1		2	2		1	1	2	11
3.3.1				1					2						1		4
3.3.2	2			1	1	3	5		1			1		1	1	1	17
3.3.3	1			2	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	20
3.3.4	1					1			2			1					5
3.3.5			1													1	2
3.3.6	1	1		2	1		1	1			1		1				9
4.1.1		1	1		1					1	1						5
4.1.2				1	1				1		1			2			6
4.2.1		1															1
4.2.2	1		1				5	2			2		2				13
4.2.3										2							2
4.3.1																	0
4.3.2																	0
4.4.1																	0
4.4.2																	0
4.5.1																	0
4.5.2																	0
5.1.1			1		1	1	2	1			3		4	3		1	17
5.1.2			1				1					1		1			4
5.2.1																	0
5.2.2																	0
5.2.3																	0
5.2.4																	0
5.3.1		1			1	1					1						4
5.3.2																	0
5.3.3			2	1	1				1	1							6
6.1.1			1		2			1	2	1	2		3	3	1	2	18
6.1.2	3		1	1		1	2		4	1	1		1	1		1	17
6.2.1																	0
6.2.2												1					1
6.2.3										1							1
6.3.1	1	1					1	3							1		7
6.3.2							1	3				1			1		6

6.4.1	1	1	1	2			2	3	1				1	3		2	17
6.4.2	2		1		2		1	1	2				2	2	1	2	16
6.4.3		1					1	3				1			2		8
7.1.1	1		2			2	1	2					3	1			12
7.1.2								1									1
7.2.1																	0
7.2.2	1	1	1		2	1	1	1					1	2	1	2	14
7.2.3					1	1	2				1		1				6
7.2.4						1					1				1		3
7.2.5								1									1
7.2.6																	0
7.2.7																	0
Convergência	24	25	29	24	30	31	43	41	36	28	34	35	33	39	32	30	
Medidas novas (#)	17	16	13	5	3	3	2	2	2	4	0	1	0	0	0	0	68
Aproveitamento da RG (%)	70,83	64,00	44,83	20,83	10,00	9,68	4,65	4,88	5,56	14,29	0,00	2,86	0,00	0,00	0,00	0,00	

Legenda: Números nos quadros da tabela indicam a quantidade de vezes que a medida METRICS foi identificada em cada RG; Ocorrências indica o somatório de citações

Análise quantitativa, contida na Tabela 23, mostra que as medidas mais referenciadas pelos profissionais foram (mais da metade dos participantes fizeram menção): "A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto" (3.3.3), "O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto" (1.5.4), "O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto" (6.1.2), "O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto" (2.4.1), "O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação" (7.2.2), "O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele" (6.1.1), "O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema" (3.3.2), "O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação" (6.4.1), "O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação" (6.4.2), "O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto" (3.1.3), "O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas" (1.4.2), "O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto" (3.2.3), "O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação" (5.1.1) e "O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho" (2.3.2),

concentradas nos indicadores “Aversão a riscos e integração social” (3) e “Efetividade interpessoal” (6).

Tabela 23 – *Ranking* da convergência final de Construtos

Medida METRICS	Ocorrências	Menções distintas	Média	Desvio padrão
3.3.3	20	14	1,429	0,756
1.5.4	20	12	1,667	1,073
6.1.2	17	11	1,545	1,036
2.4.1	15	11	1,364	0,809
7.2.2	14	11	1,273	0,467
6.1.1	18	10	1,800	0,789
3.3.2	17	10	1,700	1,337
6.4.1	17	10	1,700	0,823
6.4.2	16	10	1,600	0,516
3.1.3	14	10	1,400	0,699
1.4.2	12	10	1,200	0,422
3.2.3	18	9	2,000	1,500
5.1.1	17	9	1,889	1,167
2.3.2	11	9	1,222	0,667
1.4.4	11	8	1,375	0,518
3.2.4	11	8	1,375	0,518
1.1.1	10	8	1,250	0,463
3.3.6	9	8	1,125	0,354
7.1.1	12	7	1,714	0,756
2.2.4	9	7	1,286	0,488
2.4.4	9	7	1,286	0,488
2.2.1	7	7	1,000	0,000
4.2.2	13	6	2,167	1,472
3.1.1	10	6	1,667	1,211
2.4.2	9	6	1,500	0,837
3.1.4	9	6	1,500	0,548
3.2.1	9	6	1,500	0,837
2.3.1	7	6	1,167	0,408
6.4.3	8	5	1,600	0,894
2.1.1	7	5	1,400	0,894
6.3.1	7	5	1,400	0,894
1.1.3	6	5	1,200	0,447
1.3.1	6	5	1,200	0,447
1.5.2	6	5	1,200	0,447
4.1.2	6	5	1,200	0,447
5.3.3	6	5	1,200	0,447
7.2.3	6	5	1,200	0,447
1.2.1	5	5	1,000	0,000
4.1.1	5	5	1,000	0,000
6.3.2	6	4	1,500	1,000
1.4.1	5	4	1,250	0,500
1.5.3	5	4	1,250	0,500

3.3.4	5	4	1,250	0,500
1.5.1	4	4	1,000	0,000
3.1.2	4	4	1,000	0,000
5.1.2	4	4	1,000	0,000
5.3.1	4	4	1,000	0,000
2.1.4	5	3	1,667	0,577
2.2.3	5	3	1,667	0,577
1.5.5	4	3	1,333	0,577
3.3.1	4	3	1,333	0,577
1.4.3	3	3	1,000	0,000
7.2.4	3	3	1,000	0,000
2.3.3	3	2	1,500	0,707
3.2.2	3	2	1,500	0,707
1.1.2	2	2	1,000	0,000
1.4.5	2	2	1,000	0,000
2.1.5	2	2	1,000	0,000
3.3.5	2	2	1,000	0,000
4.2.3	2	1	2,000	
1.2.2	1	1	1,000	
2.1.2	1	1	1,000	
2.2.2	1	1	1,000	
4.2.1	1	1	1,000	
6.2.2	1	1	1,000	
6.2.3	1	1	1,000	
7.1.2	1	1	1,000	
7.2.5	1	1	1,000	
1.3.2	0	0		
1.6.1	0	0		
1.6.2	0	0		
2.1.3	0	0		
2.4.3	0	0		
4.3.1	0	0		
4.3.2	0	0		
4.4.1	0	0		
4.4.2	0	0		
4.5.1	0	0		
4.5.2	0	0		
5.2.1	0	0		
5.2.2	0	0		
5.2.3	0	0		
5.2.4	0	0		
5.3.2	0	0		
6.2.1	0	0		
7.2.1	0	0		
7.2.6	0	0		
7.2.7	0	0		

Legenda: Menções distintas indica quantos profissionais citaram, ao menos uma vez, a medida; Ocorrências indica o somatório de citações

Observar as medidas mais referenciadas pelos profissionais (Tabela 23) pode ser relevante num eventual redesenho METRICS, que oferecesse níveis de aplicação das medidas: já que indicam medidas com maior índice de ocorrência, podem implicar maior relevância para profissionais de TI, o que permitiria a elaboração de instrumentos, tais quais aqueles disponíveis na versão original de METRICS, com níveis de aplicação (medidas essenciais, medidas elaboradas etc).

Na percepção dos profissionais de TI participantes da pesquisa, medidas sobre, principalmente, a seleção de indivíduos para composição de equipes CuTe a partir de características pessoais são relevantes (Tabela 24), mas não se encontra, precisamente, convergência dessas medidas com as medidas METRICS, não obstante tratamento parcial dado por METRICS aos itens "Integração sincronizada de atividades no projeto" (ID=8), quando trata "O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto" (código 7.1.1, Apêndice A); "Entusiasmo com as possibilidades de melhoria de produtividade nas suas atividades" (ID =12), quando trata "O indivíduo demonstrava entusiasmo com os objetivos estratégicos do projeto" (código 3.1.2, Apêndice A); "Cumprimento de prazos por parte dos indivíduos CuTe" (ID=3), quando trata "O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos" (código 3.3.6, Apêndice A); "Conhecimento prévio, por parte dos indivíduos CuTe, do teor contratual que regerá a relação XTeam-CuTe ao longo do projeto CISS" (ID=19), quando trata "O indivíduo recorria com frequência a informações especificadas em contrato durante a interação com colegas de projeto" (código 1.4.5, Apêndice A); e "Vínculo familiar entre indivíduos CuTe e proprietário da empresa cliente CISS" (ID=20), quando trata "O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto" (código 1.1.1, Apêndice A).

Tabela 24 – Construtos considerados relevantes, sem convergência com METRICS

RG	ID	Medida sugerida
RG1	1	Valorização da proatividade
	2	Alocação do indivíduo à CuTe, especificamente no que diz respeito à sua capacidade de dedicação de tempo e esforços ao projeto (RG3 e RG8 também mencionam)
	3	Cumprimento de prazos por parte dos indivíduos CuTe (RG9 também menciona)
RG2	4	Estabelecimento de relação de confiança entre indivíduos CuTe
RG3	5	Capacidade de "motivação" que o líder deve possuir sobre os membros da sua equipe
	6	Repasse de conhecimentos adquiridos com o projeto a colegas da própria empresa
	7	Busca pessoal por conhecimento, via formação profissional (graduações e pós-graduações)
RG4	8	Integração sincronizada de atividades no projeto

RG5	9	Influência política sofrida por pessoas em cargos de decisão (RG9 também menciona)
	10	Noção de consequência da atividade realizada sobre as atividades de outros
	11	Estabelecimento de metas factíveis, temporal, quantitativa e qualitativamente
RG6	12	Entusiasmo com as possibilidades de melhoria de produtividade nas suas atividades
	13	Definição, por gestor da empresa cliente, de papéis e responsabilidades CuTe
RG7	14	Aspectos comportamentais objetivamente observáveis, como pontualidade e assiduidade, que podem implicar desempenho CuTe
	15	Custos adicionais (não previstos inicialmente) decorrentes da necessidade de convencimento de indivíduos CuTe, sobre benefícios do projeto CISS, e retrabalho com especificações e execução de tarefas em não conformidade
	16	Capacidade de exercer influência positiva sobre indivíduos CuTe a respeito do projeto
RG8	17	Capacidade de concentração e assimilação de conhecimentos, requerida de indivíduos CuTe em projetos CISS
RG9	18	Conhecimento prévio, por parte dos indivíduos CuTe, do teor contratual que regerá a relação XTeam-CuTe ao longo de todo o projeto CISS
RG10	19	Estabelecimento de canais de comunicação entre equipe XTeam e outras pessoas na empresa, além da equipe CuTe
RG16	20	Vínculo familiar entre indivíduos CuTe e proprietário da empresa cliente CISS

Foram obtidos os índices +CC, -CC, TCC, MPP, LPP, MPC, LPC, ASO e R de Scott (Tabela 25) para cada *grid* gerado, como fonte de diferentes medidas de complexidade, ao mesmo tempo e a partir do mesmo conjunto de dados de resposta.

Tabela 25 – Medidas de complexidade e informação extraídas dos RG

ID	+CC	-CC	TCC	MPP	LPP	ASO	H	R
RG1	38	26	64	17,00	24,80	-7,80	2,500	0,833
RG2	46	7	53	15,60	23,00	-7,40	2,379	0,847
RG3	65	41	106	18,00	29,80	-11,80	2,837	0,895
RG4	25	16	41	19,80	20,00	-0,20	3,000	1,000
RG5	103	33	136	17,00	27,00	-1,00	2,948	0,930
RG6	15	44	59	24,67	22,00	2,67	3,059	0,965
RG7	49	43	92	29,50	31,00	-1,50	3,122	0,940
RG8	86	16	102	27,86	27,00	0,86	2,948	0,930
RG9	33	40	73	28,00	27,75	0,25	2,837	0,895
RG10	59	33	92	12,17	30,33	-18,17	2,236	0,796
RG11	52	40	92	24,00	25,25	-1,25	2,725	0,860
RG12	82	43	125	27,50	25,50	2,00	3,222	0,970
RG13	63	16	79	18,67	27,00	-8,33	2,750	0,917
RG14	19	21	40	25,25	20,75	4,50	3,000	1,000
RG15	76	21	97	13,00	20,75	-7,75	2,625	0,875
RG16	46	38	84	28,25	18,75	9,50	2,875	0,958

O índice H variou entre 2,236 e 3,222 (média = 2,816; desvio padrão = 0,271), enquanto o índice R de Scott variou entre 0,796 e 1,000 (média = 0,913 e desvio padrão = 0,060). O baixo desvio padrão do índice R de Scott é indicativo de homogeneidade quanto à complexidade/simplicidade cognitiva dos profissionais de TI entrevistados.

Tabela 26 – Dimensão da contribuição de cada RG

ID	Gênero	Construtos	Elementos	Convergência	Contribui
RG1	Masc	8	9	24	17
RG2	Masc	7	7	25	16
RG3	Masc	9	9	29	13
RG4	Fem	8	8	24	5
RG5	Masc	9	8	30	3
RG6	Fem	9	9	31	3
RG7	Masc	10	8	43	2
RG8	Masc	9	9	41	2
RG9	Masc	9	9	36	2
RG10	Masc	7	9	28	4
RG11	Masc	9	9	34	0
RG12	Masc	10	10	35	1
RG13	Masc	8	8	33	0
RG14	Fem	8	8	39	0
RG15	Masc	8	9	32	0
RG16	Masc	8	8	30	0

A Figura 40, elaborada com base nos dados da Tabela 26, demonstra que as respostas dos profissionais de TI participantes da pesquisa convergiram para Construtos já evocados à altura da 13ª aplicação RG, quando de suas falas não emergiram novos dados, assim caracterizando saturação teórica sobre o domínio analisado. Os achados associados à saturação teórica coincidem com indicações contidas na literatura (NAPIER *et al.*, 2007).

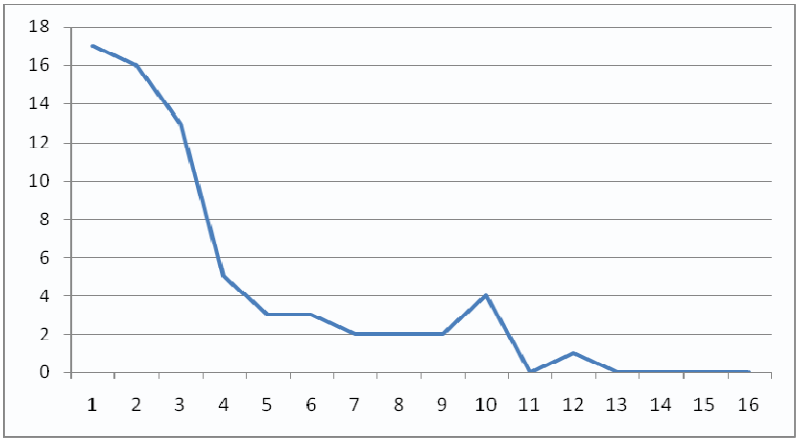

Figura 40 – Saturação teórica
Fonte: elaboração própria.

Observando os dados contidos nas Tabelas 25 e 26, não se pode constatar diferença nos níveis de complexidade/simplicidade cognitiva entre homens e mulheres, com base nas avaliações interligadas, como previsto por Erwin *et al.* (1967). A possível causa é a relação quantitativa desproporcional de participantes na pesquisa (13 profissionais homens e 3

mulheres), não obstante que, pelo critério TCC, observável na Tabela 25, as três profissionais de TI entrevistadas estivessem entre os cinco profissionais com maior complexidade cognitiva, enquanto, no outro extremo, todos os profissionais com maior simplicidade cognitiva são homens.

Da mesma forma, o índice R de Scott apresenta profissionais do sexo feminino entre aqueles avaliados como possuindo maior complexidade cognitiva, pois elaboraram Construtos capazes de prover montante superior de informação em relação a outros profissionais.

O critério ASO, derivado dos índices MPP e LPP, não deve ser considerado para fins de análise, pois se baseia em operações algébricas e média aritmética sobre valores literais de avaliações, sem consideração quanto à aplicação de escala de diferencial semântico à avaliação de Construtos bipolares, cujos polos podem sofrer inversões de significado (preferência do entrevistado por um ou outro polo) em um mesmo *grid*. Tal circunstância metodológica não foi observada *a priori*, e a aplicação das entrevistas não se pautou por este critério, mesmo porque implicaria alterações significativas no desenho da aplicação RG, como, por exemplo, alteração na ordem semântica da escala empregada, em função do polo de preferência, o que não foi efetivamente priorizado nas aplicações. Estudos posteriores podem investigar a contribuição de normalização das avaliações, considerando inversão oportuna de valores da escala (1=5, 2=4, e vice-versa), sobre índices MPP, LPP e ASO recalculados e, assim, avaliar sua eficácia na identificação de complexidade/simplicidade cognitiva dos profissionais participantes da pesquisa, bem como o nível de correspondência com demais medidas empregadas.

Pressupostos da literatura indicam correlação estatística entre medidas de complexidade cognitiva extraídas dos *grids*. Correlações entre medidas (ou variáveis) podem ser analisadas por distribuição de frequências ou por compartilhamento de variância. Para os fins desta análise, adotou-se o modelo de correlação de Pearson (r), que define medida da variância compartilhada entre variáveis. Verificou-se, antes de sua aplicação, atendimento a pressupostos do modelo: (a) indiferenciação entre variáveis dependentes e independentes, (b) as variáveis são quantitativas (contínuas ou discretas), (c) os valores estão normalmente distribuídos (caso contrário, dados categóricos podem ser mais bem analisados segundo a correlação Kendall's tau-b ou de Spearman), e (d) os valores devem estar padronizados, para

que sejam possíveis comparações entre medidas com diferentes magnitude e dispersão (SPIEGEL, 1985; MOORE e McCABE, 2004).

A Tabela 27 apresenta a correlação de Pearson realizada sobre medidas padronizadas (Z) para verificação de pressupostos da literatura, tendo como referência os resultados de Seaman e Koenig (1974).

Tabela 27 – Correlação entre medidas de complexidade cognitiva

	+CC	-CC	TCC	MPP	LPP	ASO	QCE	QEE	n_i	H	R	CCMM
+CC	1	-,014	,897*	-,213	,398	-,391	,246	,220	,254	-,004	-,198	,146
-CC		1	,429	,430	,335	,175	,654*	,534	,076	,387	,078	,251
TCC			1	-,002	,507	-,276	,511	,434	,263	,168	-,144	,243
MPP				1	-,028	,842*	,669	,146	,467	,744*	,607*	,692*
LPP					1	-,563	,352	,246	,513	-,101	-,420	,305
ASO						1	,362	-,013	-,663*	,670*	,729*	,407
QCE							1	,461	-,197	,797*	,429	,612*
QEE								1	,229	,164	-,118	,174
n_i									1	-,742*	-,959*	-,214
H										1	,888*	,543
R											1	,350

(*) Correlação significativa a 0,01, usando coeficiente de Pearson, bivariado, com teste de significância bicaudal.

Observa-se que +CC apresenta correlação positiva (r = 0,897), por definição, com TCC; -CC apresenta correlações positivas (r = 0,654; r = 0,534) com a quantidade de Construtos evocados (QCE) e com a quantidade de Elementos evocados (QEE); MPP apresenta correlações positivas (r = 0,669; r = 0,744; r = 0,607; r = 0,692; r = 0,842) com a quantidade de Construtos evocados, com a medida de complexidade absoluta (H), com R de Scott, com Construtos convergentes com medidas METRICS (CCMM) e, por definição, com ASO; ASO apresenta correlações positivas (r = 0,670; r = 0,729) com H e R de Scott e correlação negativa (r = -0,663) com Elementos cujas avaliações são consideradas totalmente a favor do polo "positivo" de cada Construto (n_i); QCE apresenta correlações positivas (r = 0,797; r = 0,612) com H e com CCMM; n_i apresenta correlações negativas (r = -0,742; r = -0,959) com H e com R de Scott; e H apresenta correlação positiva (r = 0,888), por definição, com R de Scott.

Quantidade de Elementos evocados (QEE) não apresenta correlação significativa com qualquer outro índice. LPP não apresenta correlação significativa com qualquer outro índice, embora apresente correlação negativa com R de Scott (r = -0,420), o que, em ambos os casos, corrobora Seaman e Koenig (1974).

A correlação positiva significativa entre MPP e R de Scott (r = 0,607), sugere que indivíduos com alta estima para com pessoas de maior preferência podem se mostrar cognitivamente simples, corroborando achados de Seaman e Koenig (1974). A correlação negativa entre os índices TCC e R de Scott (r = -0,144), embora não significativa, corrobora resultados de Seaman e Koenig (1974) e sugere que indivíduos que possam ser considerados cognitivamente simples quanto a uma medida também o são quanto a outras.

A correlação positiva entre QCE e CCMM (r = 0,612) sugere que quanto maior a quantidade de Construtos evocados, maiores as chances de haver convergência desses Construtos com medidas METRICS.

5. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos apoiam resposta afirmativa à questão de pesquisa. Embora não em sua plenitude original, os construtos integrantes do *framework* METRICS são verificáveis a partir da construção de mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes em projetos CISS no Nordeste. De fato, com 68 medidas verificadas empiricamente, 77,3% do *framework* METRICS encontrou respaldo na prática profissional de indivíduos engajados em projetos de implantação de software ERP nos estados da Bahia, Paraíba e Pernambuco.

Dada a diversidade temática do *rationale* envolvido, é relevante observar que todos os temas (Tabela 1) foram mencionados nas entrevistas. Mesmo os temas associados às cinco métricas não referenciadas – *outsourcing*, desempenho de equipes, abordagem sociotécnica em desenvolvimento de software e desenvolvimento de novos produtos – foram mencionados pelos participantes, ainda que em perspectivas variadas, a partir de outras métricas. Daí a dedução plausível de que o *rationale* METRICS parece constar, segundo os achados, das prioridades de atenção dos profissionais entrevistados.

Complementarmente à análise de alcance do objetivo geral, verifica-se que os objetivos específicos propostos também foram alcançados, vez que, primeiro, foi possível verificar a adequação e atualidade do *rationale* adotado pelo *framework* METRICS, ainda na seção intitulada "referencial teórico", com oportuna atualização de fontes bibliográficas. Ao tempo em que se configurou indicação de adequação conceitual do *framework* METRICS ao marco teórico atualizado, não se observaram esforços de pesquisa em SI/TI na direção dos aspectos de desempenho das equipes cliente em projetos de implantação ERP.

Segundo, mapas cognitivos de profissionais de TI atuantes no Nordeste foram evocados, o que permitiu a categorização de Construtos identificados enquanto medidas, métricas e indicadores verificados empiricamente, que por sua vez, puderam ser confrontados com medidas, métricas e indicadores esposados pelo *framework* METRICS para fins de verificação do nível de convergência entre si.

Adicionalmente, houve aprofundamento de conhecimentos do pesquisador quanto à aplicação prática do método *repertory grid*. Seguindo sugestão de Fransella *et al.* (2004), o pesquisador realizou três entrevistas, com aplicação do método, prévias à realização das entrevistas efetivas da pesquisa. As entrevistas prévias foram realizadas com indivíduos do convívio pessoal do pesquisador e versaram sobre tópicos inerentes às suas áreas de atuação.

O objetivo dessas aplicações prévias foi familiarizar o pesquisador com as ferramentas e a dinâmica do método. Cada aplicação prévia forneceu *insights* valiosos ao pesquisador, principalmente no que tange à condução da entrevista (sequência de passos, esclarecimento de dúvidas do entrevistando e aspectos relativos a *laddering*). Não obstante essa experiência prévia, que corrobora Fransella *et al.* (2004), as demais aplicações do método confrontaram o pesquisador com situações que merecem discussão.

Neste sentido, alguns entrevistados parecem requerer mais intervenções do pesquisador quanto ao método. Cada entrevista é precedida, de acordo com o protocolo (Apêndice B), de preleção sobre objetivos da pesquisa e dinâmica do método, e culmina com questionamento do pesquisador acerca do entendimento do entrevistando. Mesmo com anuência unânime quanto ao entendimento, em diversas aplicações, no entanto, o pesquisador percebeu necessidades adicionais de intervenção, para que a entrevista pudesse continuar fluente. Essas intervenções foram classificadas quanto à natureza, de forma a permitir resgate posterior (código 15 da Tabela TNat, Apêndice D), e poderiam subsidiar estudos futuros quanto à relação, por exemplo, entre demanda por intervenções do pesquisador e complexidade/simplicidade cognitiva do entrevistado, ou, ainda, entre essa mesma demanda e contribuições do entrevistado para a validação dos construtos METRICS.

Alguns entrevistados parecem também requerer intervenções do pesquisador, não especificamente sobre o método, mas sobre o conteúdo de sua própria fala, enquanto outros parecem dispensar esse tipo de intervenção. Nessas ocasiões, o pesquisador se sentiu instado a contribuir, dado a incompletude da sentença pronunciada. Essas intervenções foram classificadas quanto à natureza, de forma a permitir resgate posterior (código 11 da Tabela TNat, Apêndice D), e poderiam subsidiar estudos futuros quanto à influência, por exemplo, deste tipo de intervenção do pesquisador sobre o resultado da evocação de Construtos.

As capacidades de conversação e de envolvimento social, aliadas à experiência e ao arcabouço teórico adquirido pelo pesquisador, de acordo com Jankowicz (2004), são qualificações que contribuem para uma boa investigação em entrevistas em profundidade. Lapsos do pesquisador, ao não perceber oportunidades de exploração de discurso emergente do entrevistado, adicionam atenção aos detalhes, no curso da entrevista, à relação de qualificações de Jankowicz (2004), quais sejam, capacidades de conversação e de envolvimento social, aliadas à experiência e ao arcabouço teórico adquirido pelo pesquisador. Na percepção do autor da presente pesquisa, as causas da perda, mesmo que temporária, da

atenção a detalhes, concentram-se, provavelmente, no (a) foco em conteúdo anterior, manifesto pelo entrevistando, o que faz com que se perca chance de aprofundamento de conceitos e/ou julgamentos de valor emergentes, no (b) esforço de registro escrito dos termos do Construto em evocação, que faz com que o pesquisador confie quase plenamente no registro de áudio (que, infelizmente, só será útil após a entrevista, e mostra-se, assim, insuficiente para exploração do tema no momento em que emerge) e no (c) cansaço do pesquisador, que se percebeu ocorrer ao final de cada entrevista, e mais intensamente nos turnos em que houve entrevistas sucessivas.

Para que a aplicação do método tenha maior chance de sucesso, Reynolds e Gutman (1988) e Jankowicz (2004) afirmam que a preparação do ambiente e o estabelecimento de *rapport* com os entrevistados são aspectos fundamentais. Observou-se, em relação às 16 entrevistas realizadas, que ambos os aspectos foram mais bem atendidos quando havia conhecimento prévio da empresa empregadora do profissional com o pesquisador. Especialmente em relação ao estabelecimento de *rapport*, o fato de a empresa "chancelar" a participação do profissional na pesquisa parece facilitar a aceitação da proposta de pesquisa por parte do profissional, ou seja, o profissional demonstra concordar previamente com os termos da pesquisa (expressos no protocolo, Apêndice B) e ser simpático à ideia de um *framework* para avaliação de desempenho de equipes CuTe.

Por outro lado, a mesma chancela não parece atuar como redutor de barreiras à expressão verbal durante as entrevistas. Mesmo profissionais que conheciam previamente o pesquisador demonstraram a necessidade de "um certo tempo" para se sentirem à vontade e, a partir de então, expressar ideias para além da superficialidade do discurso convencional, o que, segundo Hardison e Neimeyer (2007), efetivamente permite ao pesquisador obter uma visão do mundo pelas "lentes" dos Construtos pessoais de outro indivíduo. É apenas após "certo tempo", o que pode ser motivo para realização de estudos futuros, com base nos dados primários desta pesquisa, que o entrevistado parece se sentir livre para falar abertamente sobre indivíduos CuTe com os quais teve problemas ou dificuldades no projeto CISS. Destaque para o entrevistado "RG16", que, após diversas intervenções de estímulo do pesquisador, percebe que pode falar sobre as pessoas, mesmo que a partir dos seus papéis no projeto, e não sobre suas funções. Por duas vezes, ao menos, o entrevistado ri quando diz que determinada pessoa é arrogante, prepotente ou "intratante" (sentenças 4528 e 4529, *ladder* 16, Construto 129). Na percepção do pesquisador, usando elementos da análise do processo e da análise visual

(JANKOWICZ, 2004), aquele riso não parecia ser de embaraço, mas remetia a pensamento do tipo "pô, que legal, eu posso mesmo falar isso aqui?".

Ainda sobre barreiras à expressão verbal durante as entrevistas, observou-se que, algumas vezes, o entrevistado se sentia mais confortável para atribuir uma característica negativa a uma pessoa quando usava exemplos ou, alternativamente, quando simulava estar no lugar dessa pessoa. Destaque para o entrevistado “RG13”, ao conseguir explicar, passando-se pela pessoa que criticava: "Você me passa uma determinada atribuição e eu faço aquilo com um certo desleixo, então falta atenção... " (sentença 3761, *ladder* 13, Construto 107), o que antes tentava explicar diretamente assim: "deixa eu tentar encontrar a palavra... é... quando a pessoa é meio desligada, meio..." (sentença 3758, *ladder* 13, Construto 107). Ou seja, a palavra “desleixo”, embora pareça ser uma palavra adequada para caracterizar a forma como determinado indivíduo CuTe lidava com a tarefa, só foi mencionada quando o entrevistado, colocando-se no lugar do outro, sentiu-se confortável para mencioná-la.

Aspectos relacionados à aplicação do protocolo de entrevista (Apêndice B) merecem menção, por destacar características implícitas à aplicação prática do método *repertory grid*, que podem ser melhor tratadas, quando conhecidas antecipadamente. Nesse sentido, nem sempre foi possível evitar interrupções, o que ocorreu durante poucas entrevistas e que gerou dificuldades de retomada da evocação, contextualizada, de Construtos. Da mesma forma, nem sempre o ambiente da entrevista se mostrou o mais adequado, devido principalmente a interferências sonoras do ambiente.

Por integrar aspectos fortemente presentes de entrevistas em profundidade e não estruturadas, o método adotado nesta pesquisa se mostrou um entrave à aceitação de algumas empresas para alocação de seus profissionais à participação, especialmente no estado do Ceará. Naquele estado, os contatos com dirigentes de empresas executoras de projetos CISS geraram interesse no teor da pesquisa e nos possíveis resultados. No entanto, o nível de conhecimento que o pesquisador passaria a ter sobre a equipe XTeam, sobre empresas clientes, sobre uma equipe CuTe específica e sobre processos de negócio da empresa executora, sem que houvesse relação de confiança pessoal prévia, estabelecida entre dirigente(s) e o pesquisador, fizeram com que declinassem do convite à participação. Tais ocorrências sugerem abordagens diferenciadas junto a empresas empregadoras, como estabelecimento de convênios institucionais, para citar apenas um exemplo.

Discussões sobre implicações teóricas do método *repertory grid* para a pesquisa aplicada em Administração, especialmente em Tecnologia da Informação, podem ser estimuladas a partir dos resultados desta pesquisa. Ter procedido à investigação lançando mão de aporte teórico e metodológico estabelecido (SIAU *et al.*, 2007) internacionalmente, mas pouco aplicado à pesquisa em Administração no país (levantamento realizado em periódicos nacionais classificados como Qualis A1, A2, B1 e B2 revelou a publicação de apenas um artigo fazendo uso de *repertory grid* nos últimos cinco anos) contribui para a diversidade metodológica no campo (BERTERO *et al.*, 1999).

O alinhamento epistemológico do método à teoria de base da pesquisa (PCT) reduz a complexidade do processo de seleção de método, dentre miríade de técnicas disponíveis. A dificuldade enfrentada por pesquisadores no campo da Administração, na escolha do método (BERTERO, 1984), pode ser interpretada como causa de fenômeno de homogeneização de técnicas e métodos. Este fenômeno se revela na previsibilidade de métodos e na inversão de prioridades, quando o pesquisador define sua pesquisa em função do método que domina, o que culmina por dotar o campo de uma base metodológica frágil (TONELLI *et al.*, 2003).

Para Palvia *et al.* (2003), pesquisas *survey* baseadas em instrumentos do tipo questionário representam o método mais popular em ciências sociais aplicadas, não obstante sua relativa inadequação a estudos sobre fenômenos pouco explorados (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993). No Brasil, da mesma forma, encontra-se concentração em torno de pesquisas *survey* baseadas em instrumentos do tipo questionário, e estudos de caso, ao menos nas áreas de comportamento organizacional e recursos humanos, o que caracteriza antes ilustração de teoria consolidada do que criação indutiva de teoria (TONELLI *et al.*, 2003).

Assim, aliar adequação epistemológica, abordagem mista "qualitativo/quantitativo" e robustez e diversidade metodológica à pesquisa em Administração parece ser um caminho apontado por autores como Bertero (1984), Bertero *et al.* (1999) e Tonelli *et al.* (2003) para superar dificuldades longevas no campo. Foi seguindo essa orientação que a extração de informações quantitativas a partir dos *grids*, numa pesquisa de caráter qualitativo, envolvendo evocações de Elementos e Construtos com mínima influência conceitual e/ou teórica do pesquisador (no momento da aplicação de entrevistas), mostrou-se oportuna e eficaz, na medida em que (a) forneceu subsídios para entendimento, por parte do pesquisador, das preferências (entre polos de Construtos e entre Elementos evocados)

manifestas implicitamente pelo entrevistado, (b) foi capaz de apresentar indícios de coerência/incoerência dentre as atribuições de valor (avaliações) feitas pelo indivíduo, mesmo em uma escala de diferencial semântico, (c) possibilitou análises comparativas de correlações entre medidas de complexidade e informação obtidas com a pesquisa e correlações constantes na literatura, e (d) permitiu a verificação de adequação de compatibilidade cognitiva entre os participantes.

A abordagem quantitativa adotada nesta pesquisa procurou atender os quatro pressupostos acima. Foi assim que se pode considerar todos os *grids* para fins de análise de dados e obtenção de resultados, já que medidas de complexidade/simplicidade cognitiva, baseadas nos índices H e R de Scott, indicaram homogeneidade entre os profissionais de TI entrevistados.

Por fim, a pesquisa oferece oportunidade de discussão acerca de implicações gerenciais e teóricas. Do ponto de vista gerencial, se já havia contribuição à gestão de equipes CuTe desde a concepção do *framework* METRICS, a verificação de construtos provida por esta pesquisa tem valor ao sugerir refinamento de medidas. O refinamento se dá, especificamente, em relação à (a) supressão de medidas não identificadas nos sistemas de construtos pessoais dos profissionais de TI entrevistados, e (b) adição de medidas identificadas, nos sistemas de construtos pessoais dos profissionais de TI entrevistados, mas inexistentes ou parcialmente atendidas em METRICS (Tabela 24). Trabalhos futuros podem sugerir um novo "desenho" para o *framework*, não sem antes analisar a pertinência das adições e a incorporação de suas bases teórico-conceituais ao *rationale* METRICS.

Verificações empíricas indicam preocupação dos profissionais de TI entrevistados em relação a dificuldades de gerenciamento de projetos CISS. Tais preocupações perpassam temas relativos (a) à tecnologia, sua inserção na organização e aceitação; (b) a processos operacionais e de decisão, incluindo incorporação de "melhores práticas", inovação e mudanças; e (c) a estruturas organizacionais, quando tratam aspectos benéficos e prejudiciais ao desempenho (das equipes e da empresa) em função da formação de equipes e comitês (CuTe, no caso), corpo dirigente, estrutura hierárquica e estilo de gestão. Não sem propósito, as pessoas, enquanto preocupação dos profissionais de TI entrevistados, destacaram-se como preocupação à parte.

São as pessoas, na percepção dos profissionais de TI entrevistados, que interpretam e interagem com, e a partir de, processos, tecnologias e estruturas. Interpretações

e interações, no entanto, não prescindem de características individuais, tais como traços de personalidade, habilidades, qualificações e cultura, moldados segundo um sistema de construtos pessoais. Daí que a preocupação genericamente demonstrada pelos profissionais de TI entrevistados, em relação a dificuldades de gerenciamento de projetos CISS, culmina na elaboração de construtos como "comprometimento", "proatividade", "compromisso", "responsabilidade" ou "produtividade", para citar alguns exemplos. Observa-se, então, convergência cognitiva dos profissionais de TI entrevistados para com a abordagem sociotécnica dos sistemas de trabalho, tal qual estimado no início deste trabalho.

O quadro descrito leva a crer que a validação e aplicação de *frameworks* conceituais como ferramentas de apoio à gestão de equipes CuTe pode trazer contribuição à prática gerencial ao atenuar dificuldades de gestão de projetos (HELO *et al.,* 2008), melhorando o atendimento às expectativas dos gerentes (OSEI-BRYSON *et al.*, 2008) e otimizando o esforço empregado (METAGROUP, 2003) pelas equipes XTeam e CuTe, o que resultaria em maior eficiência de projetos de implantação CISS.

É possível vislumbrar, não sem entrar no plano das vontades pessoais, que pesquisas continuadas nesta área contribuam para a inclusão de "acordos de nível de recepção do serviço", em complemento aos acordos de nível de serviço (SLA – *service-level agreements*) relacionados à participação de equipes CuTe em projetos de implantação CISS, como cláusula contratual de praxe. Tais "acordos de nível de recepção de serviço" estabeleceriam limites de atuação e responsabilidades das equipes XTeam quanto ao sucesso ou fracasso de projetos, em função do desempenho aferido das equipes CuTe.

No que concerne às implicações teóricas, depreende-se que o presente estudo atende recomendações encontradas na literatura a respeito da validação de modelos de medição de desempenho de equipes (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012; SIAU *et al.*, 2007) e de desempenho de gerentes (NAPIER *et al.*, 2007) em projetos de TI. A validação procedida especificamente sobre o *framework* METRICS fornece evidências empíricas que reforçam (1) a relevância do enfoque em pessoas e estruturas, como parte da abordagem sociotécnica (LEAVITT, 1965 *apud* BELLINI, 2006; TRIST e MURRAY, 1993 *apud* BELLINI, 2006; SARKER, 2000) na pesquisa em TI; (2) a relevância da mensuração formal de desempenho das equipes CuTe em complemento à mensuração de desempenho das equipes XTeam em projetos de implantação CISS (BELLINI, 2006; BELLINI *et al.*, 2012); (3) a relevância da incorporação de "componente cultural" (BELLINI, 2006, p. 147), uma vez que

a validação do framework METRICS no Nordeste evidenciou diferenças – por um lado a não-convergência de algumas medidas e, por outro, sugestões de medidas não tratadas originalmente em METRICS – quanto às prioridades de mensuração estabelecidas por profissionais de TI atuantes na região, em comparação às prioridades evidenciadas por seus colegas no Sul do país; e (4) a adequação da teoria dos construtos pessoais como lastro teórico e metodológico para estudos exploratórios em SI (NAPIER *et al.*, 2007; SIAU *et al.*, 2007; TAN e HUNTER, 2002).

Destaca, inicialmente, a relevância do enfoque nas pessoas e estruturas ao identificar manifestações de preocupação, de profissionais de TI, em relação ao gerenciamento de projetos CISS, relacionadas a aspectos sociais, além das tradicionais preocupações técnicas. Evidencia essa preocupação referência manifesta, pelos profissionais de TI entrevistados, a seis indicadores METRICS relativos a gerenciamento de indivíduos CuTe e um indicador relativo a estrutura. Ou seja, os indicadores sociotécnicos propostos em METRICS encontram respaldo cognitivo (estão presentes nos sistemas de construtos pessoais) (VANDEVELDE *et al.*, 2002) e comportamental (manifestam-se muitas vezes não apenas como intenções ou atitudes, mas enquanto ação), ao menos junto aos profissionais participantes da pesquisa, distribuídos em três estados nordestinos.

Depois, destaca a relevância da mensuração formal de desempenho das equipes CuTe ao evidenciar, de um lado, a carência de elementos de mensuração (medidas, instrumentos e escalas) mencionada pelos profissionais de TI entrevistados e, de outro, a pouca ênfase dada pela literatura visitada a esta perspectiva de gerenciamento.

Por fim, demonstra a adequação da teoria dos construtos pessoais como lastro teórico e metodológico para estudos exploratórios em SI. Teórico e metodológico porque propõe uma perspectiva de observação de fenômeno da realidade escolhida para investigação, ao tempo em que oferece meios para compreensão, descrição e explicação desse fenômeno sob o ponto de vista dos atores envolvidos diretamente (com o fenômeno) e não sob a ótica do pesquisador.

Especificamente a esse respeito, achados da pesquisa e *insights* ocorridos ao pesquisador no curso de sua execução engendram elucubrações que merecem investigação teórica ou teórico-empírica posterior:

- Preâmbulos e finalizações de cada entrevista, registrados em áudio, não são contemplados pelas folhas de *grid*, ou seja, não compõem Construtos nem seu

processo de evocação. De que maneira essas informações adicionais poderiam ser integradas ao método, de forma a não se perder comentários, muitas vezes preciosos, tecidos pelos entrevistados? Eventualmente, é precisamente no final da entrevista que o participante se mostra mais à vontade;

- Durante evocação de um Construto, eventualmente surge(m) outro(s) tema(s), relacionado(s) ou não ao original. De que forma a literatura cita essas "evocações múltiplas"? Há recomendações específicas para tratamento durante e após a entrevista? Deve ser estimulado ou evitado? Markoczy e Goldberg 1995 *apud* Carvalho (2004) sugerem construtos derivados (de teoria) apenas como complemento aos Construtos evocados pelo entrevistado. Mas, questiona-se, se o entrevistado menciona tema(s) interconectado(s), não cabe ao pesquisador trazer à tona essa interconexão, o que, se procedente, poderia permitir a evocação de Construto inusitado por parte do entrevistado?
- Quanto às "evocações múltiplas", poder-se-ia investigar os efeitos sobre a construção de *ladders* e a contribuição para convergências com categorias distintas (na etapa de categorização) daquelas obtidas com a evocação "original".
- Durante procedimentos de avaliação (atribuição de valor a Elementos no Construto) alguns entrevistados demonstraram dúvidas quanto à aplicação da escala (do tipo Likert, de 1 a 5, no caso desta pesquisa) quando o polo "positivo", geralmente aquele de identificação pessoal, muda, da esquerda para a direita e vice-versa, ao longo do *grid*. Aspectos de normalização de itens da escala *vis-à-vis* polos contendo semelhança e diferença poderiam ser investigados a partir dos dados primários desta pesquisa. Conotações acerca da obtenção de medidas de complexidade/simplicidade cognitiva derivadas de médias aritméticas sobre avaliações constam na seção de resultados.

5.1. Limitações

- As cadeias A-C-V (atributos, consequências e valores), apesar de previstas como parte do método *laddering*, não foram implementadas. Questiona-se quais implicações sua implementação traria sobre os resultados e quais diferenças seriam identificadas, comparativamente aos resultados efetivamente encontrados.

- A categorização sistemática de Construtos evocados (centrais, periféricos, etc.) também não foi implementada. Da mesma forma, questiona-se quais implicações sua implementação traria sobre os resultados.
- A perda do registro de áudio, em ao menos dois Construtos, dificultou a elaboração de respectivos *ladders*, mesmo levando-se em conta a reconstituição do texto pela técnica de análise do processo.
- A recusa de algumas empresas em autorizar a participação de seus profissionais de TI limitou o alcance geográfico da pesquisa.
- O pesquisador demorou a perceber que deveria mudar a abordagem inicial junto às empresas para abordagem direta a profissionais, o que retardou a realização de entrevistas fora do eixo Paraíba-Pernambuco.
- Pouca experiência do pesquisador quanto à prática da pesquisa acadêmico-científica, de maneira geral, aumenta o esforço (inclusive custos) da pesquisa, aumenta prazos para consecução e exige, do leitor, voto de confiança sobre aspectos que podem não haver evidenciado devidos níveis de validade e confiabilidade.

REFERÊNCIAS

ACKERMANN, F.; EDEN, C. Using causal mapping with group support systems to elicit an understanding of failure in complex projects: some implications for organizational research. **Group Decision and Negotiation**, v. 14, p. 355–376, 2005.

ATTNEAVE, F. Applications of information theory to psychology, New York: Holt-Dryden, 1959.

AKGÜN, A. E.; DAYAN, M.; Di BENEDETTO, A. New product development team intelligence: antecedents and consequences. **Information & Management**, v. 45, p. 221–226, 2008.

ALVAREZ, R. Examining technology, structure and identity during an Enterprise System implementation. **Information Systems Journal**, v. 18, p. 203–224, 2008.

AVISON, D. E.; FITZGERALD, G. Information systems development. In: CURRIE, W. L.; GALLIERS, B. (Eds.). **Rethinking management information systems**. New York, USA: Oxford University Press, 1999. p. 250-278.

BAGOZZI, R.P.; YI, Y; PHILLIPS, L.W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BEDNAR, P. M. A contextual integration of individual and organizational learning perspectives as part of IS analysis. **Informing Science**, v. 3, n. 3, p. 145-156, 2000.

BELL, R. C. When is my grid cognitively complex and when is it simple? Some approaches to deciding. **Personal Construct Theory & Practice**, v. 1, pp 28-32, 2004.

BELLINI, C. G. P. **METRICS – Model for Eliciting Team Resources and Improving Competence Structures**. a socio-technical treatise on managing customer professionals in software projects for enterprise information systems. Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2006.

BELLINI, C. G. P.; PEREIRA, R. C. F.; BECKER, J. L. Measurement in software engineering: From the roadmap to the crossroads. **International Journal of Software Engineering & Knowledge Engineering**, v. 18, n. 1, p. 37-64, 2008.

BELLINI, C. G. P.; PEREIRA, R. C. F.; BECKER, J. L. Customer team effectiveness through people traits in information systems development: a compilation of theoretical measures. **International Journal of Human Capital & IT Professionals**, v. 3, n. 3, 2012.

BELLINI, C. G. P.; PEREIRA, R. C. F.; BORENSTEIN, D. Managing customer teams in information systems customization. In: **Anais** XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro.

BERTERO, C. O. O ensino de metodologia de pesquisa em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 137-140, 1984.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Produção científica em administração de empresas. **Revista de Admnistração Contemporânea**, v. 3, n. 1, 1999.

BIERI, J.; ATKINS, A. L.; BRIAR, S.; LEAMAN, R. L.; MILLER, H.; TRIPODI, T. **Clinical and social judgement**. New York: John Wiley & Sons, 1966.

BOARDMAN, J. T. Wholes and parts – a systems approach. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics**, v. 25, n. 7, p. 1150-1161, 1995.

BOEREE, C. G. **Personality theories**. 2006. Disponível em: <http://www.ship.edu/%7Ecgboeree/perscontents.html>. Acesso em: 6 jun. 2011.

BOOSE, J. H. Personal construct theory and the transfer of human expertise. AAAI-84 **Proceedings**, Boeing Computer Services, 1984.

BOUDREAU, M. C.; GEFEN, D.; STRAUB, D. W. Validation in information systems research: A state-of-the-art assessment. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-16, 2001.

BOWLER, M. C.; BOWLER, J. L.; PHILLIPS, B. C. The Big-5 ± 2? The impact of cognitive complexity on the factor structure of the five-factor model. **Personality and Individual Differences**, v. 47, p. 979–984, 2009.

BRESMAN, H. External learning activities and team performance: a multimethod field study. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 81–96, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Ashgate Publishing Limited, Aldershot, England, 1979.

BYGSTAD, B.; NIELSEN, P. A.; MUNKVOLD, B. E. Four integration patterns: a socio-technical approach to integration in IS development projects. **Information Systems Journal**, Journal compilation, 2008.

CARBONARA, N.; SCOZZI, B. Cognitive maps to analyze new product development processes: A case study. **Technovation**, v. 26, p. 1233-1243, 2005.

CARVALHO, L. F. N. **Cognição em organizações: complexidade cognitiva e seus impactos no desempenho organizacional**. Dissertação (mestrado em administração), São Paulo: Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2004.

CHECKLAND, P. Achieving "desirable and feasible" change: an application of soft systems methodology. **Journal of the Operational Research Society**, v. 36, n. 9, p. 821-831, 1985.

COWLEY-DURST, B. Breakthrough thinking on software development teams. **Journal for Quality and Participation**, v. 22, n. 5, p. 60-61, 1999.

CROCKETT, W. H. Cognitive complexity and impression formation. In: MAHER, B. A. (Ed.), **Progress in Experimental Personality Research**, v. 3, 1965.

CROPPER, S.; EDEN, C.; ACKERMANN, F. Keeping sense of accounts using computer-based cognitive maps. **Social Science Computer Review**, v. 8, n. 3, pp 345-366, 1990.

DAVIS, C. J.; FULLER, R. M.; TREMBLAY, M. C.; BERNDT, D. J. Communication challenges in requirements elicitation and the use of the repertory grid technique. **Journal of Computer Information Systems**, Special Issue, p. 78-86, 2006.

DAWSON, R. J.; NEWMAN, I. A. Empowerment in IT education. **Journal of Information Technology Education**, v. 1, n. 2, p. 125-142, 2002.

EASTERBY-SMITH, M. The design, analysis and interpretation of repertory grids. **International Journal of Man-Machine Studies**, v. 13, p. 3-24, 1980.

EPTING, F. R.; PRICHARD, S.; WIGGINS, S. C.; LEONARD, J. A.; BEAGLE, J. W. Assessment of the first factor and related measures of construct differentiation. **International Journal of Personal Construct Psychology**, v. 5, p. 77–94, 1992.

ERWIN, M.; TRIPODI, T.; BIERI, J. Affective stimulus value and cognitive complexity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 5, p. 441-448, 1967.

FEIXAS, G.; GELDSCHÄGER, H.; NEIMEYER, R. A. Content analysis of personal constructs. **Journal of Constructivist Psychology**, v. 15, p. 1–20, 2002.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. The analysis of cause maps. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 309–324, 1992.

FRANSELLA, F.; BELL, R.; BANNISTER, D. **A Manual for repertory grid technique**, 2nd ed. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 2004.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 78-91, 1993.

GITTELL, J. H.; SEIDNER, R.; WIMBUSH, J. A relational model of how high-performance work systems work. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 490–506, 2010.

GREGOR, S. The nature of theory in information systems. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 611-642, 2006.

GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005.

GUTMAN, J. A Means-end chain model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 2, p. 60-72, 1982.

GWET, K. L. **Handbook of inter-rater reliability**, 2nd ed. Advanced Analytics LLC, Gaithersburg, MD, 2010, disponível em: <http://www.agreestat.com/book_excerpts.html>. Acesso em: 2 mar. 2012.

HARDISON, H. G.; NEIMEYER, R. A. Numbers and narratives: quantitative and qualitative convergence across constructivist assessments. **Journal of Constructivist Psychology**, v. 20, p. 285–308, 2007.

HÄTÖNEN, J.; ERIKSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. **Journal of International Management,** v. 15, p. 142–155, 2008.

HILL, R. A. Content analysis for creating and depicting aggregated personal construct derived cognitive maps. In: NEIMEYER, R. A. & NEIMEYER, G. J. (eds), **Advances in Personal Construct Psychology**, 1995, p. 101–132.

HO, V. T.; ANG, S.; STRAUB, D. When subordinates become IT contractors: persistent managerial expectations in IT outsourcing. **Information Systems Research**, v. 14, n. 1, p. 66-86, 2003.

HELO, P.; ANUSSORNNITISARN, P.; PHUSAVAT, K. Expectation and reality in ERP implementation: consultant and solution provider perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 8, p. 1045-1059, 2008.

HOLSTI, O. R. Content analysis. In: LINDZEY, G. & ARONSON, E. (eds), **The handbook of social psychology**. Research Methods. London: Addison-Wesley, 1968.

JANKOWICZ, D. **The easy guide to repertory grids**. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 2004.

JIANG, J. J.; KLEIN, G.; CHEN, H.-G.; LIN, L. Reducing user-related risks during and prior to system development. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 7, p. 507-515, 2002.

JOHN, M.; MAURER, F.; TESSEM, B. Human and social factors of software engineering – workshop summary. **ACM SIGSOFT Software Engineering Notes**, v. 30, n. 4, p. 1-6, 2005.

JONES, M. C. Tacit knowledge sharing during ERP implementation. **Information Resources Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 1-23, 2005.

KELLY, G. A. **The Psychology of Personal Constructs**. New York: Norton, 1955.

KELLY, G. A. The role of classification in personality theory. In: MAHER, B. (Ed.), **Clinical Psychology and Personality: the Selected Papers of George Kelly**. New York: Wiley & Sons, 1969a.

KELLY, G. A. The strategy of psychological research. In: MAHER, B. (Ed.), **Clinical Psychology and Personality: the Selected Papers of George Kelly**. New York: John Wiley & Sons, 1969b.

KUUSINEN, J.; NYSTEDT, L. Individual versus provided constructs, cognitive complexity and extremity of ratings in person perception. **Reports from Psychological Laboratories**, The University of Stockholm, 1972.

LANGFIELD-SMITH, K. Exploring the need for a shared cognitive map. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 349–368, 1992.

LEE, J. Exploring the vendor's process model in information technology outsourcing. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 22, p. 569- 588, 2008.

LEVASSEUR, R. E. People skills: ensuring project success - A Change Management Perspective. **Interfaces**, v. 40, n. 2, p. 159–162, 2010.

LEWIN, K. **Principles of topological psychology**. New York: McGraw-Hill, 1936.

LINDZEY, G.; HALL, C. S.; THOMPSON, R. F. **Psicologia**, Editora Guanabara Coogan S. A., Rio de Janeiro-RJ, 1977.

LINVILLE, P. The complexity extremity effect and age-based stereotyping. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 42, n. 2, p. 193-211, 1982.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAROCO, J. **Análise estatística – com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo Lda, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; Da FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: Conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; De OLIVEIRA, L. M. B. (Eds.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-39.

MARI, L. The meaning of "quantity" in measurement. **Management**, Vol 17, n. 2, p. 127-138, 1996.

MARI, L. Epistemology of measurement. **Measurement**, v. 34, n. 1, p. 17-30, 2003.

METAGROUP. Deriving value from 21st century ERP applications. Metagroup, Boston, MA, USA, 2003.

METAGROUP. The State of ERP services. Metagroup, Boston, MA, 2004.

MILLER, G. A. The cognitive revolution: a historical perspective. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 7, n. 3, p. 141-144, 2003.

MOMOH, A.; ROY, R.; SHEHAB, E. Challenges in enterprise resource planning implementation: state-of-the-art. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 537-565, 2010.

MOORE, D. S.; McCABE, G. **Introduction to the practice of statistics**. New York, Freeman, 2004.

MUTCH, A. Technology, organization, and structure - a morphogenetic approach. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 507–520, 2010.

MYERS, M. D.; NEWMAN, M. The qualitative interview in IS research: Examining the craft. **Information and Organization**, v. 17, p. 2–26, 2007.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. Designing high-performance work systems: Organizing people, work, technology, and information. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Eds.). **Organizational architecture: Designs for changing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NAIR, K. U. Diminishing marginal utility of the 'next' attribute - cognitive complexity & complex decisions. **Proceedings** of Annual Meeting of the US Academy of Management, Atlanta, August, 2006.

NAPIER, N. P.; KEIL, M.; TAN, F. B. IT project managers' construction of successful project management practice: a repertory grid investigation. **Information Systems Journal**, Journal compilation, p. 1–28, 2007.

NEIMEYER, R. A.; ANDERSON, A.; STOCKTON, L. Snakes versus ladders: a validation of laddering technique as a measure of hierarchical structure. **Journal of Constructivist Psychology**, v. 14, p. 85–106, 2001.

OSEI-BRYSON, K.; DONG, L.; NGWENYAMA, O. Exploring managerial factors affecting ERP implementation: an investigation of the Klein-Sorra model using regression splines. **Information Systems Journal**, v. 18, p. 499–527, 2008.

PALVIA, P.; MAO, E.; SALAM, A. F.; SOLIMAN, K. S. Management information systems research: what's there in a methodology? **Communications of the AIS**, v. 11, p. 289-309, 2003.

PARTINGTON, D. **Essentials skills for management research**. London: SAGE Publications Ltd, 2002.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. laddering theory, method, analysis and interpretation. **Journal of Advertisement Research**, Feb/March, 1988.

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

ROGERS, B.; RYALS, L. Using repertory grid to access the underlying realities in key account relationships. **International Journal of Market Research**, v. 49, n. 5, p. 595-612, 2007.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodología de la investigacíon**. Mexico: McGraw-Hill, 1997.

SARKER, S. Toward a methodology for managing information systems implementation: A social constructivist perspective. **Informing Science**, v. 3, n. 4, p. 195-205, 2000.

SAWYER, S.; Guinan, P. J.; Cooprider, J. Social interactions of information systems development teams: a performance perspective. **Information Systems Journal**, Journal compilation, 2008.

SHANNON, C. **Communication theory of secrecy systems**, 1949. Disponível em: <http://netlab.cs.ucla.edu/wiki/files/shannon1949.pdf>. Acesso em: 18 out. 2011.

SHAW, M. L. G.; GAINES, B. R. A computer aid to knowledge engineering. In: **Proceedings** British Computer Society, Conf. on Expert Systems, p. 263-271, 1983.

SIAU, K.; TAN, X.; SHENG, H. Important characteristics of software development team members: an empirical investigation using Repertory Grid. **Information Systems Journal**, Journal compilation, p. 1–18, 2007.

SIMONSOHN, U.; ARIELY, D. When rational sellers face nonrational buyers: evidence from herding on eBay. **Management Science**, v. 54, n. 9, p. 1624–1637, 2008.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Schaum-McGraw-Hill do Brasil, 1985.

SOFTEX. **Software e serviços de TI:** A indústria brasileira em perspectiva, v. 1, n. 1, 2009.

SOLLI-SAETHER, H.; GOTTSCHALK, P. Maturity in IT outsourcing relationships: an exploratory study of client companies, **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 5, p. 635-649, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SWAN, J. A. Exploring knowledge and cognitions in decisions about technological innovation: mapping managerial cognitions. **Human Relations**, v. 48, n. 11, p. 1241-1270, 1995.

TAN, F. B.; HUNTER, M. G. The repertory grid technique: a method for the study of cognition in information systems. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 39-57, 2002.

TERWIESCH, C.; LOCH, C. H. Measuring the effectiveness of overlapping development activities. **Management Science**, v. 45, n. 4, p. 455-465, 1999.

TODD, P. A.; MCKEEN, J. D.; GALLUPE, R. B. The evolution of IS job skills: A content analysis of IS job advertisements from 1970 to 1990. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 1-27, 1995.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, 2003.

TRIST, E. Introduction to volume II. In: TRIST, E.; MURRAY, H. (Eds.). **The social engagement of social science**: A Tavistock anthology. Volume II: The socio-technical perspective. Philadelphia, USA: University of Pennsylvania Press, 1993, p. 36-60.

UEBERSAX, J. S. Diversity of decision-making models and the measurement of interrater agreement. **Psychological Bulletin**, v. 101, n. 1, p. 140-146, 1987.

VAN DER VEGT, G. S.; JONG, S. B.; BUNDERSON, J. S.; MOLLEMAN, E. Power asymmetry and learning in teams: the moderating role of performance feedback. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 347–361, 2010.

VANDEVELDE, A.; VAN DIERDONCK, R.; DEBACKERE, K. Practitioners view on project performance: a three-polar construct. **Vlerick Leuven Gent Management School**, Vlerick Working Papers 2002/06.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; IKEDA, A. Usos e limitações do método *laddering*. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, p. 197-222, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, A. S. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros. Um instrumento de macropolítica de informação. **Ci. Inf.**, v. 28, n. 2, p. 174-189, 1999.

WETHERBE, J.C. Determining executive information requirements: Better, faster, and cheaper. **Cycle Time Research**, v. 3, p. 1-18, 1997.

WILLCOCKS, L. The next step for the CEO: moving IT-enabled services outsourcing to the strategic agenda. **Strategic Outsourcing: An International Journal**. v. 3, n. 1, p. 62-66, 2010.

ZINKHAN, G. M.; BISWAS, A. Using the repertory grid to assess the complexity of consumer's cognitive structures. **Advances in Consumer Research**, v. 15, p. 493-497, 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Medidas, Métricas e Indicadores METRICS

Indicador	Métrica	Medida
Projeto adhocrático/orgânico (adhocratic/organic design) [1]	Inserção do indivíduo na estrutura formal (funcional) da equipe (organizational fit) [1.1]	O nível de treinamento (técnico e social) do indivíduo era adequado à função dele no projeto. [1.1.1]
		O indivíduo exercia diferentes funções no projeto. [1.1.2]
		O ambiente de trabalho permitia ao indivíduo desempenhar e aprender sobre a função dele no projeto. [1.1.3]
	Interdependência de tarefas (*task interdependence* – InterDep) [1.2]	As atividades do indivíduo serviam de entrada para as atividades dos colegas no projeto. [1.2.1]
		As atividades dos colegas de projeto serviam de entrada para as atividades do indivíduo. [1.2.2]
	Conflito de objetivos (*goal conflict* – Conflict) [1.3]	O indivíduo era solicitado a priorizar tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades dele. [1.3.1]
		O indivíduo solicitava aos colegas de projeto que priorizassem tanto a rapidez quanto a precisão nas atividades deles. [1.3.2]
	Formalismo e compartilhamento de conhecimentos (*formality & knowledge sharing* – Formal) [1.4]	O indivíduo era livre para trocar informações de projeto com os colegas. [1.4.1]
		O indivíduo era encorajado a expressar suas ideias no projeto, mesmo que elas ainda não estivessem plenamente desenvolvidas. [1.4.2]
		Atividades informais entre colegas de projeto eram estimuladas. [1.4.3]
		O indivíduo aproveitava as oportunidades de aprendizado que surgiam sobre a função dele no projeto. [1.4.4]
		O indivíduo recorria com frequência a informações especificadas em contrato durante a interação com colegas de projeto. [1.4.5]
	Espírito de cooperação (*cooperativiness* – Coop) [1.5]	Os gestores estimulavam a participação ativa do indivíduo no projeto. [1.5.1]
		Havia liberdade para discutir informações de projeto com colegas. [1.5.2]
		O poder era utilizado para beneficiar o projeto, em vez de pessoas específicas. [1.5.3]
		O conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe era adequado ao projeto. [1.5.4]
		O conflito de ideias entre colegas no projeto não era visto como problema. [1.5.5]
	Participação e autonomia (*genuine participation & autonomy* – PartControl) [1.6]	Situações sobre as quais o indivíduo possuía domínio de conhecimento eram imediatamente reportadas a ele, mesmo fora de sua esfera de autoridade. [1.6.1]

		O sistema final desenvolvido e implantado refletiu a contribuição do indivíduo no projeto. [1.6.2]
Aptidão/qualificação (*eligibility*) [2]	Personalidade (*personality* – Person) [2.1]	O indivíduo era falante, agregador e sociável. [2.1.1]
		O indivíduo era organizado, consciente e persistente. [2.1.2]
		O indivíduo era amigável, tolerante e sabia perdoar. [2.1.3]
		O indivíduo era seguro, entusiasmado e emocionalmente estável. [2.1.4]
		O indivíduo era culto, curioso e imaginativo. [2.1.5]
	Confiabilidade (*trustworthiness* – Trust) [2.2]	Negociações de projeto feitas com o indivíduo precisavam ser supervisionadas de perto. [2.2.1]
		O indivíduo respeitava a confidencialidade de informações no projeto. [2.2.2]
		As informações do projeto que o indivíduo divulgava eram confiáveis e relevantes. [2.2.3]
		O indivíduo escondia ou omitia informações do projeto que pudessem ser importantes. [2.2.4]
	Inovação e empreendedorismo (*innovativeness & entrepreneurship* – Innov) [2.3]	As decisões e soluções propostas pelo indivíduo refletiam padrões do setor, da empresa ou do projeto. [2.3.1]
		O indivíduo preferia estabilidade, em vez de mudanças, no ambiente de trabalho. [2.3.2]
		As ideias sugeridas pelo indivíduo eram colocadas em prática por ele ou pelos colegas de projeto. [2.3.3]
	Distribuição do conhecimento na equipe (expertise & transactive memory – Expert) [2.4]	O indivíduo tinha o conhecimento requerido pelo projeto. [2.4.1]
		O indivíduo costumava distinguir ações que dariam resultado no projeto e ações que não dariam. [2.4.2]
		O indivíduo tinha um bom mapa mental de como o conhecimento do projeto estava distribuído entre os colegas. [2.4.3]
		O conhecimento do indivíduo complementava o conhecimento dos seus colegas de projeto. [2.4.4]
Aversão a riscos e integração social (risk-averse attitude & social integration) [3]	Compromisso com a estratégia (*strategic enrollment* – RiskStrat) [3.1]	O indivíduo compreendia o significado estratégico do projeto para a empresa dele. [3.1.1]
		O indivíduo demonstrava entusiasmo com os objetivos estratégicos do projeto. [3.1.2]
		O indivíduo estava pronto para encarar as mudanças organizacionais resultantes do projeto. [3.1.3]

		O indivíduo se sentia verdadeiramente trabalhando em equipe com seus colegas da equipe de implantação. [3.1.4]
	Zelo pela função (*role cherishing* – RiskRole) [3.2]	O indivíduo entendia a ligação entre as suas funções no projeto e o significado estratégico do projeto. [3.2.1]
		O indivíduo conseguia prever benefícios ou prejuízos pessoais decorrentes de seu papel no projeto. [3.2.2]
		O indivíduo demonstrava sentir-se responsável pelos resultados do projeto. [3.2.3]
		O indivíduo demonstrava sentir-se com autoridade no projeto. [3.2.4]
	Empolgação com o sistema (*system championing* – RiskSyst) [3.3]	O indivíduo compreendia o que o sistema (em implantação) deveria fazer. [3.3.1]
		O indivíduo tinha uma atitude (predisposição) positiva em relação ao sistema. [3.3.2]
		A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas de projeto. [3.3.3]
		A atitude do indivíduo em relação ao sistema estava alinhada à atitude demonstrada por seus colegas da equipe de implantação. [3.3.4]
		O indivíduo considerava a sua carga de trabalho no projeto como humanamente aceitável e tecnicamente viável. [3.3.5]
		O indivíduo considerava que o tempo disponível para trabalhar com seus colegas da equipe de implantação era suficiente para não comprometer a qualidade e os prazos. [3.3.6]
Autopreservação (*self-preservation*) [4]	Incongruência de objetivos (*goal incongruence* – GoalInc) [4.1]	O indivíduo priorizava os interesses do projeto, em vez de seus interesses pessoais. [4.1.1]
		O indivíduo manifestava que estar associado a falhas no projeto comprometeria sua progressão na empresa. [4.1.2]
	Autojustificativa psicológica (*psychological self-justification* – NfPsycho) [4.2]	O indivíduo manifestava constante apoio ao projeto, inclusive informalmente. [4.2.1]
		O indivíduo se comprometia intensamente com o projeto. [4.2.2]
		O indivíduo estava emocionalmente envolvido com o projeto. [4.2.3]
	Autojustificativa social (*social self-justification* – NfSocial) [4.3]	O indivíduo manifestava que poderia ser "mal-visto" por outras pessoas se abandonasse o projeto. [4.3.1]
		O indivíduo manifestava que pessoas de dentro e de fora da empresa o viam como sendo o "pai" do projeto. [4.3.2]
	Investimentos realizados (*sunk cost effect* – ScostEff) [4.4]	O indivíduo mencionava os seus próprios esforços investidos no projeto como motivo para continuar nele. [4.4.1]
		O indivíduo manifestava que o tempo, o dinheiro e outros recursos investidos no projeto eram motivos suficientes para permanecer nele. [4.4.2]

	Efeito finalização (*completion effect* – ComplEff) [4.5]	O indivíduo manifestava que já havia ido longe demais no projeto para abandoná-lo. [4.5.1]
		O indivíduo manifestava que já estava muito próximo do final do projeto para abandoná-lo. [4.5.2]
Custos de transação (transaction costs management) [5]	Relacionamento contratual (*contractual relationship* – Contract) [5.1]	O indivíduo entendia o que se esperava do seu trabalho com os colegas da equipe de implantação. [5.1.1]
		O indivíduo mantinha conversas informais com os seus colegas da equipe de implantação. [5.1.2]
	Monitoramento da relação (*relationship monitoring* – Monitor) [5.2]	O indivíduo tinha uma visão clara sobre como evoluía a sua relação com os colegas da equipe de implantação. [5.2.1]
		O indivíduo manifestava ser fácil e prazeroso relacionar-se com os colegas da equipe de implantação. [5.2.2]
		O indivíduo manifestava que os colegas da equipe de implantação também consideravam fácil e prazeroso relacionar-se com ele. [5.2.3]
		O indivíduo manifestava que o trabalho com os colegas da equipe de implantação fluía suavemente. [5.2.4]
	Oportunismo e assimetria de informações (*opportunism & information asymmetry* – OppAsym) [5.3]	O indivíduo escondia ou distorcia informações negativas do projeto (problemas, críticas, etc.) nas conversas com seus colegas da equipe de implantação ou seus superiores na empresa. [5.3.1]
		O indivíduo levava vantagens pessoais das informações do projeto. [5.3.2]
		O indivíduo omitia informações potencialmente úteis ao projeto, mas que não eram explicitamente solicitadas. [5.3.3]
Efetividade interpessoal (*interpersonal effectiveness*) [6]	Mediação organizacional (*organizational proxy* – Proxy) [6.1]	O indivíduo ajudava os colegas da equipe de implantação a entender as necessidades tecnológicas e de negócio da empresa dele. [6.1.1]
		O indivíduo estava disposto a aplicar seu conhecimento e know-how no projeto. [6.1.2]
	Visão compartilhada (*collaborative elaboration* – CollElab) [6.2]	O indivíduo questionava seus colegas de projeto a respeito das reações deles às suas ideias. [6.2.1]
		O indivíduo usava múltiplos meios para descrever uma ideia. [6.2.2]
		O indivíduo estudava os problemas enfrentados pelos demais. [6.2.3]
	Aprendizado do cliente (*customer learning* – CustLearn)	O indivíduo permitia-se repensar e redefinir os requisitos técnicos a partir de conversas no projeto (não era irredutível). [6.3.1]

	[6.3]	O indivíduo permitia-se mudar de atitudes a partir de conversas no projeto. [6.3.2]
	Comunicação e liderança do cliente (*customer communication & leadership* – CustComm) [6.4]	O indivíduo comunicava com clareza, precisão e no tempo certo com os colegas da equipe de implantação. [6.4.1]
		O indivíduo era sensível às necessidades dos colegas da equipe de implantação. [6.4.2]
		O indivíduo refletia sobre o que diziam os colegas da equipe de implantação. [6.4.3]
Prospecto (*prospect*) [7]	Interdependência (cooperative interdependence – Balance) [7.1]	O indivíduo fazia a sua parte nas atividades compartilhadas do projeto. [7.1.1]
		O indivíduo contribuía para o resultado da customização. [7.1.2]
	Disposição para parceria (*partnership propensity* – ProPart) [7.2]	O indivíduo se mostrava satisfeito com o seu desempenho interpessoal no projeto. [7.2.1]
		O indivíduo mantinha uma relação de genuína parceria profissional com os colegas da equipe de implantação. [7.2.2]
		O indivíduo construía amizade com os colegas da equipe de implantação. [7.2.3]
		O indivíduo contribuía para a qualidade de vida no trabalho durante sua relação com os colegas da equipe de implantação. [7.2.4]
		O indivíduo estava disposto a construir uma história profissional mutuamente benéfica com os colegas da equipe de implantação. [7.2.5]
		O indivíduo demonstrava desejar trabalhar, em um projeto similar no futuro, com os mesmos colegas da equipe de implantação. [7.2.6]
		O indivíduo demonstrava acreditar que, em um projeto similar no futuro, seus colegas da equipe de implantação desejariam trabalhar novamente com ele. [7.2.7]

Fonte: adaptado de Bellini (2006)

APÊNDICE B – Protocolo de Entrevista para Aplicação de Repertory Grid

- O pesquisador explica ao entrevistado os motivos da entrevista. Neste caso específico, trata-se de uma pesquisa acadêmica que tem como propósito validar um modelo de mensuração de desempenho de equipes-cliente (CuTe) em projetos de implantação de sistemas de informação customizados (CISS)
- O pesquisador verifica se esta explicação está clara e foi entendida pelo entrevistado
- O pesquisador provê ao entrevistado uma descrição resumida do processo de elaboração do *Grid*, nestes termos:
- Trata-se de uma entrevista estruturada (a ideia de ser entrevistado é familiar a todos, de uma maneira geral)
- O pesquisador está tentando entender o entrevistado nos próprios termos deste último, e não coletar "respostas certas" (essa é a parte mais importante de todo o encontro)
- O processo será conduzido com grande precisão, mas o entrevistado pode escolher o nível de detalhes que quer abordar (o que provê segurança)
- O pesquisador solicitará ao entrevistado que faça uma série de comparações sistemáticas (o que provê noção de como a entrevista será conduzida, bem como ajuda a iniciar o processo)
- O pesquisador informa ao entrevistado sobre as condições de confidencialidade, como se aplica e quais critérios serão aplicados para preservar o anonimato, se desejável pelo entrevistado
- O pesquisador verifica, por fim, se todas as questões são aceitas pelo entrevistado.

APÊNDICE C – Folha de grid para Entrevista

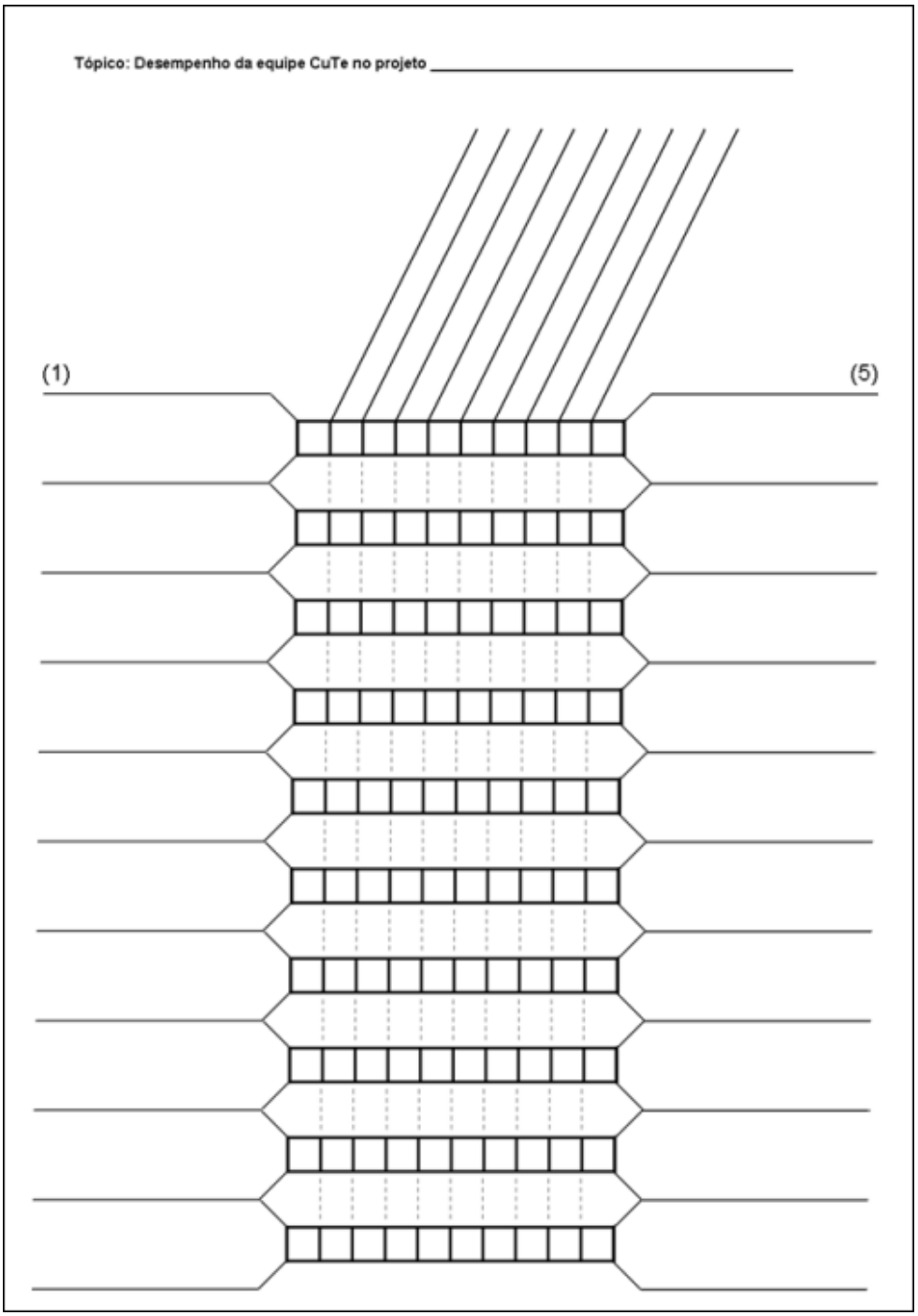

Figura 41 – Folha de *grid* para entrevista
Fonte: adaptado de Jankowicz (2004)

APÊNDICE D – Tabela de naturezas das sentenças (TNat)

Classe	Descrição da classe	Dicas de uso/exemplos de sentenças
1	Percepção do entrevistado sobre pessoa referenciada (ações, comportamentos de uma pessoa participante do projeto, podendo ser inclusive aquela que é representada pelo papel, pelo Elemento no *grid*)	Ele agia de tal modo; sempre perguntava sobre...; ele concordou; esse era mais pró-ativo; do que esse;
2	Percepção do entrevistado sobre percepção da pessoa referenciada (pensamentos de uma pessoa participante do projeto, podendo ser inclusive aquela que é representada pelo papel, pelo Elemento no *grid*)	Ele demonstrava achar que...; é como se ele pensasse que o outro ia aproveitar a chance;
3	Exemplo (um determinado caso citado; uma ilustração de como funciona; ajuda a caracterizar alguém ou uma situação)	Existem demandas que a gente dá pra área: levantamento de informações, definições de processos, normalmente; então ele dizia "..."; por exemplo, quando havia reunião...
4	Conceito (termo novo no texto; referência explícita a teoria, conceito, ideia; definição de termo)	prioridade às demandas internas dele e não ao projeto; querendo realmente prontidão e abertura; Bem realizadas as atividades que são demandadas
5	Confirmação (de entendimento do entrevistado; do entendimento do pesquisador)	Certo; Exato; Exatamente; Tanto que; Sim; É; (repetição de frase da pergunta do pesquisador)
6	Repetição de comentário	(repete trechos, às vezes frases inteiras já ditas); (exemplifica em sequência, muitas vezes com o mesmo conteúdo)
7	Negação (de entendimento do entrevistado; do entendimento do pesquisador)	(ocorre o oposto que na confirmação do entendimento); Na verdade; Era o contrário; Não, não foi assim
8a	Manifestação de opinião pessoal do entrevistado (manifestação de preferência; dúvida ou hesitação na fala; pensamentos em voz alta)	pra mim seria um ponto de cuidado; a outra que eu não teria como provar; Agora ficou mais difícil; Complicou...
8b	Manifestação de desejo profissional/pessoal, de vontade de como as coisas deveriam ser (muitas vezes se manifesta como lamento pela ausência de tais coisas, comportamentos ou características)	Eu prefiro assim; Eu gosto de sair do conceito para o particular; Eu prefiro muito mais o primeiro; uma característica importante é...; isso é fundamental; mas ele não consegue motivar...; infelizmente não acontece; eu tinha que ter aquela preocupação...
9a	Ressalva do entrevistado (complementa a frase dita, muitas vezes com "talvez", "se bem que"; diferencia-se da atenuação porque não é um passo atrás)	Se bem que esse aqui não era só isso não; por outro lado...; mas ..., talvez...; pode ser; apesar de
9b	Ênfase do entrevistado (destaque, realce, amplificação de algum tema já discutido, mas que por algum motivo não ficou esclarecido)	isso é complicado; Só pra dar um contraste maior...; Eu que recomendei; revelaram para mim; não só..., mas também; até pelo
9c	Atenuação de comentário anterior do entrevistado (caracteriza um passo atrás no que foi dito, um receio de ter exagerado)	mas também não foi nada crítico; a não ser quando...; não por ele, mas é sempre demandado;
10	Percepção do entrevistador sobre argumento do entrevistado (há dúvida do pesquisador. O conceito não está claro suficiente e/ou o pesquisador busca explorar mais o assunto, em busca de novas emergências)	Eu acho importante a gente colocar aqui "..."; Interessante; É importante; você deixou claro pra mim que...
11	Sugestão do entrevistador ao entrevistado (quando um termo específico não foi citado pelo	a gente está falando...; são coisas que talvez estejam no mesmo nível...; não seria...

	entrevistado e o pesquisador quer validar se poderia ter sido usado; quando o entrevistado não tem mais ideia de como dar prosseguimento à análise)	
12	Questionamento do entrevistador	Você falou “eles ficam muito fortes”. Não é? O que leva a um maior convencimento dos demais, não é isso?
13	Comentário *a posteriori* do pesquisador	Textos entre parênteses; ajudam a explicar o contexto no qual a frase foi dita
14	Confirmação de entendimento do pesquisador (não há dúvida do pesquisador quanto ao tema ou quanto a questionamento do entrevistado)	Então vamos colocar aqui pró-atividade; vou colocar o que você disse; a gente está tratando aqui disponibilidade efetiva...; É, é isso mesmo; Certo...
15	Comentário do pesquisador sobre o método (toda tentativa de dar continuidade à entrevista, muitas vezes citando o fluxo, passos etc)	Você já me ajudou bastante; quando a gente vai analisar *a posteriori*; queria que você desse aí a última Avaliação; gente vai voltar pra discutir isso aqui
16	Negação de entendimento do pesquisador	se eu não me engano...; então eu não entendi; desculpe, mas você havia dito que...
20	Conector explícito (servirá para elaboração de mapas com causalidade, se for aplicado)	então, porque, assim, por isso, aí, por causa, enfim, pois, ...
21	Conector implícito (idem)	Idem acima, no entanto, não foi pronunciado pelo entrevistado, mas pode ser deduzido pelo pesquisador

APÊNDICE E – ladders

RG1 – ladders

Construto 1: Falta de comprometimento – Acreditar no projeto [**(-4.2.2;-7.1.1;-7.2.2)/ (3.3.2;4.2.2;6.4.2)**]	
Citando o exemplo do Gerente de TI (1;13) que não comprou o hardware servidor especificado (2;13) e solicitado pelo provedor (3;13)	o entrevistado contrapôs o Analista de Sistemas, que improvisou, junto à equipe de implantação do provedor, upgrade em hardware existente para que o SI pudesse entrar em produção (4;13)
Construto 2: Conhecimento da sua área (fundamentos e conceitos) – Sabe o que fazer, mas não tem embasamento [(2.4.1;6.1.2)/(-2.4.1)]	
Você tem uma interlocução com esse cara aqui de suprimentos, gerente de suprimentos, era muito fácil (5;1)	ao mesmo tempo se você chegasse para o usuário dele e falasse isso, o cara fica "o que é isso?" (7;1)
	com esse aqui, com o usuário, era complicado, você tinha que explicar, dar uma aulinha para ele (17;1)
Certo, então a gente está contrastando aqui pessoas que tinham um amplo conhecimento da sua área (18;10) com pessoas que não tinham conhecimento ou o quê? (20;12)	Ele sabia o que ele fazia lá (24;1) fazia sei lá: cotação, compra e acabou (25;3)
Já esse cara aqui não (27;1) esse cara aqui você conseguia conversar (28;1) Essa pessoa aqui do financeiro também (30;1) você falar quais os adiantamentos que ele tinha em aberto, onde é que ele vai buscar isso (31;3) ele sabia (32;1)	mas com esse aqui, foi difícil (41;9b)
essas 2 pessoas, elas além de saberem o que fazer, elas tinham um fundamento da sua área de atuação (44;10)	
Isso (45;5)	Essa aqui ela fazia porque decorou (46;10) É (47;5) Como é que faz uma cotação? É isso assim, fazia (48;3) Mas fundamentação daquilo... (49;10) Nada. Sem conceito (50;5) Eu gosto de sair do conceito para o particular (51;8b) Se eu não sei alguma coisa, alguma teoria, eu vou estudar aquilo, para poder me basear (54;4)
Construto 3: Pró-atividade – Tem que receber instruções detalhadas [(2.4.1;6.1.2)/(- 1.1.1;-3.3.3;-3.3.4;-6.1.2)]	
Você já ouviu falar naquela "carta a Garcia", né? (55;8a) *Não* (56;17)	
É a história de uma carta para entregar a Garcia, o cara chama o soldado para entregar essa carta, o soldado simplesmente sai sem perguntar quem é Garcia, onde ele está e vai entregar a carta a Garcia (57;8a) Você não tem funcionários, pessoas que trabalham com você que são assim? (58;4) Você não precisa dizer muita coisa (59;4) Você dá o tom e ele faz a música, faz a letra, faz tudo (60;3)	E tem outros que você tem que dizer (61;4) "ó, é isso aqui, você tem que pintar de azul, botar uma lista vertical, tantos centímetros, não sei o quê" (62;3)
Esses dois aqui você bastava dar a letra, "eu preciso disso" (65;1)	Esse aqui não (66;1)
Também tem outras características que estão aqui (67;8a) Às vezes não é falta de conhecimento (68;4)	Ao passo que há pessoas que têm o conhecimento, mas não têm vontade de fazer (75;4)

Às vezes é por conta do outro, lá de cima, da falta de comprometimento (70;4) porque as pessoas fazem as coisas por dois motivos: porque elas se comprometem e porque elas têm conhecimento (72;4) Se comprometem porque têm vontade (73;4) Elas têm vontade de fazer aquilo, embora elas não tenham conhecimento (74;4)	
Eu prefiro muito mais o primeiro (76;8b) O cara é comprometido, mas embora não saiba muita coisa, mas é comprometido e vai buscar (77;3)	Você acha que isso poderia ser chamado de autonomia, iniciativa... (80;11)
Iniciativa (81;5) pró-atividade, pró-atividade (82;4)	O fato de não ter pró-atividade significa ter que receber tudo muito detalhado para poder fazer? (85;12) Você tem que dizer "você tem que fazer isso, isso, isso", sabe? (86;3) Então para não colocar "não tem pró-atividade", que não significa muita coisa, vou colocar o que você disse: tem que receber a instrução detalhada (87;14) Detalhada (88;5) Se bem que esse aqui não era só isso não (89;9a) Esse aqui era falta de comprometimento também (90;1) era contra o projeto (91;1) o projeto só saiu quando ele foi afastado (92;8b)
você se vê, se define em qual pólo? (97;15) Eu sou totalmente pró-ativo (98;8a) Não gosto de ninguém fungando no meu cangote (99;8a) Não preciso receber instrução detalhada (102;8a) se você disser "ó, quero isso", "a gente tá com um projeto, o projeto é uma bronca grande" (103;3) Aí eu começo a perguntar: quem são as pessoas? (105;3) Eu posso pedir a equipe? (106;3) Minha negociação com o meu gerente da área aqui é nesse nível (107;8b) Depois ele sai de perto e deixa eu tocar o projeto (108;8b)	

Construto 4: Disponibilidade com efetividade – Falta de dedicação [(-3.3.6)/()]

Eu poderia colocar um outro critério aí que seria a disponibilidade: a pessoa se dedicar a um projeto (109;4) Esse cara aqui, ele não era tão dedicado ao projeto (110;1) e esse aqui não tinha participação, muito pouca, era preciso trazê-lo para dentro do projeto (113;1)	Esse aqui era *fulltime* no projeto (112;1)
a) Então você encontra semelhança entre estes dois, em relação à dedicação, disponibilidade (114;10)	
b) Isso, dedicação, disponibilidade (115;5)	c) Esse aqui não era um bom usuário (116;1) mas ele estava disponível (117;9c)
d) E acontece muito isso: o gerente liberar a pessoa que está disponível, mas não é a melhor pessoa (118;4) Ou seja, dedicação ao projeto... aqui *parttime* e aqui quase nenhuma (122;1)	
d) Então a gente pode tratar a disponibilidade nesse caso que você está se referindo a tempo disponível? (123;12)	e) Tempo, dedicação (124;5)
f) Ta, mas a gente pode pensar assim: independente de ser fulltime ou parttime, o tempo em que você está disponível para o projeto você está usando esse tempo (131;10) Se é um Diretor-Presidente, ele tem meia-hora para o projeto, mas essa meia-hora é efetiva? (133;11)	g) Ela é efetiva (134;5)
h) Então (135;20) a gente está tratando aqui disponibilidade efetiva (136;14)	i) Efetiva, exatamente (137;5) Aí eu consigo comparar o gerente com os outros gerentes (138;4)

j) E o que não tinha essa disponibilidade com efetividade você caracterizaria como o quê? (139;12) Não estava disponível ou estava disponível sem efetividade ou as duas coisas... (140;12) k) Falta de dedicação... (141;4)	

Construto 5: Resistência à mudança – Participa e facilita a mudança [(3.1.3;3.3.2)/(-2.3.2)]

Esse critério agora aí eu não sei se é resistência, à mudança (145;4) a) Esses aqui são resistentes? (147;12)	
b) São resistentes (148;5)	c) Esse aqui queria a mudança (149;1) Fica claro que é totalmente a favor da mudança (157;1)
d) como é que a gente contrasta então "resistência à mudança"? (164;12)	e) É o cara totalmente a favor da mudança (165;4) entendeu? Ele é partícipe da mudança, participa da mudança (166;4) Facilita a mudança (167;4)

Construto 6: Facilidade de uso de TI – "Infofobia": não abre nem o email [(1.1.1;2.4.1)/(-1.5.4)]

Deixa eu falar, esse cara aqui tem "infofobia" (168;4) esse aqui tinha (169;1) a) Esse? (170;12)	
b) Eu não sou psicólogo para detectar não (172;8a) mas havia uma certa dificuldade com informática (173;1)	c) claro que esses dois aqui não (174;1) d) Como é que a gente chama isso aqui? (177;12) e) Facilidade com tecnologia, facilidade com uso de tecnologia (178;4)
f) Esse cara aqui, pra você ter uma ideia, nem o email dele ele abria (179;3) E é uma coisa que quando eu cheguei lá eu disse "olhe, um projeto de implantação tem que ser rápido. A gente está trocando o pneu do carro com o carro andando, tem que ser rápido (180;4) Vai correr muita documentação por email (185;9b;183) reuniões rápidas (190;4) Se a gente não fizer essa mudança rápido, você não consegue implantar (192;4) uma característica importante é as pessoas terem facilidade com tecnologia (194;8b) g) Nesse caso nem é falta de conhecimento da área, nem falta de comprometimento... (198;10) h) Não (199;5) pessoas lá trabalhadoras (200;1) alguns com dificuldade sem conceitos da área (201;1) outros com algum conceito bom (202;1) mas com dificuldade de informática (203;9b) isso é complicado (205;8b)	

Construto 7: Facilidade de negociação (prazo de entrega, por exemplo) – Falta de assertividade, "fica em cima do muro", não se compromete [(6.3.1)/(-2.2.1)]

Em termos de, vamos lá, falar de negociação (210;8a) o cara que é negociador (211;4) que é fácil de negociar (212;4) que tem facilidade de resolver as coisas (213;4)	Esse aqui, esse aqui não era tão ruim não (214;1) Também por trás disso há todo um comprometimento (216;1) uma vontade de o projeto dar certo (217;4)
a) mas assim: esses dois aqui muito fácil de negociar as coisas (218;1)	b) e esse aqui um pouco mais complicado (219;1)
c) Me diga só uma característica do que seria, ou um exemplo, do que seria uma negociação (222;12)	
d) Uma negociação de prazo de entrega, por exemplo (223;3)	e) era mais ou menos nessa linha esse aqui. "Ah, eu não tenho condições de entregar" (229;3) ta bom, mas também não tem nenhuma proposição, né, de como resolver aquilo, de como se negociar (230;4)
f) Esse aqui: "tu me dá mais uma semana? Tu me dá	g) Como é que a gente dá nome a isso? (234;12) Não

mais dois dias e eu consigo colocar mais uma pessoa, tal, e a gente resolve" (231;3)	tenho condições de entregar...Isso significa o quê? (235;12) O fato de não negociar pode ter questões subjacentes (237;11) h) é mais fácil (239;4) Você não consegue negociar com quem não quer negociar (240;4) não é? Quem não quer facilitar, cruza os braços assim (241;4) né, linguagem corporal (242;4) É complicado, você negociar com uma pessoa assim (250;8b) Pode ser falta de assertividade, falta de... (259;4)
i) Por assertividade, você quer dizer exatamente o quê? (260;12)	j) O cara ele nunca é uma pessoa assertiva (261;1) ele sempre fica, vamos dizer, em cima do muro (262;4) ele sabe que se ele tomar uma posição ele vai se comprometer (265;4)
k) Como esses dois aqui diziam "ó, não consegui entregar nesse prazo, posso entregar dois dias depois e eu vou fazer assim, assim e assim" (268;3) Eles se comprometeram (269;1) foram assertivos (270;1)	l) certo? Porque o pior é eu dizer "tudo bem eu te entrego", mas sabendo que não vai entregar (271;3) ficar empurrando com a barriga... (274;4) Pra mim isso também é falta de assertividade (276;8a) m) falta de assertividade fica em cima do muro e aí não toma a decisão (278;10) n) Não toma a decisão (279;5)

Construto 8: Cumprimento de prazos – Procrastinação [()/(-6.4.1;-6.4.2)]

Cumpridor de prazo, o cara que cumpre prazo (286;4) a) Esses dois aqui eram cumpridores de prazo? (287;12)	
b) De prazos (288;5)	c) Esse aqui o cara nem comprar o servidor não comprou (289;1)
d) A gente pode colocar aqui "cumprimento de prazos" e como contraste? (290;12)	e) O cara procrastina (292;4) ele é um procrastinador (293;1) o cara acha que não vai acontecer (296;4) e fica "não, amanhã eu faço, não sei o quê"... (297;3)
f) O contador, esse aqui, eu me relacionava bem com ele (298;8a) mas ele era um cara devagar (299;1) e isso me agoniava (300;8b)	
g) Mas a gente está associando esses dois aqui como cumpridores de prazo (302;10)	h) Só pra dar um contraste maior: esse aqui a gente tentou sugerir que ele contratasse uma empresa de contabilidade pra fazer uma análise dos saldos das contas contábeis e ver o que que a gente podia dar uma ajustada já na migração, no saldo inicial (303;3) aí ele achou que não precisava disso (305;1) Eu que recomendei, o Presidente disse que era pra fazer (306;9b) e ele ficou procrastinando (307;1) i) Bom, você está dando esse exemplo em relação a um outro papel, mas está associando esse papel então com esse aqui (309;15) j) É com esse caso (310;5)

RG2 – ladders

Construto 9: Ser favorável ao projeto, pois estão levando (patrocinando) o projeto para a empresa – Resistência velada, pois em reuniões a pessoa é solícita [**(3.1.1;2.2.4;5.3.1)/(-1.5.5;-3.1.4;-6.4.1)**]

Esses dois aqui são da mesma área e coincidentemente a favor do projeto (319;1)	Esse aqui, esse outro, teve uma resistência (320;1) pra mim velada (321;4) é difícil ela dizer pra mim algumas coisas. Internamente é difícil (327;1) nas reuniões de comitê, essa pessoa sempre é solícita e em algumas coisas, faz a coisa andar, realmente (329;1)

	veladamente ela tem resistência (331;6;321)
a) Então, estar favorável ao projeto e resistir de forma velada seriam dois pólos? (334;12)	
b) É (335;5) um bem a favor, e é o que está trazendo o projeto (336;1)	c) e a outra que eu não teria como provar (338;8a) não é uma coisa explícita (340;6;321) mas que pra mim seria um ponto de cuidado (341;8b) d) Essa resistência é velada, porque em reuniões a pessoa é solícita (344;10) e) Exatamente, sempre comigo, na minha presença, oficialmente, ela é solícita (345;5) f) Nas reuniões de manifesta de uma forma, mas a prática não confere com aquilo, não condiz (354;10) g) Exatamente (355;5) mas mesmo assim, é uma prática que eu só fico sabendo por outros, em reuniões internas que eles têm, mostra uma certa resistência, perante reuniões internas deles (356;6;330) Eu fico sabendo extra-oficialmente (357;4)
Construto 10: Pronta resposta às demandas do projeto – Requer uso da autoridade para redirecionamento das prioridades [(**1.3.1;2.2.1)/(-3.3.6;-4.1.1**)]	
Pensei assim, em relação ao projeto, a questão da prontidão nas atividades (363;4) Bem realizadas as atividades que são demandadas (364;4)	
a) Esses aqui são prontidões sempre altas (365;1) querendo realmente prontidão e abertura (370;4)	b) Esse ele tem até o critério elevado de ser favorável ao projeto (371;1) mas com relação à prontidão é meio complicado (372;1) Nada de juízo de valor dele (373;9a) mas ao trabalho que ele faz e tempo que ele é demandado lá (374;4) tive dificuldades, vamos dizer assim, nada grave (376;9a) mas o que pensei agora de prontidão dava um pouco mais de trabalho pra marcar reunião (377;3)
c) precisa ficar claro pra mim o que você quer dizer por prontidão, por exemplo. (380;10)	
d) Existem demandas que a gente dá pra área: levantamento de informações, definições de processos, normalmente (382;3) Então os processos que cada área precisa trabalhar, vamos dizer, nesse grupo aqui eu só demandava uma vez (383;3)	
e) Quer dizer, é uma pronta resposta às demandas do projeto (384;10)	
f) Às demandas do projeto (385;5)	***g)*** Ah, essa aqui foi menos prontidão de atender do que essa (389;1) precisa de usar um pouco, vamos dizer assim, da autoridade formal do projeto pra rever prioridades deles internas (394;4) como ele é sempre demandado (396;1) ele se fosse seguir naturalmente, ele ia dar, é lógico (399;2) prioridade às demandas internas dele e não ao projeto (400;4) preciso sempre recorrer às demandas, recorrer à parte oficial do projeto (402;4) uso a autoridade do projeto pra tentar remarcar a prioridade dele (405;4) também não foi muito crítico (407;9c) a não ser quando a atividade dele realmente era mais crítica do que o projeto imediato (408;9a)

Construto 11: Alinhamento de pensamento (“teste de hipótese” prévio) – Menor alinhamento à proposições do PM (*Project Manager* – fornecedor) do cliente [**(2.4.2)/(-1.4.2;-1.5.5;-3.2.4)**]

O critério foi o seguinte: esses dois aqui, em relação a... são mais alinhados (416;1)	Esse não tanto, em relação a ambos (420;1)
a) Eles dois, se esse aqui estiver de acordo, eles... (421;1) Se estiverem de acordo, se os dois estiverem de acordo, passa a ser uma aliança forte (427;5)	
b) O que é que você julga mais forte neles: a aliança ou o alinhamento, quem é que vem antes? (428;12)	
c) é assim, a proximidade. O alinhamento no sentido da proximidade (431;4) Negocia com ele primeiro (434;5) pela proximidade e pela abertura, a transparência que um tem com o outro, como ele está atualizando o projeto, há um fator importante no projeto, crítico, ele alinha com esse (437;1) Esse, com o ok, concordando, eles passam a ser bons aliados numa reunião, por exemplo (438;3) É como se fosse um teste. Ele testa primeiro as suas hipóteses de projeto ou então de ação (446;4) a aliança é natural, é de concordância (454;4)	
d) Ok, e isso diferencia desse aqui? (463;12)	e) Aí fica diferente (464;5) pode até ter, mas não no nível desse, e menos ainda no nível dos outros (466;1)
	f) Como é que a gente diz que esse aqui tem menos alinhamento de pensamento? (470;12)
	g) Não digo pensamento, mas de... (471;7)
h) Então por observação, se percebe que naturalmente existe um teste de hipótese antes, com mais facilidade com esse (473;1) as demandas normalmente partem desse (482;1) Até quando tenho alguma conversa sobre alguma demanda, primeiro com esse (484;8a) ele sabe de antemão quais são as entradas do meu projeto, ta certo? (491;1) se precisa tomar alguma decisão, uma coisa mais delicada, que tem um tipo de passo no projeto que vai ter que talvez tocar em algumas áreas que vai ser mais delicada (493;4) faz o teste de hipótese aqui nesse, de ação, e mais rapidamente que qualquer outro, por quê? Pela linha de confiança que tem entre os dois (495;1)	i) naturalmente o resto, eu acho, vai acatar, mesmo nesse critério (499;4) primeiro eu alinho com esse e esse aqui vai ficar sozinho, polarizado (503;4) Tá entendendo né, a resistência? (504;9b) Só alinha com esse também se é necessário, é muito importante ele também já ir já fechado com esse pra reunião, aí ele poderia também abrir um alinhamento, um teste de hipótese, também com esse (507;4)
j) mas quando a gente está fazendo uma semelhança a gente está colocando assim: esses dois caras – não é que esse tenha uma característica e que leva esse junto – esses dois caras eles têm uma facilidade de alinhamento, não é isso? (512;12)	
k) Exato. Exatamente. (513;5) Existe uma confiança (516;4) entre os dois maior, e uma abertura maior para tratar de assuntos do projeto (517;1)	l) Aqui só se necessário, mais nada, é uma questão de proximidade (526;1)

Construto 12: Capacidade elevada de estabelecimento de relação de confiança com PM – Menor capacidade de estabelecimento de relação de confiança com PM [**(6.4.3;7.2.2)/()**]

Tem mais de uma variável aí no meio... (531;8a)	
a) Isso. Nesse caso aqui, além do alinhamento de pensamento, eles podem, a gente pode entender que há uma relação de confiança muito forte aqui. Essa relação de confiança ela não existe no mesmo nível pra cá, não é? (532;12)	
b) Exato (533;5) só que eu não sei se eu posso dizer isso (537;9c) Eu sei que historicamente ele	c) Esse como não teve muitas interações que precisasse fazer no mesmo nível que esse, e como esse

desenvolveu talvez mais rápido, historicamente, mais com esse do que com esse (538;1) aí virou um círculo de reforço (540;4) Então se eu comecei com esse e vi que deu tudo certo e tem afinidade de pensamento, é um círculo de reforço, entendeu? (541;6;540)	aqui já me basta, vamos dizer assim, não preciso criar outro círculo pra testar pra ver se esse chega ao mesmo nível que esse (542;1)
d) O que eu relato é que esses dois, já construíram, já demonstraram, em um critério de observação, afinidade e confiança (546;6;527)	e) Esse aqui também tem um grau (547;1) mas não tão forte como esse, mas tem uma certa afinidade e confiança nesse também (548;9c)
f) Agora deixa eu te fazer uma pergunta: a diferença de nível, na capacidade de estabelecer confiança, afinidade etc, acarreta o quê para o projeto? (549;12)	
g) Essa aqui é com relação à força das idéias serem aprovadas (550;4) essa pessoa é muito forte, dentro da trilha, do comitê, entendeu? (552;1) Esse aqui, o teste de hipótese sendo positivo, pela força que essa pessoa tem, a pessoa vai mais segura em levar essa hipótese, essa situação, para o grande grupo (553;1) essa pessoa ao aceitar a mesma linha de pensamento, vamos dizer assim, aumenta a chance daquela idéia, daquela ação, ser levada adiante (558;4)	h) mais do que a dessa (559;1) Essa tem um peso, mas bem menor do que essa (560;1)
i) isso é um observador externo, até porque eu, como gerente de projeto, ao perceber uma coisa dessas, não é, por tabela acabo fazendo a mesma coisa, entendeu? (564;8a) se esse aqui tiver afinidade com esse, então tem afinidade comigo, por tabela, entendeu? (577;4) pra mim é interessante isso aqui ser positivo, porque numa reunião, ao ele colocar uma ação, é a ação que eu também estou propondo, normalmente. É uma ação que eu também estou querendo, então já tem eu e mais dois internos, eu sou fornecedor, mas... (580;8b)	
j) Olha, eu coloquei aqui, só está faltando o lado de cá, mas o lado de cá está aparecendo muita coisa: capacidade elevada de estabelecimento de relação de confiança. Isso não é a mesma coisa que alinhamento de pensamento. Isso são coisas que talvez estejam no mesmo nível... (588;11) Convencimento. Porque, o que a gente estava discutindo é, bom, uma vez que eles alinham previamente, eles vão às reuniões com uma capacidade de argumentação e de convencimento muito maior (593;10) Você falou “eles ficam muito fortes”. Não é? (594;12)	
k) Na verdade, a idéia fica forte (596;9b) quando ele faz esses testes, e quando ela é alinhada, dependendo do que esse aqui disser, possa ser reajustado, previamente para a reunião, e até comigo, entendeu? (614;4) Então por isso (618;20) que é forte essa, vamos dizer assim, essa pessoa alinhada, vamos dizer assim, porque há uma confiança de eu expor minhas idéias a ponto de ele não jogar pedra ou criticar ou fragilizar o projeto (619;8b) Pela confiança ele não só escuta, mas ele aconselha até qual a melhor ação, no comitê (620;1) Tudo aquilo que ele tem certeza que “não, é tão claro, cristalino e não vai dar problemas” ele já leva isso daí sem fazer teste de hipótese (637;4)	

Construto 13: Pensa no que é melhor para a empresa – Dificuldade de entender que o projeto traz melhorias para a empresa como um todo [(**1.5.3)/(-1.5.1;-3.1.3**)]

Naturalmente vai ser esses dois, mas como é que eu vou... (665;8a) até de subordinação, até de idéias, não há nada que interfira entre os dois (669;1) Até poderia ser meio polarização, entre o que o usuário-chave acha e o que o gestor acha (670;4) mas não vejo polarização entre esses dois (671;1) existe uma concordância das coisas (673;4) Eles são concordantes. Ou pelo menos explícita, não vejo uma discordância explícita entre os dois (674;1)

a) Mas isso em relação a todos os aspectos envolvidos em um projeto? (675;12)

b) É difícil, por isso que eu estava dizendo, tudo que foi testado (676;7) os mais fortes são os gestores de cada área (678;4) Quando eu tive que botar mais um, mais um, é uma entidade fraca, entendeu? (679;8a) Eu chamaria assim: entidade fraca (680;4) por ser uma entidade fraca, ele não tem, não vejo muita coisa relevante para o projeto com essas pessoas aqui, essas que foram sorteadas. Essa tríade aqui (682;1) Então essa daqui não tem muito peso nessa tríade... (683;4)

c) Esse pode ser um ponto: essa aqui não tem muito peso, então essas aqui têm peso maior... (684;11) Em relação a quê? (687;12)

d) Entendi, tudo bem, entendi, melhor (688;5) Melhor dessa forma (689;9b) Com relação às decisões do projeto (690;4) Essa aqui não tem muito peso em relação às decisões do projeto (691;1)

e) Tá, então a gente tem que pensar agora: o que é peso em relação... (692;10)

f) Homologação dos projetos (693;4) naturalmente, naturalmente, como eles são gestores, eles homologam as decisões (695;4)

g) Esse aqui ele tem um peso menor (696;1) se ele for contra alguma coisa que o gestor quer, então eles normalmente interpretam que o usuário-chave está com alguma resistência (698;8) ele quer sempre a mesma coisa (699;1) e a gente está querendo melhorias e esse cara está pensando só no dele (700;4)

h) esses dois aqui têm um peso maior (702;1) no definir, homologar, as decisões eles assumem as coisas (704;4) Não é, decidir as coisas. Faz parte do comitê (705;9a)

i) Esse aqui segue, esse aqui vai ter que cumprir, vamos dizer assim (706;6;691)

j) Certo, quer dizer, esses dois aqui eles pensam em melhorias (707;10)

k) É (708;5) o cliente pode pensar que eles pensam no melhor para a empresa, no projeto com relação ao que é melhor para a empresa e esse aqui no que é menos (709;2) por exemplo, teve contatos com esse aqui, o EST2, teve algumas resistências, algumas dúvidas (710;3) não digo resistência – alguns temores (711;9c) e que depois teve alguma necessidade de mostrar o que é bom para a empresa. Às vezes não vai ser tão bom pra ele (713;4) mas só foi naquilo, bem específico, nas outras coisas ela ganhou, mas ela só enxergou aquilo que vai fazer dois ou três passos (715;4) como antes era desintegrado, eu só faço isso aqui, então pra mim é mais enxuto, mais rápido e não tenho preocupação com as outras áreas, e quando você trabalha com um sistema integrado, você tem que gerar informação pro outro também (722;4)

l) Ou seja, essa pessoa aqui ela tem uma dificuldade de entender as conseqüências do trabalho dela pros demais (723;11)

m) Ela, essa pessoa aqui, teve uma dificuldade maior de entender que o projeto traz melhoria para a empresa como um todo e ela só viu o que trazia de esforço especificamente e para uma atividade específica dela

(724;6;713)

Construto 14: Demanda ampla capacitação e fundamentação teórica e conceitual da equipe provedora – satisfaz-se com aplicação prática [(**1.1.1;2.1.5;6.3.1)/(-3.1.4;-4.2.1**)]

Sempre os pólos se encontram... É complicado isso, juntou justamente os pólos do projeto, mas vamos lá. Uma outra coisa, agora ficou difícil, viu? (745;8a) Agora travou, mas vamos ver se... Os três são fortes no projeto, eles têm voz, são gestores, não vou repetir as mesmas variáveis... Poderia caber alguma outra, de menor grau, mas... (747;8a)	
a) Quanto ao relacionamento com a sua equipe, os três estão no mesmo nível? (748;15)	b) Como disse, declaradamente era muito solícito, assim, na frente. E na prática, demonstrou, sem maiores... com a equipe é sempre bem solícito. A gente só sabe, é, na prática, assim, se houve um prolongamento, um *delay*, mas não dizendo que o motivo explicitamente "é porque eu sou contra, não concordo", ao contrário, sempre solícito (749;6;329) Se tem dúvida, pergunta. Quando a gente explica "entendi, gostei", até muito bom, elogia (750;8b) Se ninguém me contasse, pra mim é uma pessoa, o que a turma está dizendo é outra, completamente diferente. Se não me contassem, eu dizia que não existe. Essa pessoa não existe (752;4) c) Se você não tivesse confiança nas fontes... (753;11) d) Nas fontes, eu diria que essa pessoa não existe (754;5) pra eles é "tudo certo, tudo bom, tudo beleza", elogiando e por trás... aquela resistência toda (758;6;329)
e) Em relação às competências, por exemplo... também estão (os três) no mesmo nível? (760;15)	
f) Só se for pro investimento de instrução (761;5) Eu me vendo nesses três, há um cuidado com a preparação teórica maior (767;4) com esses dois (768;1)	g) do que com esse (769;1)
h) Não que não exija, assim, explicações (770;9a) mas esse tem um peso maior na validação teórica, conceitual, do projeto, dos assuntos que a gente está mexendo (771;4) Esse cara aqui, muito, altamente instruído, esse também (772;1) tenho que estar embasado conceitualmente, teoricamente, pro cara não usar contra o projeto (777;4) se eu tenho um sistema/módulo que cuida do orçamento da empresa como um todo, todas as empresas do grupo, eu tenho que ir com embasamento teórico sobre orçamento, entendeu? (781;4) aqui eu preciso ter um cuidado maior com relação a esse crivo, diria, um cuidado maior em fomentar aquelas técnicas que a gente está levando para a empresa (785;4) como se fosse pra fomentar mesmo, pra legitimar até que esse produto é bom (786;4) Ele faz perguntas que são até muito acadêmicas, até (790;1)	i) e esse aqui é mais prático, esse aqui é de vivência (806;4) Esse cara aqui é de vivência do dia-a-dia (807;6;806) o linguajar é outro, até o dar exemplos pra ele é do dia-a-dia, da área dele de estoque (809;4)

Construto 15: Busca constante aperfeiçoamento, instrução – Busca a vivência operacional [(**1.4.4)/()**]

Na verdade eu tenho a impressão que você está falando de pelo menos duas coisas: entre esses dois você encontrou uma forte semelhança em relação ao quanto	a) Exato, "eu não quero saber muitas firulas não" (814;5)

eles demandam, da equipe de implantação, de embasamento teórico, conceitual e prático, enquanto esse aqui demanda prático "ó, resolve meu relatório?", acabou. (813;10)	
b) E um segundo ponto, que pode ser uma outra linha aqui, é que talvez para estar nesse ponto, esses dois buscam uma qualificação – acho que a gente não falou nisso aqui – eles buscam uma qualificação pessoal, técnica, mais conhecimento, do que esse aqui, que está na vivência prática (815;11)	c) Ele é mais vivência prática, experiência (816;5)
d) esse aqui busca realmente sempre estar estudando, fazendo pós, MBA, mestrado, tal, então ele mergulha mesmo na coisa (820;6;772) ele é sempre, assim, por ser uma pessoa muito... (823;1) Instrução, ele busca muito instrução (825;5)	e) Pesa mais a experiência só, vivência (830;5)

RG3 – ladders

Construto 16: Liderança, motivação e organização – Organização sem capacidade de envolver a equipe [**(2.1.2)/()**]

Tá aqui, na verdade seria, inclusive em grau de importância, eu colocaria, em grau de importância, em grau de motivação etc, para nível de gestão de projetos. Colocaria esses dois juntos e esse aqui (842;8a) a) Esse aqui é a questão de liderança e motivação (844;1) Acho que foi fundamental... (845;8b) b) Eles têm aspectos, características, de liderança e motivação (846;10)	
c) Têm, têm bastante (847;5) São três aspectos como eu estou te dizendo: liderança, motivação e organização (849;4)	d) Esse aqui contrasta, na verdade, por não ter motivação. É organizado, mas não tem motivação (855;1) Ele não é daquele que chega, é, impulsiona os funcionários a tentar atingir determinadas metas, de cobrar, de puxar do pessoal, de determinar objetivos e tentar cumprir os objetivos (856;4) e) Essa motivação, ela é uma motivação que você considera intrínseca ou é aquela capacidade de não só ter auto-motivação, mas ser capaz de motivar os outros, estimular os membros da equipe? (866;11) f) Principalmente na questão de estimular os membros da equipe (867;5) o problema, no meu ponto de vista, pra esse analista aqui é quem está ao redor dele (871;4)

Construto 17: Execução operacional com foco na sua atividade – Pró-atividade com foco nos objetivos da empresa [**(3.1.1;3.2.1)/(-3.3.5)**]

O que é que une esses dois aqui, por exemplo? Os dois são muito bons, operacionalmente falando (879;1) a) o que for delegado aos dois, o que solicitar que eles façam, ta (881;1) com dificuldade assim de aceitar (882;9a) mas cumprem de forma correta o que você pediu, porém nenhum dos dois tem liderança... (883;4)	

Construto 18: Limitação intelectual – Sabe relacionar os conhecimentos técnicos com as necessidade do negócio [**(2.4.2;6.1.1;6.1.2)/(-7.1.1)**]

Rapaz, os três aqui estão no mesmo nível. Eu tenho que separar de qualquer forma aqui, não é? Se for pra separar um eu separaria esse aqui (887;8a)	a) esse analista de custos tem poder de decisão (891;4) apesar de não ser proativo, não ser uma pessoa organizada (892;9a) mas ele tem uma função de gestão dentro da empresa (893;6;889)
b) Como esses dois aqui estão a nível operacional (894;1) acabei colocando os dois aqui, mas têm a mesma... acho que os dois têm a mesma cabeça assim (896;1) por exemplo, a organização, muito pouco, proatividade, muito pouco, é, é, cumprimento de metas, muito pouco... (897;3) mas por exemplo, esses dois aqui eles têm uma limitação (900;1) mas é uma limitação relacionada assim, como se fosse uma coisa intelectual (902;4)	c) É diferente desse terceiro (909;5) Esse terceiro tem essa capacidade intelectual, né? Mas falta a questão de ser organizado, de ser proativo, mas isso a gente sabe que ele tem (910;1)
	d) Ok, mas em relação ao contraste, que é o nosso foco aqui, ele contrasta com esses dois em relação à limitação intelectual porque ele tem uma capacidade intelectual maior (916;10) e) Maior. Exato (917;5) Eu vinculei essa capacidade dele, por exemplo, durante a implantação, no sentido de, dele relacionar a gestão do negócio do cliente com o grau de conhecimento que ele tem em relação a custos (919;3) ele sabe muito bem vasculhar o cenário do cliente e gerar uma relação, ter uma idéia do que é que ele quer trabalhar lá dentro (924;4) ele sabe analisar muito bem o conhecimento com a gestão do cliente (926;4) f) Esse conhecimento pessoal é o conhecimento técnico? (931;12) g) Técnico. Conhecimento técnico (932;5)
Construto 19: Comprometimento – Prioriza tarefas pessoais em relação às profissionais [**(4.2.2;5.1.1;6.4.2;7.1.1)/(-4.1.1)**]	
Uma questão que a gente tem aqui, por exemplo, comprometimento, é o fator principal desses dois aqui (939;1)	
a) Vou tentar aqui relacionar o comprometimento desses dois: realização de definições, realização de metas, é, envolvimento, disponibilidade, conhecimento, então tem uma série de atribuições que eu coloco nesses dois aí com relação a comprometimento (943;4)	b) Como é que digo desse aqui pra não ficar tão repetitivo? (945;8a) É porque esse aqui eu vi naquele contexto do não ser proativo, né? (947;1) Então, por exemplo, a gente, nós traçávamos metas, colocávamos alguns objetivos, elaborávamos cronogramas... o cronograma incluía data, horários, atividades e nada disso era cumprido (952;3) Ou seja, ele não tinha comprometimento com aquilo que a gente estava traçando na empresa (953;1) Não tinha, por exemplo, se ele aprendia uma determinada operação, poderia repassar pro colega, (mas) isso não acontecia (954;4)
c) apesar desses dois não executarem (959;9b) mas tinham total comprometimento naquilo que era planejado (960;1)	d) onde esse aqui não tinha esse comprometimento (961;1)
	e) Então ele priorizava, por exemplo, suas tarefas pessoais, não tinha a mesma atenção com o projeto... (962;10) f) Em relação às tarefas profissionais (963;5) Tarefas pessoais e... em relação às profissionais (965;5)

Construto 20: Conhecimento técnico porque busca a especialização – Não procura se especializar, contenta-se com conhecimento atual [**(2.4.1)/()**]

O que equivale nesses dois aqui, na verdade, é conhecimento técnico (968;4)	a) Esse aqui é exatamente a falta de conhecimento (971;4) Esse aqui, por exemplo, ele não tinha, é, aptidões para o uso de conhecimento, como é que se diz, quando a gente está referenciando a questão do estudo, por exemplo, cursos, conhecimento profissional, de especializações, é bem nível escolar mesmo, esse aqui (973;3) eu estou querendo falar é puxando pro nível escolar (974;4) Então esse aqui, por exemplo, é aquele cara que tem o segundo grau, aí trabalhou numa empresa X, aí por coincidência veio trabalhar nessa, por já ter trabalhado anteriormente imagina ter escolaridade pra isso, vamos dizer assim (975;3)
b) Já esses dois, esses dois são pessoas que têm conhecimento técnico, têm experiência, têm graduação, têm especialização... (978;1)	
c) Certo. Veja se você concorda comigo, então. Eles têm conhecimento técnico porque eles buscam o aperfeiçoamento constante... (980;10)	
d) É uma coisa individual, deles (981;4)	e) E esse aqui, ele até tem algum conhecimento técnico, mas ele não busca a evolução (984;10)
	f) Foi adquirido com o tempo, na verdade (985;9a)

Construto 21: Decisões acertadas, mesmo que fora do tempo – Preferência por permanecer numa zona de conforto [(**2.3.1)/(-1.4.2;-2.3.2;-6.4.1**)]

Poder de decisão, pode ser uma característica? (992;8a) Então poder de decisão pra esses dois aqui (994;4)	
a) Esse poder de decisão, ele é, eu estou entendendo que ele é inerente à função deles, ao cargo que eles exercem. Agora, me fale, esse poder de decisão, ele era bem exercido? (995;11)	
b) Sim, bem exercido (996;5)	c) Esse terceiro, ele não tinha poder de decisão ou dentro do escopo de decisão dele ele não conseguia tomar a decisão? (997;12)
	d) Ele nem conseguia tomar, nem tinha poder pra isso (998;1) Então assim, o que é que eu acho que limitava ele, na verdade, o fato de não ter poder de decisão (994;4) Ou seja, o que eu imagino é que ele pensava, por exemplo, se não pensava deixava transparecer isso, se eu não tenho poder de decisão nesse setor, por exemplo, pra quê que eu vou raciocinar pra resolver um problema? (1000;2) Se eu, no final da história, se eu achar a solução, eu não vou poder tomar a decisão pra isso? (1001;2) Deixava bem claro (1003;5)
e) eles dois tinham bastante poder de decisão (1014;6;994) inclusive várias operações ficavam presas esperando eles dois chegarem pra poder decidir alguma coisa (1015;4)	
f) E as decisões eram acertadas, a seu ver? (1016;12)	
g) Eram acertadas. Exatamente. Eram acertadas (1017;5) Não no tempo certo, porque os dois eles são externos (1019;9a) tinha que depender de quando estariam lá pra poder conversar... (1021;8b)	h) Ele vive numa zona de conforto (1025;4) Sempre numa zona de conforto (1027;9b) Uma coisa é você permanecer, outra coisa é você querer permanecer. Isso é habitual nele, na verdade. Isso é habitual (1033;1)

Construto 22: Agir de boa fé, honestamente – Desonestidade [(**5.3.3)/(**)]

Derivado da tríade anterior, durante o registro das avaliações o entrevistando adicionou informações sobre um dos sorteados que o entrevistador julgou relevantes, e daí derivou um segundo construto (1035;13) Você está me falando de uma coisa aqui, para esses três eu deduzo que a gente está falando de honestidade ou de boa fé e má fé (1036;11)	
a) É que honestidade pegou o gancho... honestidade pegou o gancho, na verdade, né? (1037;8a) esse aqui apesar de ser muito operacional, completamente honesto, nesse sentido de honestidade, esse aqui também (1041;1)	b) Se a gente for fazer a contrapartida da honestidade, seria esse camarada aqui, de fato (1042;1) Por que que eu comecei a falar do não comprometimento dele, na verdade, omisso (1043;4) se ele percebeu que tinha uma quantidade X lá empilhada numa área de descarte, qual a minha primeira opção? Por exemplo, chego eu que trabalho numa fábrica de automóveis. Eu tenho uma área de produtos bons e produtos ruins. Eu não tenho nada a ver com produção, mas se eu ver uma centena de carros na área ruim, eu vou querer saber porquê eles estão ali. Isso vai me afetar diretamente, entendeu? No objetivo que eu tenho dentro da empresa, aquilo vai afetar (1045;8b)
Construto 23: Preocupação com a performance geral – Foco na própria atividade e negligência nos resultados [**(3.1.1)/(-3.2.3)**]	
você está me falando de uma coisa que eu entendi como "eu estou preocupado com a performance geral da minha organização, mesmo que os indicadores que os indicadores que estão me levando a ficar preocupado estejam fora da minha área" (1054;10)	
a) A semelhança entre os dois, perfeito (1062;5) E pra você ver: um tem muito conhecimento técnico, grau de estudo, liderança e esse aqui não tem isso (1063;9b) Mas no final da história, ele quer que a empresa vá bem, como o cara lá de cima também quer, entendeu? (1065;1)	b) Aí o contraponto, além de ser o foco na própria atividade, ele passa a ser uma... veja se você concorda com isso, uma displicência, uma negligência em relação às conseqüências do seu trabalho na organização e a contrapartida: a consequência do trabalho dos outros pra o meu próprio desempenho (1066;11) c) É, eu vou mais pra linha da negligência, sabe? (1067;5) Na verdade a gente está falando aqui da questão das atividades, não é? (1071;9a) Negligência nos resultados eu acho (1073;5) "Estou pouco me lixando se eu perdi uma caixa ou se perdi mil caixas" (1075;3)
Construto 24: Relacionamento bom, aberto, boa predisposição – Omissão de opiniões [**(1.4.1;1.4.3;1.5.2;2.1.1;2.2.4;5.1.2;5.3.3;7.2.2)/()**]	
É, pensando na questão de relacionamento pessoal, esses dois aqui têm um ponto positivo (1086;1)	Esse aqui tem ponto negativo, mais fechado, essa pessoa aqui (1087;1)
a) Ok, então o relacionamento bom foi um fator positivo para o desempenho da equipe (1094;11)	b) Por que que esse aqui não teve um relacionamento bom? Esse aqui era terceirizado (1095;4) não tinha tanto envolvimento com a gente (1097;9a)
c) A nível de relacionamento interpessoal esse aqui era extremamente excelente (1098;1) A gente era assim completamente aberto, qualquer hora, qualquer discussão, qualquer mudança... prontamente estava lá à disposição para resolver qualquer coisa (1099;3)	d) Esse aqui pelo fato de ser terceirizado, acho que a terceirização, na grande maioria, ela atrapalha em muita coisa (1100;8b) Esse aqui eu entraria na questão da, não sei se está diretamente relacionado, mas a questão da omissão... (1105;8a) omitir é uma coisa, mentir é outra, né? (1106;4) Ficava muito omisso a determinadas situações até que fosse envolvido de fato, né? (1108;1)

e) Por exemplo, como eu tinha um relacionamento muito aberto com essa equipe aqui, às vezes até assuntos que não estavam ligados de fato à nossa pessoa, à nossa empresa, ao projeto em si, mas acabava havendo o compartilhamento, e aí perguntava, pedia idéias, trocava opiniões (1111;4)	f) e aqui não, aqui não tinha isso, acho que poderia perceber algum problema, até um ponto positivo em relação ao projeto perante as empresas, mas não era colocado à tona (1112;4) Ou descobria alguma coisa que poderia prejudicar o projeto, mas também não era colocado à tona (1113;4) eu entendo que estava omitindo alguma coisa (1117;6;1108)

RG4 – ladders

Construto 25: Falar a mesma língua, no mesmo sincronismo – Distância daquela realidade [**(1.2.1)/()**]

Bom, a semelhança seria esses dois pela própria, pela própria, pelo objetivo deles. Ambos são produção, são fábrica (1124;1) O gerente de fábrica, ele que ditava as normas, o ritmo da fábrica (1127;1) e esse usuário ele teria que produzir, teria que, de acordo com as metas estabelecidas por esse gerente (1128;1) apesar de serem pessoas de nível cultural diferente (1130;9a) mas eles tinham o mesmo objetivo, as mesmas metas, que eram bater as metas ditadas pela empresa para se cumprir, fazer com que aquilo acontecesse (1131;1) a) Certo. De que forma isso era importante para o projeto? (1132;12)	
b) É que essas pessoas falam a mesma língua (1133;4)	c) É diferente desse aqui (1135;5) Esse cara de compras ele está, apesar dele estar abastecendo a empresa aqui, também o objetivo dele seja esse aqui (1136;9a) mas ele está meio que distante dessa realidade aqui (1137;1) o pessoal de compras, apesar de saber da necessidade que a fábrica tem, lógico tem o compras que vai suprir com os insumos, com os componentes, com a matéria-prima, para que essa fábrica possa produzir (1149;9a) mas nem sempre esse cara aqui está tão integrado, não está em sincronia com esse pessoal daqui da produção (1150;6;1141) mas não não está no mesmo sincronismo (1152;4)

Construto 26: Relação de parceria – Crítica sem contribuição [**(4.1.2;5.3.3)/()**]

Eu acho que esses dois estão mais em sintonia do que esse aqui (1164;1) a) Em relação a quê? (1165;12) b) se essa engenharia não especifica bem, então esse comprador provavelmente vai comprar aquilo com a cabeça dele e isso vai terminar que afeta toda a produção, como você não consegue nem produzir se não for bem especificado (1169;4) a relação desses dois aqui deve ser realmente uma relação muito próxima (1171;8b) eles sempre se conversavam (1175;1)	
c) E isso é diferente de como esse aqui se comportava? (1176;12)	d) na realidade aqui, esse cara aqui, esse administrativo/financeiro ele não está muito focado para as coisas que estão acontecendo no dia-a-dia não, ele ta mais, ele é muito mais análises gerenciais. É mais resultados (1179;1) e) Ok. Eu preciso que você me ajude a definir o que é que, qual é essa semelhança que nós estamos

f) É, eles têm que ser parceiros, esses dois aqui (1196;5)	encontrando aqui, porque você começou falando em especificação clara e precisa, diferentemente desse aqui, mas no final você falou de parceria... (1195;10) g) E isso é uma diferença em relação a esse aqui? Esse aqui não era tão parceiro assim? (1197;12) h) Não (1198;5) Muitas vezes esse chegava só pra criticar o que esses dois tinham feito (1199;1)

Construto 27: Cumprimento de prazos com qualidade – Não sou eu que estou fazendo (reativo) [**(1.3.1;3.3.6;6.4.1)/**()]

Acho que esses dois aqui têm características mais semelhantes (1209;8a) É, velocidade de entrega, entendeu? (1211;4) a) Velocidade de entrega, nesse caso, significa o quê? Ser rápido, cumprir prazos? (1212;11)	
b) Cumprir prazos e entregar para o cliente, no caso aqui, dentro do prazo e com qualidade (1213;4)	c) E isso é diferente do terceiro... (1218;10) d) Do terceiro, de compras (1219;5) compras é como se, assim, "não sou eu que estou fazendo", entendeu? Eu estou apenas recebendo (1223;3) Aqui, esse em relação a esse, ele é muito mais receptor (1225;1) e) Nesse caso, quando você diz "não sou eu que estou fazendo", quais são as implicações disso aqui? (1229;12) f) Quando ele diz "não sou eu que estou fazendo" é assim, ele fica muito reativo, fica só na reação. Ele não é proativo. Ele não corre atrás desse aqui pra poder agilizar o processo (1230;4)

Construto 28: Dar pouca importância ao projeto – Envolvimento [**(1.1.3;1.4.4)/(-3.3.1;-3.3.3)**]

Faz o seguinte: essas duas pessoas aqui, eles é... do meu ponto de vista, como implantadora, eles deram pouca importância ao projeto do industrial/financeiro, no WMS Industrial (1240;1)	A pessoa que era mais envolvida era essa pessoa aqui, de compras (1241;1)
	a) esse aqui se envolveu mais com o projeto (1246;6;1241) Não sei se porque, como falou, é o início da cadeia, então a gente normalmente começa os treinamentos por aqui, você tem que ter começo, meio e fim, então a gente sempre começa com entrada, estoque, têm que ser os primeiros treinamentos (1247;8a)
b) Não tinha muito envolvimento, não procurava nem se inteirar do que aquele módulo realmente fazia (1256;8b) é uma pessoa que exige muito e nunca tem disponibilidade de treinamento (1259;4)	

Construto 29: Querer colocar o sistema em funcionamento em prol da empresa – Resistência ao novo SI [**(3.3.2)/(-3.1.2;-3.3.3)**]

Essas pessoas aqui eles conversavam mais, esses dois aqui (1271;1) esses dois tinham características muito mais próximas (1274;1)	do que esse aqui (1275;1)
a) Foram pessoas que se envolveram muito mais com o projeto (1277;1) eles sempre procuraram estar nos treinamentos, estar presente, procuravam entender melhor o sistema (1278;8b) Esse é muito citado por conhecer outros sistemas ERP, ele era uma pessoa que tinha a tendência muito a fazer comparações,	b) diferente desse daqui, que desde o começo dizia que conhecia e queria um outro sistema (1290;1)

entendeu? (1279;1) sempre, sempre ele estava dizendo "ah, mas no outro sistema era assim" (1281;3) Apesar de que os dois tinham essas características, queriam que o sistema realmente desse certo (1289;1) c) O que eu vejo nesses daqui é que os dois realmente queriam colocar o sistema para funcionar em prol da empresa, conseguir fazer a gestão da empresa como um todo (1291;4)	
d) E o que é que a gente está contrastando aqui? (1296;12)	e) É que ele se pudesse brecar, entendeu? Se esse daqui pudesse brecar, se pudesse não, até hoje ainda tenta (1297;1) Eu não entendo porque ele tem tanta resistência a dizer que o sistema trabalha bem, mas ele só faz questão de, ele é incapaz de fazer um elogio ao novo SI. Ele sempre acha que o novo SI é ruim (1304;1) talvez seja resistência (1307;4)

Construto 30: Cumplicidade: comungar do mesmo jeito de ser – Individualismo ("eu sou o cara") [**(1.4.3)/(-3.2.1)**]

Eu vou deixar esses dois aqui e vou usar uma palavra que acho que é existia mais cumplicidade entre esses dois aqui (1313;1) O que é ser cúmplice? Era comungar dos mesmos objetivos (1314;4)	assim, mais do que esse aqui (1315;1)
	a) esse aqui é muito velocidade, velocidade, vamos, vamos, vamos, eu quero vender, eu quero vender, eu quero vender. Entendeu? (1317;3)
b) E esses dois não. Esses dois entendiam um pouco as dificuldades que eles poderiam sofrer durante o processo (1318;4) Conheciam mais as pessoas, montavam aquilo ali, quando eles podiam brincavam, escutavam música, entendeu? (1321;3) c) Tá, deixa eu te interromper. Essa capacidade que eles tinham entre si, isso conseguia ser expandido pra quem estava próximo? (1323;12)	
d) Sim, sim (1324;5) eles... essa pessoa aqui era uma pessoa extremamente calma. Era não, é, uma pessoa extremamente calma (1325;1) E essa pessoa aqui era aquela pessoa que apesar de querer produção era aquela pessoa também bem tranqüilo (1326;1) Eles queriam resolver os problemas, mas mantinham uma certa... (1335;1) uma certa tranqüilidade (1338;9a)	e) Enquanto que você usou o termo pra esse aqui que foi "individualismo", "eu sou o cara" (1345;10)
	f) É (1346;5) "eu sou o cara", "eu sou o cara de vendas, eu tenho que vender" (1347;6;1319)

Construto 31: Alinhamento das atividades, planejamento e organização – Execução operacional, sem necessidade de planejamento [**(6.4.1)/(-1.4.2;-1.5.1)**]

a palavra pra mim aqui é alinhamento (1355;8a) Alinhamento das atividades, do que tem que acontecer (1356;3) a) Quer dizer, alinhamento das atividades, mas você falou em saber o que vai fazer. Não é só sincronismo. Sincronismo é fazer o que tem que ser feito no tempo certo... (1361;10)	Esse aqui ele é muito mais operacional. O cara da produção ele é muito mais operacional. Ele tem que produzir mesmo (1358;1)
b) Eles tem assim como se fosse um planejamento. Eles sabem o que vão fazer direitinho, ele é uma pessoa extremamente organizada, tem organização (1363;1)	c) E de que forma isso seria um contraponto com o terceiro? (1364;12)
	d) A parte operacional, porque esse aqui ele não

	precisa planejar, ele só executa (1365;4) e) Tá, mas isso é uma característica porque a empresa não requer isso dele ou o projeto não requeria isso dele... (1366;10) f) Não requeria isso dele. O projeto, a empresa, não requeria isso do usuário-chave da produção (1367;5) Porque o planejamento já era feito todo anteriormente (1372;4) e esse tinha uma pessoa de um nível de escolaridade, cultural, mais baixo do que esses dois aqui, entendeu? (1375;1) era uma pessoa extremamente aberta, uma pessoa muito boa de se trabalhar. A nível de empresa, quando a gente vai pra uma empresa, pessoas assim são ótimas, que pergunta, questiona, mas executa quando você manda ela executar e pra indústria isso é muito bom (1383;8b) às vezes você tem aquela pessoa que questiona muito, questiona muito, que não é pra fazer daquele jeito, entendeu? (1387;3)

Construto 32: Priorizar as atividades do dia-a-dia – Priorizar as atividades do projeto (maior disponibilidade) [(**1.3.1;2.4.1;3.1.1;3.3.6;6.1.2)/(-1.4.4)**]

	Olhe, se eu for pensar em contribuição pro projeto, essa pessoa foi a pessoa que mais contribuiu (1395;1)
a) Aí teria que fazer o inverso, esses dois estariam mais assim, mais a nível operacional (1396;1)	b) diferente desse aqui (1397;1) que era uma pessoa que estava sempre muito disponível (1399;1) uma pessoa que conhecia da empresa, conhecia a empresa, conhecia o produto, conhecia aquilo que ela fabricava, conhecia as pessoas, se relacionava bem dentro da empresa com todas as pessoas, né? (1402;1) E do meu ponto de vista, se a gente sempre pegasse usuários como esse aqui, a gente sempre teria mais facilidade de implantar o projeto. Ele não só se dispunha a entender o sistema, como ele estava querendo que as coisas acontecessem, como ele gostava da ferramenta, como ele sentia que a empresa estava crescendo, que tinha um sistema de gestão. A empresa estava na hora de ter um sistema integrado (1403;8b) a palavra que mais define ele é disponibilidade (1407;4)
c) Eles não tinham tanta disponibilidade? (1410;12) d) eles serem usuários-chave dentro do processo, como quase não tinha pessoas para substituí-los, então eles eram pouco disponíveis (1413;1) mas não indisponíveis em aprender o sistema, indisponíveis de tempo para ser dado para o projeto (1414;9c) o dia-a-dia fazia as tarefas consumia mais tempo deles (1418;9a) muitas vezes marquei treinamento e passei o dia todinho lá, esperando por eles (1420;3) f) então esses dois eles são operacionais, eles são... se eu tenho que atender um cliente e parar aqui pra conversar com você, digamos que isso fosse um treinamento, o que era que a empresa exigia mais de mim? Que eu fosse atender o cliente (1427;3) era, como eles exerciam atividades operacionais, então o dia-a-dia deles, pra eles, era mais importante que aprender o sistema novo. Na cabeça deles, entendeu? Não que eles não quisessem que isso acontecesse, pelo contrário, eles queriam, mas assim, entendeu a	e) assim, como ele se auto-gerenciava, esse cara aqui, e ele era cobrado também pelo gestor da empresa por resultados da implantação, então ele se mostrava sempre disponível (1423;9a)

sutileza? (1429;2)

RG5 – ladders

Construto 33: Engajamento "atendendo nossas solicitações" – Receio da exposição pela decisão tomada [(**4.1.2;5.1.1;6.4.2)/**()]

Esses 2, vamos dizer assim, mais comprometidos com o projeto. São mais engajados... (1444;1)	
a) mais voltados para o projeto, atendendo mais às nossas solicitações (1447;4)	b) e já o contador, sempre com dificuldades, muito... não toma as decisões que precisam ser tomadas, meio em cima do muro (1448;1) c) Então você contrasta o engajamento desses 2... (1449;10) Com o contador, mas em relação a ficar em cima do muro? (1451;12) d) Também, não só em relação a ficar em cima do muro como à tomada de decisão (1452;4) mas eu falo assim, é... o comprometimento dele em relação ao projeto, definido, você ser definido, tomar pra si a responsabilidade (1454;4) não ficar empurrando "não, estou dependendo de fulano. Não, preciso da definição de sicrano", tal e não sai do canto e não vai cobrar ninguém (1455;3) como o dono da empresa colocou o cara como sendo o gerente de projetos da parte do cliente, e a gente reporta as coisas pra ele e não consegue... ou você atravessa pra conseguir o retorno das pessoas que... ou então, não consegue (1457;8b) É como se ele estivesse usando de muita política para não se indispor com o outro (1465;4)
e) Ta, então seria o receio da exposição pela decisão tomada, que esses dois aqui não têm (1467;14) f) Isso, não têm (1468;5) Na situação em que a gente se encontra no projeto, não tem como ter receio de exposição (1475;8a)	

Construto 34: Segue procedimentos e busca apoio na dificuldade – Segue até onde sabe e depois "inventa"/burla o SI [(**1.2.1)/(-2.3.1;-2.4.2;-6.1.1**)]

Vamos dizer que TI com Estoque se destacam um pouco no seguinte sentido: nos procedimentos (1478;1)	
a) Por exemplo, tem um procedimento desenhado e esses 2 caras aqui tentam seguir o procedimento e na primeira dificuldade que têm eles vão lá e questionam "ó, tive dificuldade nisso aqui, como é que vamos fazer?" (1479;3)	b) Esse cara daqui não. Ele vai seguindo o procedimento, primeiro degrau que ele encontra ele arruma uma alternativa sem perguntar se pode, se não pode, se é daquele jeito, se não é, ele vê e ainda segue a alternativa mais fácil (1480;1) No sentido que dê menos trabalho pra ele. Que muitas vezes termina, por ser um sistema integrado, o que vai dar menos trabalho pra ele vai gerar mais trabalho para um outro setor lá na frente (1481;4) Segue o procedimento até aonde sabe fazer, quando não sabe, inventa (1485;1) c) Esse "inventar" tem alguma coisa a ver com burlar procedimentos ou tentar encontrar brechas no sistema? (1486;11) d) Também, às vezes burlar, burlar mesmo (1487;5)

Construto 35: Expõe problemas – Está tudo sempre bem, não relata problemas [**(2.2.4;5.3.1)/(-6.1.1)**]

É, vamos dizer assim: essas 2 pessoas são de fácil relacionamento (1497;1)	essa aqui já é um pouco mais fechada, não gosta muito de expor os problemas que tem (1498;1) a) é uma dificuldade (1499;8b) é sempre no "ta certo, ta certo, ta certo" (1500;3)
b) Esses aqui você ainda encontra "ta difícil pra mim, tal" (1501;3) conseguem dar uma opinião (1502;1)	
c) Conseguem expor o problema (1503;10)	d) é aquela história da unanimidade burra, tudo sempre sim, sim, não (1507;3) Aí muitas vezes quando vem aparecer, é um outro setor que descobriu (1510;4) aí muitas vezes dá um problema enorme, tem que se mudar todo um processo e aí atrasa (1513;8b) Às vezes é uma entrega pra uma outra etapa e aí já viu... (1514;4) e) E por que, você tem alguma idéia de por que essas pessoas se comportam desse jeito? (1515;12) f) Bem, nesse caso aqui é o jeito dela mesmo. É pessoal, é o jeitão mesmo (1516;1)

Construto 36: Cumprimento de metas com qualidade – Cumprimento de metas com foco quantitativo [**(1.3.1)/(-3.3.6)**]

Cumprir metas com qualidade (1520;10)	
a) Exato (1521;5) É o atendimento da meta (1523;4)	b) que às vezes os caras pedem uma meta que requer um certo esforço do pessoal de produção pra fechar aquilo no final do dia. E muitas vezes se o cara tiver que apertar um parafuso mais um pouquinho ou deixar a peça encaixadinha direitinho ele não vai conseguir aquilo ali (1524;3)
c) aí sai, só que quando chega na qualidade aquilo volta, e aí gera um certo... termina gerando essa certa, vamos dizer assim, precaução do pessoal de produção e do pessoal de qualidade (1525;4)	d) e no final termina dificultando o desempenho (1527;4)
	e) Tá, então a gente está falando de cumprimento de metas com qualidade e do outro lado a gente tem cumprimento de metas, sem priorizar, necessariamente, a qualidade (1528;10) f) No quantitativo, não no qualitativo (1531;4)

Construto 37: Não acredita (e diz) no SI – Depõe a favor do SI [**(3.3.2)/(-1.4.4;-3.1.3;-3.3.3)**]

	Um problema que esse cara, embora ele não esteja muito engajado, como a gente falou no primeiro ponto, ele acredita no sistema. Ele acha que o sistema atende o que a empresa precisa (1533;1)
a) e esses 2 aqui acham que não (1534;1)	b) Não é que não acredite, eles dizem que o sistema não atende o que a empresa precisa e esse aqui diz que atende (1537;9c)
c) E essa, esse não acreditar, é que o sistema funcione, que a implantação funcione, tem alguma coisa específica? (1542;12)	
d) essas pessoas trabalharam em uma outra empresa, com outro sistema (1545;1) como houve uma mudança no sistema então é aquela história "eu dominava tudo no outro sistema, vem um novo que eu não conheço nada" aí começa a dizer da dificuldade "isso não funciona, isso não dá o resultado que eu quero...", "não, dá resultado, a gente só precisa detalhar mais um pouquinho, vai dar um trabalhinho maior, mas a gente	e) Esse aqui acha "não, eu já vi funcionar em uma outra empresa e ele dá o resultado" (1549;1) Só que, na hora de bater de frente, de comprovar, aí é aquela história do engajamento (1550;4) aí já fica "não, vai acontecer, vai acontecer mais cedo ou mais tarde, vai acontecer tal" (1551;3) mas a gente precisa de uma coisa mais enérgica, vamos dizer assim (1552;8b) Esse aqui depõe a favor (1555;5) Diz "não, vai funcionar"

chega lá", "não, mas não, o outro era mais fácil" (1547;3)	(1556;3)

Construto 38: Aceitação da mudança dos processos – Receio de perda de poder [**(2.3.2)/(-3.1.3)**]

	A perda de poder, vamos dizer assim (1557;4) a) A perda de poder. Então, mas aí nesse caso a perda de poder é o contra-ponto, não é isso? Porque esse se diferencia desses dois. E esses 2 então, a perda de poder ela está contrastando contra o quê, nesse caso? (1558;12) Contra estar chegando agora e aceitar as coisas com facilidade, não reagir... (1559;11)
b) É a aceitação à mudança dos processos (1561;9a)	

Construto 39: Conhecimento do negócio – Foco da TI é em TI [**(2.4.1)/(-1.5.4;-2.4.4)**]

Aqui assim, o pessoal de estoque, lá o pessoal de produção, conhece bem o negócio da empresa (1566;1)	O cara de TI já não conhece muito bem (1567;1)
	a) o cara que teria que ter uma visão macro de todo o processo (1570;4) é esse cara de TI, ele não tem isso (1571;1) Conhece muito a área de TI (1572;9a) E como quem é o responsável por essas parametrizações é o cara do, é o CAP, que nesse caso é o cara de TI, muitas vezes a falta de conhecimento dele termina atrapalhando o desempenho, porque o pessoal quer o resultado, mas como não foi parametrizado direito, vai dar outro resultado (1576;4) muitas vezes se perde muito tempo para explicar ao cara o negócio, para ele entender o negócio, pra aí "ah, agora eu entendi o que tem que fazer", então isso aí, o desempenho às vezes, uma coisa que poderia ser feita em 1 dia leva 2 ou 3 dias pra poder acontecer (1584;8b)

Construto 40: Relacionamentos amigáveis (descontraídos) – Desconfiança, relacionamentos estritamente profissionais e cuidadosos [**(7.2.2;7.2.3)/(-2.2.2)**]

	Aqui o pessoal tem um certo receio, não tem muita confiança, nele né? (1587;2) a) Não acham ele uma pessoa muito confiável (1589;2) isso termina complicando lá (1591;8b) Ás vezes a gente precisa numa reunião que se exponham problemas, tal (1592;8b) e como ele está presente, as pessoas não, preferem conversar no corredor do que conversar lá na reunião (1593;2) por acharem que ele não é uma pessoa não muito confiável, vamos dizer assim, não há um bom relacionamento, há um relacionamento, um relacionamento, vamos dizer assim, estritamente profissional e cheio de reservas (1598;4)
b) Entre os outros você já vê uma coisa de amizade, uma brincadeira, uma coisa e tal (1599;1) c) Certo.Então relacionamentos amigáveis, aí eu vou colocar aqui, pra referenciar o que você falou, descontraídos, né? No sentido de que eu não estou me preocupando muito com o que eu estou dizendo, o que é que você está interpretando... (1601;10)	
d) o cara não vai estar pegando alguma coisa que você está dizendo ali pra transformar em outra e de repente fazer uma... (1603;3)	d) É aquela coisa do bom dia, boa tarde e é isso aqui, é isso aí e acabou (1606;3)

Construto 41: Colaboração interna (na própria empresa) e com a equipe de implantação – Aponta o erro do outro, sem tentar evita-lo antes, não colaborativo [**(2.2.4;5.3.3;6.4.2;7.2.2)/(-1.5.3;-1.4.1)**]

Aqui há muito ruído nos 3, no seguinte sentido: esse aqui colabora muito com esse, tenta fazer as operações todas corretas, tal (1607;1)	mas esse aqui reclama muito das operações que acontecem aqui (1608;1)
	a) no final lá da contabilidade ele sempre acha problemas que aconteceram aqui (1610;1) porque na verdade não precisaria nem ser uma crítica, poderia ser uma orientação e termina sendo uma crítica com orientação (1613;4)
b) Mas esses 2 caras, independente do processo deles, há uma colaboração (1617;1) Então um colabora com o outro, um ajuda o outro, um não espera que o outro diga a necessidade, já vai lá (1620;3)	c) e com esse cara aqui não (1621;6;1608) A coisa já é ó "se ele quiser que me procure, ta aqui o que ele quer, mas eu não vou lá levar não" (1622;3)
d) Certo. E essa colaboração, ela acontece também com a equipe de vocês, a equipe de implantação? (1623;12)	
e) Acontece (1624;5)	f) E aqui é uma colaboração, uma crítica com orientação, mas ao mesmo tempo é reservada, não vai fazer muita força... (1634;10)
	g) É como se fosse assim: ele acha um problema, acha um problema que realmente existe, um erro que teve lá do outro lado, existe, gerou problema pra ele, mas meio que chegar lá e dizer "por conta desse lançamento aconteceu isso, isso e isso, faz dessa forma que vai dar correto" ou então "tenta arrumar assim", não, reserva, guarda aquilo ali e numa ocasião, de repente numa reunião, vai e expõe aquilo ali pra talvez mostrar o erro, "ó o cara está errando", alguma coisa assim (1635;3) Talvez, muitas vezes parece que trabalha procurando o erro pra apontar (1637;4) em vez de, de repente faltou uma orientação "ó, vem cá, vamos ver, está acontecendo muito isso. Quando acontecer faz assim, assim, ou então antes de fazer me procura, vou te orientar, tal"... (1639;8b)

RG6 – ladders

Construto 42: Resistência à mudança – Abertura à mudança [**(1.4.4;2.3.2;3.1.3)/(-3.3.3)**]

Certo. Eu creio que atendimento e produção médica eles estavam mais resistentes ao processo do que o financeiro de cobrança (1647;1)	apesar de o financeiro de cobrança ter um péssimo fluxo (1648;9b)
	a) mas o financeiro de cobrança estava aberto à mudança (1653;1)
b) enquanto que o atendimento e a produção médica estavam resistentes ao projeto (1654;1)	
	c) E você consegue caracterizar o que seria essa abertura? (1657;12)
	d) como era uma coisa muito pontual e complexa, o sistema anterior era muito mais complexo (1659;4) o que ela tivesse que fazer, quando ela viu a funcionalidade da nova ferramenta, ela se sentiu entusiasmada pra mudar, porque o serviço dela poderia ser mais produtivo (1661;2)

e) Enquanto que os outros setores (1664;1) apesar de no atendimento a gente ter toda uma ferramenta muito mais elaborada pra dar o retorno (1665;8a) mas as pessoas estavam ali, porque elas não... resistentes, não queriam a mudança nem conhecer o produto (1666;1) Era uma coisa, era um preconceito que já existia (1670;4) se recusavam a aprender e ver o que tinha de bom, entende? (1673;1)	

Construto 43: Insegurança e pouco domínio sobre o processo atual – Percepção de ganho de produtividade [**(3.2.2)/(-1.1.3;-1.4.2;-2.1.4)**]

A abertura à mudança é talvez uma característica pessoal. Você está disposto a ouvir coisas novas, como você falou, do outro lado seria um preconceito, "eu estou fechado, não quero ouvir essa coisa". Outra coisa é, além de estar disponível pra ouvir, novidades, sei lá, debater, e avaliar se o cara quer mudar ou não, "eu vejo nisso uma oportunidade de melhorar o meu trabalho, minha própria performance vai ser melhorada com isso" (1676;14) Essas pessoas aqui elas não viam isso, nunca enxergaram isso... (1678;10) a) Porque esses aqui não queriam mudar os processos (1682;1) Eles queriam continuar com a ferramenta nova e com os processos antigos (1683;1) o fluxo do processo, foi um projeto de longa duração (1692;4) Eu acho que era por conta do... acho que era insegurança mesmo (1694;4) como as pessoas, talvez, dominassem pouco o que elas tinham – já tinha essa precariedade – (1696;1) um ambiente... acho que tudo influencia por conta da forma administrativa, entendeu? Muito impositivo, então você fica reagindo sempre ao líder, né, aquele líder muito... que pode estar de bom humor, de mal humor, então você vai muito no ritmo dele (1697;4) "já estou insegura hoje, com tudo que eu domino, imagine com o que eu não domino", entende? (1700;3) Porque a gente via muito essa história "sim, isso aqui é com quem?", "ah, isso aqui não é comigo não, não é comigo não" e tinha que chegar o assessor e dizer assim "vamos dizer agora quem é que faz isso porque senão eu vou apontar um e vai ficar sendo"... Era todo mundo assim. Eu ficava olhando assim... "meu Deus, onde a gente ta, porque um negócio desses não existe" (1703;3)	

Construto 44: Sem contribuição alguma (para o projeto) – Contribuição imposta, não espontânea [**()/(-3.1.1;-3.2.3;-3.3.2;-5.1.1)**]

Eu diria, que em relação a esses três aqui, esses dois aqui nem estavam no projeto, não estavam (1724;1) a) "eu não..." é como se aquele projeto não fosse atingir esse setor (1730;1)	Esse daqui não queria estar, mas precisava estar (1725;1) b) e esse aqui estava atingido sem querer estar (1731;1) Trabalhava bastante (1734;9b) c) Trabalhava bastante, mas não por opção (1735;14) d) era demanda mesmo (1738;4) tanto que apareciam coisas e depois "quem foi que fez isso?", "ah, não fui eu", "não fui eu", ninguém era o responsável (1739;3) Existia um problema seriíssimo em toda empresa sobre questões de definições dos papéis, entendeu? (1740;4) Existia uma confusão (1741;9b) Tinha muita coisa

	concentrada na TI também (1744;4)
d) Eu continuo dizendo, acho que é uma questão do líder maior (1750;1) Escolher um líder acho que é fundamental pra que uma equipe funcione adequadamente (1752;4)	e) É uma contribuição imposta e não espontânea (1773;4) É tanto que quando chegava pra colocar as coisas era assim, e aí isso veio já de uma... vou falar porque... os consultores que estavam dando suporte mudaram, né, no projeto (1775;8a) e o consultor anterior ele fazia a inclusão de dados cadastrais (1776;1) as pessoas vinham para que a gente fizesse isso (1778;1) é como se fosse responsabilidade da gente. Não, não era (1779;4) eles se sentiam mais seguros se fulaninho colocasse, porque se errasse, foi fulaninho que colocou, entendeu? (1783;4)
f) Certo. Bom, o outro ponto que a gente tentou deduzir foi "não ter conhecimento da sua importância para o projeto" (1791;11) A gente conseguiria encontrar uma oposição pra esses dois aqui? Eles tinham conhecimento da sua importância pro projeto? (1793;12)	
g) Nenhum conhecimento (1794;7) É como se, até o último momento, não se acreditasse que iria mudar o sistema. Até o último momento (1795;3)	h) O oposto seria o comprometimento, que não havia (1804;4) Acho que nós estamos... quem se comprometeu, assim, que foi também imposto, foi a assessoria (1809;1) A assessoria ele teve que se comprometer com o projeto pra poder o projeto sair de qualquer forma, entendeu? (1810;8a)

Construto 45: Contribuía, estava engajado – Atrapalhava mais do que ajudava [()**/(-3.3.2;-7.1.1)**]

	Bem, esses três aqui, o seguinte... é... eles estavam envolvidos no processo, assessoria e prestadores. TI eu estou falando de uma pessoa específica, mas existia um grupo, então eu posso dizer que TI era mista, nesse ponto... (1818;8a) Uma pessoa, então escolhendo essa uma pessoa, eu diria que é uma pessoa que atrapalhava mais que ajudava (1820;1)
a) E aí a gente tem assessoria e prestadores que era, eu acho, o grupo mais acessível, mais contribuintes aí do projeto (1822;1) Pronto, é porque o seguinte: a assessoria queria que o projeto acontecesse. O projeto precisava acontecer. Ele era o responsável para que isso fosse até o fim (1824;1) E o prestador, a pessoa lá de prestadores, era a pessoa que ficou mais próxima da consultoria, era a pessoa que, por exemplo, ficou muito mais... a pessoa do comitê que era dessa parte, foi a pessoa que mais se disponibilizou, que fez as coisas mais rápido, que tinha... entendeu? (1825;1)	

Construto 46: Sabotagem" e má fé – Assunção de responsabilidades, suas e de outros [**(2.2.1;2.2.4;5.3.1)/(-3.3.2;-6.1.2;-7.1.1)**]

TI e pagamentos, financeiro de pagamentos, um problema sério que, para realizar o financeiro de pagamentos, a pessoa de TI fez a parametrização para que fosse dado o resultado dentro do sistema, e aí foi um desastre (1840;3)	
a) e, antes de se obter o resultado daquele momento, que foi por momentos também – quando a gente foi fazer a consolidação do financeiro de pagamentos também, depois da produção médica – a pessoa de TI sumiu, desligou o celular, tudo, saiu de 5h da tarde, a	

gente saiu mais de meia-noite de lá, quando a gente viu que estava tudo completamente parametrizado de forma indevida, essa pessoa sumiu do mapa (1842;3) aqui, eu diria até, sendo muito... vou até enxugar o veneno (1845;8a) que foi tipo uma sabotagem, sabe? (1846;4) o negócio tinha que sair naquele dia, ta? Eu acho que houve, inclusive, má fé, nesse ponto aqui. Nessa convergência (1851;8a) como esse setor de financeiro de pagamentos não estava nem aí (1853;1) "é? Tem que fazer? Ta, ta bom, eu vou aqui, mas é como se eu estivesse à parte do processo, vocês é que são responsáveis, vocês que vêm, quem configurou foi TI, então o problema não é meu", entendeu? E ponto (1855;4)

b) Tá, mas você acha que de alguma forma houve uma conivência com essa, vamos dizer... (1856;10)

c) É assim, como é aquele ditado popular "quem cala consente"? (1857;3) Ou seja, se eu não valido, é uma coisa que vem pra finalizar no meu setor e eu não validei o seu trabalho, ou seja, pode ser que eu não tenha a intenção de estar sendo seu cúmplice, mas de alguma forma eu fui porque também não fiz nada pra que aquilo não ocorresse (1858;4)

d) Perfeito.E de que forma a gente oporia essa sabotagem – vamos chamar de sabotagem entre aspas – a... (1859;10)

e) É, prestadores (1860;5) Ou seja, se eu tenho financeiro de pagamentos eu estou pagando a quem? Aos prestadores. Isso aqui ia, de certa forma, estourar a bomba na mão de quem era responsável pra lidar com os prestadores, entendeu? (1861;8a)

f) Então a gente pode dizer que aqui houve uma assunção de responsabilidade, inclusive de responsabilidade que não era dele (1879;11)

g) no final das contas, a gente teve que arrumar isso aqui, pra que não houvesse (1882;8a) então foi com quem a gente pode contar (1883;1)

Construto 47: Atitude pessoal, e do cargo, dominante – Sensação de que não tem voz [()/**(-1.4.2;-1.5.1;-1.5.2**)]

Pronto, então essas aqui eram duas pessoas dominantes (1895;1) e essa aqui nem era tão dominante assim (1896;1)

a) Dominante em que sentido? (1898;12)

b) Dominante no sentido de ter influência sobre as demais (1899;4)

c) e essa daqui não, eu não pensei na líder do setor, eu pensei na pessoa mais que ficou com isso, que era uma pessoa mais frágil, uma pessoa que estava muito mais ali no operacional, lutando pra que desse certo (1901;1)

d) Certo, você falou, né, elas tinham uma capacidade de influenciar as outras. Isso era em função do cargo ou por conta de características pessoais? (1903;12)

e) Do cargo (1904;5) do cargo e características pessoais, as duas coisas em conjunto (1905;9a) E tinham um poder lá dentro (1907;1)

f) Então nós temos atitudes, uma atitude pessoal e do cargo dominante, e do outro lado alguém que não... você falou em frágil. Que fragilidade seria essa? (1908;12)

g) Sabe, assim, eu sou só operacional, então posso fazer de tudo, mas eu não vou ter influência sobre aquilo. A única coisa que vai acontecer é o meu trabalho. Eu não vou ter voz dentro da empresa, não vou influenciar ninguém, só vou dar o feedback do meu próprio trabalho (1909;4) Mesmo que ela fosse

	uma pessoa dominante, porque existiam pessoas dominantes dentro do setor que eram operacionais, mas que era assim, cortado (1918;8a) Não adianta, não vai ter voz (1921;5) principalmente numa estrutura administrativa... (1922;9b)

Construto 48: Bom relacionamento interpessoal entre equipes fornecedor e cliente – Relacionamento conturbado [()**/(-3.1.4;-3.3.4;-7.2.2)**]

Assessoria não teve tantos problemas com a cobrança, não, pra determinar as coisas, tudo mais (1925;1)	Mas em relação ao atendimento, as demandas que vinham pro atendimento, teve muitas vezes que foi o atendimento que fez a configuração e que depois dizia "não, não fui eu não", não assumia que tinha acontecido aquilo lá (1926;1)
	a) geralmente as coisas estavam erradas, entendeu? (1929;8a) Informações que conflitavam com outro setor (1930;4) aí ia "ah, a gente não fez" (1931;3)
b) A assessoria não tinha muito problema com o financeiro (1937;5)	
	c) E tinha problema de que tipo? (1938;12)
	d) De consolidação de dados (1939;5) como a gente não conseguia passar diretamente para o setor o que era devido, porque olhe, a gente tem o comitê, as pessoas são responsáveis por aquilo ali. Quando a gente ia determinar aí "não, isso aqui não é com a gente, não", "isso aí..." aí não tinha mais pra onde correr, aí levava pra assessoria pra assessoria determinar quem é que ia fazer (1950;4) nesse escopo, nessas questões aí, nas reuniões que a gente tinha, então existia muito problema. Eu só vejo um encontro desses três nesse momento aqui (1953;8a)
	d) Ou seja, a gente está falando de uma dificuldade de relacionamento entre a equipe de implantação... (1954;11) E a equipe do cliente, de uma maneira geral (1956;11) De forma que a gente precisava de um intermediário pra fazer essa relação acontecer, não é isso? (1958;12)
	e) Isso (1959;5) ficou, aí vou lhe dizer, ficou tido o seguinte "ah, botaram aqui um monte de novatos" (1961;2) mas ficou essa imagem que... mas isso foi uma imagem criada pra que eles próprios se protegessem (1963;4) eles não queriam a implantação... (1965;1) foi uma imposição etc etc. Então tinha tudo isso (1966;8a)
f) Mas aqui, nesse caso então, a gente pode entender que essa relação com a equipe de implantação do fornecedor era bem melhor do que essa aqui? (1971;12)	
g) Era bem melhor (1972;5) Bom relacionamento... interpessoal (1977;4)	
h) Entre as equipes do fornecedor e do cliente? (1980;12)	
i) Isso (1981;5)	j) E do outro lado um relacionamento... (1982;10)
	k) Um relacionamento conturbado (1983;4)

Construto 49: Relação de parceria – Insegurança em relação à equipe do fornecedor [()**/(-7.2.3;-7.2.4)**]

	A insegurança em relação à equipe implantadora (1985;4)

	a) Eu acho que houve isso. Eu acho, acho que, assim, a consultora não conseguia falar nas reuniões. Não conseguia (1986;1) Quando ela ia falar, não conseguia. As pessoas não deixavam ela falar (1987;3) Era muito complicado, entendeu? (1995;8a) Ela saía aos prantos, que não queria mais ficar, porque não conseguia (1996;1) então "ah, todo mundo mexia no banco, mas...", "não, isso aqui...", a gerente de TI mexia, perguntava sobre a tabela, não sei o quê, mexia lá e "eu não fui, deve ter sido o implantador" (2002;3) Transferência de responsabilidade dela (2005;4) b) Tá, então existiu, vamos retomar, existiu essa questão... (2011;15) c) Duas coisas aí: no caso, a insegurança da equipe deles lá, em relação à equipe de implantação (2012;4) e um conflito interno entre... (2013;4) mas assim, não foi nem entre a equipe, dois membros ali... (2014;9c)
d) Enquanto aqui não havia essa insegurança (2020;10) e) Uma parceria, uma parceria (2023;4)	

Construto 50: Incompetência técnica – Correspondia às exigências (quanto à competência técnica) [**(2.4.1)/(-1.5.4;-2.4.4)**]

Pelo contrário, eu acho que aqui essas duas pessoas foram extremamente ligadas, então essa aqui era cria dessa outra... (2036;1)	
a) E em relação ao projeto, eu acho que ela queria assumir a parte de TI, ela ficou muito chateada porque botaram outra pessoa e tal e tal... (2039;1) mas ela era muito atrapalhada, muito, assim, não tinha condições de assumir aquilo lá, não (2042;1) Então existia aqui, aí, realmente, na minha visão, um pouco de incompetência, por parte dessas equipes (2044;4) c) Essa incompetência que você fala é incompetência técnica... (2049;10)	b) A contabilidade, como ficou muito à parte, não é, eu conheço a pessoa da contabilidade agora, já depois... (2045;8a)
d) Incompetência técnica (2051;4)	e) O que difere do outro lá, nesse caso teria competência técnica... (2052;10) f) Mas não teria interesse, né, como eu lhe disse já, já está aí, era muito à parte (2053;1) Existe a competência técnica, mas eu não estou muito preocupada, acho que é a palavra (2054;4) g) Então seria uma competência técnica minimamente demonstrada, nesse caso aqui, dentro do limite do que foi exigido... (2063;10) h) É, correspondia, correspondia (2064;5)

RG7 – ladders

Construto 51: Displicência, levar na brincadeira – Preocupação com os resultados do projeto [**(3.3.2;4.2.2)/(-5.1.1;-6.1.2;-6.4.2)**]

Tanto a parte de contratos, quanto a parte de prestadores, são duas áreas assim que eu considero chave para o processo como um todo (2071;8a)

a) e as pessoas envolvidas neste processo, eu observei que no início, elas não tinham essa visão. Então elas levavam assim, o serviço, as tarefas que elas tinham que desenvolver meio que de forma de brincadeira (2072;1) vamos dizer assim entre aspas, não tinham a seriedade necessária para isso (2073;9b) quando eles esbarravam em algum problema, alguma coisa que dependia de alguém, elas não tinham a atitude de ir atrás (2076;8b) ter um plano B. Elas nunca tinham o plano B (2078;4) Essa displicência foi na época que eu conversei com o gerente do projeto, sugeriu-se até a mudança de pessoas, mas quando elas viram que elas estavam sendo realmente alvo, não é, elas começaram a rever o processo e tiveram uma melhora considerável no desempenho (2083;4)	b) E quando você distingue essas duas dessa aqui é porque essa, desde o princípio, já tinha uma postura menos displicente (2084;10) c) A menina da ANS lá, ela é o oposto. Ela é a preocupação. Ela tinha o interesse (2086;1) ela tinha uma visão bem ampla do negócio e ela tinha uma preocupação assim bem forte em relação a isso (2089;1) O grau de maturidade dela em relação à preocupação ao projeto era bem alto (2096;1) d) Essa preocupação, Marcelo, ela está relacionada aos resultados do projeto, não é isso? (2097;12) e) Sim, aos resultados do projeto (2098;5) Era atingir o objetivo que era uma implantação com sucesso (2099;3)

Construto 52: Pouco comprometimento com o projeto (não priorizavam as atividades do projeto) – Priorizava as próprias tarefas e intervinha, ajudando nas tarefas dos demais [**(1.1.2;3.2.3;4.2.2)/(-3.3.6;-6.4.1)**]

Pronto, eu vou unir financeiro com auditoria e o gerente do projeto eu vou deixar separado (2103;8a) a) Eu levei esse critério como uma questão do comprometimento, certo? Em relação às atividades do projeto e em relação também às informações que dependiam deles para poder o projeto caminhar (2105;8a) esses dois em relação ao comprometimento eles eram bem semelhantes (2107;1) b) Quer dizer, eles tinham ou não tinham comprometimento? (2110;12) c) Não tinham comprometimento. Esses dois não tinham (2111;1)	d) e esse aqui tinha um comprometimento bem maior, em relação do que dependia dele para ser resolvido (2112;1)
e) Eu observei durante o processo lá, que o auditor, a nível de comprometimento, da execução das tarefas que vieram delegadas, ele ficava um pouco a desejar (2115;1) No sentido de que muitas coisas dependiam dele e ao mesmo tempo ele se dizia muito ocupado (2116;4) "ah, agora eu não posso resolver isso porque estou autorizando guias, estou revisando informações", mas na hora do vamos ver, que o negócio ia funcionar, aí ele dizia "mas isso daqui ainda não está funcionando?" (2117;3) Aí eu sempre dizia "mas doutor, não está funcionando porque o senhor não me liberou tal coisa", aí ele dizia "não, mas isso não pode	f) Já o gerente do projeto, não. Se você dizia "olhe: eu preciso de tal tarefa", né? Então ele corria, ele ia atrás (2123;3) e, inclusive ele foi, muitas vezes, o intermediário pra essas duas... situações dessas duas pessoas aqui, né? O gerente do projeto sempre estava intervindo para que o negócio fluísse bem (2124;4)

acontecer" (2118;3) Ela não fazia a atividade e ao mesmo tempo criticava porque aquilo não estava funcionando, como deveria ser, e isso acontecia também muito no financeiro (2121;1)	
g) Já esse grupo não, ele tinha a tarefa, ele sabia que tinha a tarefa, ele sabia, mas ele não priorizava, vamos dizer assim (2129;1) O nível de comprometimento deles não era prioritário à implantação (2130;1)	h) quando eu citei esse ponto, é porque ele além de ter comprometimento com as próprias tarefas dele, e quando eu solicitava uma tarefa ele tinha aquele comprometimento da execução da tarefa, ele também tinha esse comprometimento de intervir na tarefa dos outros (2136;6;2124) Chegou muitas vezes a ajudar executando mesmo (2141;3)

Construto 53: Baixa produtividade, não dá conta do solicitado – Alta produtividade, preocupa-se com aspectos "além tarefas" [**(3.3.2;4.2.2)/(-6.4.1;-7.1.1)**]

Levando pro lado, vamos dizer assim, do projeto como todo, eu acho que o que diferencia muito a questão deles também, é que eu pude observar, a nível do próprio projeto, é sobre o aspecto de assiduidade, de produtividade, de pontualidade, ta? (2148;8a)	
a) Esses dois aqui se assemelham muito nisso. Eles não tinham uma produtividade muito alta, eles não tinham um comprometimento assim com a pontualidade, né, eles não eram assíduos nas suas tarefas, eles não tinham o controle, muitas vezes se perdiam no que estavam fazendo, às vezes eles geravam retrabalhos, ta? (2149;1)	b) Coisas que o gerente do projeto não, ele tinha isso num grau bem elevado (2150;1)
c) A gente então está falando aqui talvez de mais de uma coisa. A gente está falando de baixa produtividade... (2151;10)	
d) Poderia relacionar nesse momento os dois, como ponto forte, a baixa produtividade. Baixa e alta produtividade (2153;1)	e) Por exemplo, eu às vezes passava uma tarefa pro gerente e dizia "olha, isso daqui vê se tu desenvolve aí, vê se tu me dá essa resposta em dois dias, no máximo", então, no outro dia ele já estava com a resposta em mãos (2155;3) Às vezes, por exemplo, passava uma tarefa "estou precisando de tais, tais informações", ele me passava as informações que eu necessitava e já tinha "olhe, se você precisar de mais essas informações, eu já estou com elas aqui disponíveis" (2156;3) ele sempre, quando ele ia buscar as informações, ele sempre tinha uma visão mais à frente da coisa (2159;1)
f) Já na baixa produtividade, muitas vezes eu passava uma atividade para o pessoal lá fazer, eles não faziam no tempo hábil, eu passava um ou dois dias pra fazer, eles não faziam (2161;1) Eu tinha que ter aquela preocupação sempre de estar conferindo, então, assim, acabava gerando meio que um retrabalho pra mim, porque eu não tinha confiança de que a atividade foi efetuada como deveria ser, na sua íntegra, então eu notava muito isso, sempre essa questão dessa baixa produtividade sob esse aspecto (2162;8b)	g) Certo, então quando a gente fala de alta produtividade você descreve alta produtividade como não só dar conta da tarefa no prazo, muitas vezes até antes do prazo, mas ter uma preocupação com o que vai além da tarefa, não é isso? (2163;11)
	h) Seria uma tarefa eficiente, o desenvolvimento de uma tarefa de forma eficiente (2165;4)
i) Não dá conta nem do solicitado (2172;4)	

Construto 54: Baixa assiduidade – Assíduo, pontual, presente, comprometido [**(3.3.2;4.2.2)/**()]

Mas teve outra coisa, um outro aspecto que você vivenciou dessa semelhança e dessa diferença, que eu quero avaliar contigo se a gente registra aqui ou não, que é questão da assiduidade. Assiduidade ela tem um caráter formal, não é? De estar presente, não necessariamente pontualidade, mas estar presente, estar disponível, disponibilidade... e quando não acontece implica, entre outras coisas, numa baixa produtividade, mas tem outras: pode implicar também num baixo comprometimento, pode ser conseqüência de um baixo comprometimento, mas pode levar também à displicência etc, então o que você acha de a gente tomar nota também da assiduidade como um elemento aqui a avaliar? (2175;12)	
a) Sim, sim, com certeza (2176;5)	b) Levando o aspecto, que você falou, da baixa assiduidade, não só da pontualidade, mas do estar presente, do comprometimento, a pessoa pra mim, nesse caso, assíduo, é justamente o inverso, é aquele que está lá, que pontualmente está no horário, ele estava sempre presente nas reuniões, na execução das suas tarefas, ele tinha um comprometimento, ele era o cara, vamos dizer assim (2178;4)

Construto 55: Percepção ampla da abrangência e dos benefícios para a empresa – Percepção de que o novo sistema atrapalharia a sua função [**(3.1.1;3.1.2;4.2.2)/(-3.1.4;-3.3.2;-3.3.3;-7.2.3)**]

Eu estou levando sob o aspecto do... a princípio levando em consideração esses pontos: elas se parecem, porque tanto produção médica quanto ANS elas desenvolveram suas atividades, as atividades foram feitas... pronto, eu vou levar sob o aspecto aqui... não, eu também pensei na importância para o projeto, mas a auditoria... pronto, eu vou levar o aspecto, pronto, eu já sei. Vou ligar essas duas aqui porque elas conseguiram ter um alto grau de maturidade na importância do projeto, ta, como um todo (2183;8a)	
a) Então elas conseguiram absorver o projeto como um todo, elas conseguiram entender o que é que o projeto, né, se dispunha a fazer, elas abraçaram a causa, vamos dizer assim, elas vestiram a camisa do novo SI no que diz respeito a todo desenrolar do projeto (2184;1)	b) diferente do auditor. O auditor ele não vestiu a camisa do novo SI, ele no início era contra, ele botou barreiras, eu acho que ele ia se sentir prejudicado com o projeto. Ele tinha essa visão de que o novo SI em lugar de ajudar só ia atrapalhar a vida dele (2185;1)
c) A gente está falando de uma percepção, nesse caso, da abrangência do projeto. Você está falando que elas foram capazes de perceber todo o alcance... (2186;10)	
d) elas conseguiram mensurar todo o alcance do projeto (2188;1) Elas tiveram a maturidade suficiente para, realmente, abraçar o projeto (2191;6;2184) Elas viram "não, o Infomed vai vir cá pra Santa Helena, vai ser um fator determinante, vai nos ajudar, vai melhorar o nosso desempenho, vai melhorar os nossos serviços, vai nos dar retorno" (2192;3)	e) Ela não conseguiu absorver, ele não teve a maturidade suficiente de ver como a ferramenta ia modificar – como realmente modificou, durante um bom período – lá a vida deles (2199;1) eu sou daquela política: se você não pode ajudar então não atrapalha, né? (2205;8b) E foi o que aconteceu com o auditor, ele não queria ajudar e ao mesmo tempo ele queria atrapalhar (2206;1) Foi um trabalho assim muito, a gente acabou perdendo um pouco de tempo com ele, porque a gente teve que passar por um processo de convencimento, que muitas vezes gerou retrabalho (2207;8b) acabou que um pouco gerando até antipatia (2211;4) e ele exercia uma posição forte que era o

	médico auditor, o único que tinha na empresa, e era um diretor, diretor técnico (2223;4) Aí a gente tinha que ir muito na manha com ele, tratar de forma muito cuidadosa, pra não levar pro lado pessoal e acabar gerando um desconforto com ele (224;8a)

Construto 56: Relacionamento que gera boa disposição para o trabalho – Antipatia que gera retrabalho, esforço de convencimento e maior custo para implantar [**(5.1.2;7.2.2;7.2.3)/()**]

Ok, no aspecto... Quando a gente fala de antipatia, ou de empatia, a gente está falando de relacionamento interpessoal, então o relacionamento com elas foi facilitado desde o início... (2234;11)	
a) Foi, foi facilitado desde o início (2235;5) Como elas me viam como um salvador da pátria, vamos dizer assim entre aspas (2236;2) elas sabiam que o sistema delas anterior era precário, era deficitário (2238;2) houve uma empatia desde o início (2242;1)	b) apesar de, gostaria de frisar, sob o lado pessoal, né, eu com o auditor tivemos assim uma amizade, né (2243;9b) dentro da medida do possível (2244;9a) mas quando entrava no lado profissional era que o negócio complicava (2245;8a)
c) E elas não, eu tinha tanto o lado pessoal aquela amizade, não é, que acabou sendo desenvolvida, como do lado profissional (2246;4) Não tinha nenhum momento que eu chegasse pra elas e dissesse assim, por exemplo, houve um caso na produção médica que foi necessário fazer um serviço e já tinha sido executado aquele serviço, só que a auditoria não entendeu como era pra ser feito e acabou passando pra ela errado, e eu tinha que dizer pra ela "ó, isso aqui ta todo errado, o auditor passou pra você errado" e ela disse "não, não tem problema não, eu faço tudo de novo, se é para funcionar bem eu faço", entendeu? (2247;3) eu notei que ela não se chateou, ela não ficou, não é, constrangida, nem um pouco, nada disso, ela fez na maior naturalidade mesmo aquela atividade. Sabia que era um retrabalho pra ela, mas mesmo assim ela se manteve imparcial em relação a isso (2249;1)	
d) Então, eu estou anotando aqui, porque estamos extraindo também, dessa tríade aqui, mais um outro elemento, que é o relacionamento pessoal e profissional que gera boa disposição pro trabalho (2250;10) Contra... eu vou anotar as coisas que você falou porque eu achei relevantes, que são a antipatia, a antipatia que gera retrabalho, esforço de convencimento e uma coisa que a gente derivou que é maior custo para implantação (2252;11)	e) E que realmente ficou comprovado que houve um maior custo, as horas aumentaram consideravelmente (2253;5) o auditor deu trabalho (2255;8a)

Construto 57: Fazer acontecer, iniciativa sem medo – Capacidade de fazer, mas era impedido pelo medo [**(1.1.3;3.2.3;3.2.4)/(-3.3.3;-6.1.2)**]

Uma coisa que eu acho que está relacionado e que eles tinham aí, é que eles fazem acontecer, eles não esperam, não é? Eles não ficam naquela dependência (2266;1)	
a) Eles sabem... eles são o tipo de pessoa, foi o que me chamou a atenção, de impacto, nos dois, que realmente eles fazem a coisa acontecer, né (2267;6;2266) ele tem uma atividade, ele não espera daquela atividade se eu precisar de alguém, se ele encontrar uma forma de poder lhe fornecer aquela informação e muitas vezes se responsabilizar por ela (2268;3) ele se	b) É diferente desses daqui, eles tinham medo (2270;1) Ele sempre dizia "ah não, eu dependo do auditor, eu não posso fazer, eu sei o que é mas se o auditor não validar eu não faço" (2272;3)

responsabiliza e me fornecia a informação, entendeu? (2269;1)	
c) Esse daqui não, esse aqui é "ó, é assim, assim, assim, eu me responsabilizo", se o auditor não fizer, pode fazer dessa forma (2273;3)	d) Medo de assumir responsabilidades. Aí eu só vou te pedir que exemplifique, esmiúce um pouquinho mais como é esse medo, como é que você percebeu esse medo? (2276;12) e) ele não era daqueles que assumiam as suas responsabilidades, ele sempre tinha que jogar a culpa pra alguém (2279;4) sabia que, se o negócio não desse certo, eles iam dizer "não, mas foi o auditor que me disse que era pra ser feito assim" (2281;3)
f) me assemelhavam muito todos três (2286;8a) tinham a dependência do auditor (2287;1) mas esses dois aqui assumiam "você pode fazer" (2288;6;2269)	

Construto 58: Assumem responsabilidades pelas informações dadas – Medo de assumir responsabilidades requer formalismos como email, por exemplo [**(1.1.3;1.4.1;1.4.2;1.5.2)/**()]

	Eles até às vezes chegavam pra esse aqui e diziam "olhe, pode fazer. Eu me responsabilizo", ela dizia "então passe o email autorizando"... entendeu? (2292;3) a) O medo era tão grande, que "então passe o email", então ela sempre arrumava um culpado (2293;4) b) Certo, então uma coisa interessante é que esse medo de assumir responsabilidades requer formalismo, né? (2294;11) c) Isso (2295;5)
d) Voltando ao fazer acontecer, eu tive a impressão de que quando você começou a falar de fazer acontecer você estava numa linha de falar de pessoas que têm iniciativa, que é um pouquinho diferente de assumir responsabilidades. Assumir responsabilidades é conseqüência, não é? (2303;12) e) É uma conseqüência de ela ter iniciativa (2305;4) f) De ter iniciativa. Então eu já tive a iniciativa, eu sou proativo ou qualquer coisa assim, eu fiz. E, além disso, eu assumo que fiz. São coisas que se complementam e são distintas (2306;10) Nesse caso, essa pessoa era proativa? (2309;12)	
	g) Não (2310;7) ela não tinha o discernimento, a capacidade de dizer "não, eu vou fazer porque eu sei que isso aqui está certo e eu me responsabilizo" (2313;4) o fazer acontecer dela era muito ligado com o fator da responsabilidade (2315;2) então ela deixava o fazer acontecer por causa disso (2316;1) h) Ou seja, você acha que essa pessoa tinha iniciativa, era capaz de ter iniciativa, mas não exercia essa capacidade pelo medo (2317;10) É porque começa a ficar um pouquinho sutil, é bom a gente explorar isso aqui: capacidade de fazer, mas era impedido pelo medo. A quê você atribui esse medo? Você é capaz de ter alguma opinião, alguma percepção sobre esse medo? (2323;12) i) Eu acho que esse medo era por causa da..., vamos dizer assim, do tipo do perfil do auditor (2324;8a) O auditor era muito centralizador (2325;1) por ele ser centralizador e detentor de muitas informações, ele ser,

	vamos dizer assim entre aspas, carrasco, né, o pessoal do comitê tinha de medo de fazer (2327;8a) do tipo "ah, eu fiz isso assim, assim", ele podia saber que estava certo, mas ele tinha capacidade de dizer "quem mandou você fazer? Você recebeu ordem de quem pra fazer dessa forma?", entendeu? (2330;3) elas tinham esse medo por causa disso, por se tratar de um cara meio durão. Ele não era flexível com os funcionários e com o pessoal do comitê. Flexibilidade essa que a gente precisava existir, mas não existia (2332;8b)

Construto 59: Detinham conhecimento e repassavam esse conhecimento de forma flexível – Centralização de informações em pessoa inflexível [**(6.3.1;6.3.2;6.4.3)/(-2.3.2;-3.1.3)**]

Ok, então essa aqui é uma característica interessante: centralização de informações, mas não só isso, em uma pessoa de caráter inflexível. O que te leva a... a gente pode fazer um caminho meio que inverso, isso se diferencia de pessoas, digamos esses dois aqui, eram centralizadoras? (2333;12) a) Não (2334;7) Eles detinham conhecimento, sim, mas repassavam esse conhecimento e assumiam esse repasse. E eram flexíveis, né (2336;1) b) E repassavam, né? Repassavam esse conhecimento. O que é ser flexível? (2338;12)	
c) Eles tinham uma visão do sistema muito travada, muito pequena. O universo deles, do sistema anterior, era pequeno (2340;4) aí comecei a explicar que eles poderiam trabalhar daquela outra forma, então eles foram flexíveis ao ponto e realmente cederam (2342;4) eles compraram, né, a briga com o diretor comercial que não queria que fosse daquela forma, compraram a briga também com o próprio auditor (2345;8a) e) E eles realmente compraram a briga, então eles foram flexíveis para entender e foram flexíveis ao ponto de convencimento com outras pessoas (2347;4)	d) que estava "não, tem que ser assim, já é assim a tantos anos, que invenção é essa da gente mudar, o que é que a gente vai dizer pra empresa que agora o nome do beneficiário está aparecendo lá de novo", entendeu? (2346;3)

Construto 60: Requer mais supervisão para suas atividades – Menos demanda de supervisão, maior autonomia [**(2.2.1)/(-5.1.1)**]

mas a nível do grau de importância, do fazer acontecer, do ser mais vital para que o projeto flua, seriam prestadores e contratos com essa semelhança, ta? (2351;1) a) Nesse caso, ser vital para o projeto, você quer dizer o quê com isso? (2355;12) b) Eu digo é o seguinte: se esses dois não trabalharem, de forma bem 100%, né, o próprio financeiro, né, se contratos e prestadores não estivessem bem parametrizados, se o pessoal não tivesse trabalhado com alto nível de comprometimento, com informações precisas, né, de forma detalhada, de forma bem filtrada, não como era antigamente que o sistema deles era cheio de lixo, nada funciona, inclusive o financeiro não funciona (2356;3) c) deixa eu ver se você concorda comigo: esses dois aí, por conta de todas essas características que você falou, eles acabaram demonstrando uma maior necessidade de supervisão, por parte do projeto (2367;11)	O financeiro ele é secundário (2352;1)

d) Isso, pronto (2368;5) devido ao grau de importância deles (2369;4)	e) como ele é, eu acho que esse setor aí é mais uma conseqüência, né, ele não teve muito essa necessidade de supervisão, certo? (2375;8a) não houve essa supervisão tão assídua por ele se tornar, né, por ele ser num segundo momento (2379;6;2352) f) Tá, mas só por isso ou pessoalmente, profissionalmente, essa pessoa aí ela requeria menos supervisão? (2380;12) g) ela requeria menos supervisão também, porque como eu te disse, essas duas aqui... (2383;6;2352)
h) Eu não tinha... um dos motivos que me levou a essa maior supervisão foi justamente esse, pela importância que representam para o projeto mais a falta, né, de todos aqueles fatores positivos (2386;8a)	

RG8 – ladders

Construto 61: Dificuldade de assimilação de conceitos e regras de negócio – Facilidade de entendimento [**(1.1.3;1.2.1;1.3.1)/(-1.4.4;-1.5.4;-2.4.1;-6.4.1)**]

Um dos aspectos negativos que a gente notava mais era a falta de comprometimento, não é? Vamos dizer assim, a falta de envolvimento com o projeto e também dificuldade, vamos dizer assim, de captar as informações que a gente passava. Por mais que a gente tentasse treinar, tal, a gente notava uma certa dificuldade para assimilar uma informação, não é? E a gente não sabia se era por falta de interesse mesmo ou por dificuldade realmente de assimilar (2398;1)	
	a) Enquanto que essa aqui não tinha essa dificuldade? (2399;12) b) Não tinha essa mesma dificuldade. A gente notava... tinha realmente essa discrepância (2400;1)
c) Mesmo quando se tratava às vezes de assunto da área... (2402;3) Da área delas, que naturalmente, naturalmente não, mas que você imaginaria que fosse haver uma facilidade maior, mas ainda assim você percebia dificuldade (2404;5) Principalmente também quando se tratava das regras de negócio (2405;4)	d) Não tinha a mesma dificuldade (2408;5) Aquela mesma dificuldade que você nota... por exemplo, aqui até por se tratar de um cargo de coordenação já tinha mais facilidade de entender e passar a regra de negócio, como é que a coisa funcionava, pra gente tentar encaixar aquilo no sistema, não é? Se a gente fizesse as mesmas perguntas para as outras duas, aí a gente já não conseguia obter a mesma informação (2409;3)
e) Ok. Você falou também, começou falando em, se eu não me engano, em comprometimento (2419;10) De que forma você associa a dificuldade de assimilação de conceitos com comprometimento? (2421;12) f) E durante o treinamento a gente notava a dispersão, não é, enquanto a gente estava lá comentando, a gente notava a dispersão, ou porque estava comentando alguma coisa com outra pessoa, ou porque estava mexendo no computador e tal, notava aquela dispersão, né? E durante, por exemplo, a fase de cadastro, vamos dizer assim, do que o comitê se comprometia mais em fazer os ajustes cadastrais, não é, a gente passava certas atividades, né, e não obtinha o retorno que a gente	

esperava ou com a velocidade que a gente esperava, por exemplo (2423;3) Demorava, mesmo quando eram coisas simples (2424;1) não captou bem a informação que a gente estava passando, quando era no treinamento fazia questionamentos daquilo que teoricamente ela já devia estar sabendo (2432;8b)

Construto 62: Dispersão, falta de atenção nos treinamentos – Envolvimento, passa a informação correta e recorre para entender melhor [(**3.2.3;6.1.1;6.4.2)/(-3.3.3**)]

Dificuldade de assimilação significa "eu estou prestando atenção, mas eu tenho uma dificuldade de assimilar essas coisas", a outra é "eu não estou prestando atenção" (2442;10) Então, essa pode ser conseqüência dessa, mas elas não são necessariamente a mesma coisa (2444;14)

a) Não são necessariamente a mesma coisa (2445;5)

b) E nesse caso aqui, por exemplo, a gente notava um envolvimento, não sei se porque o cargo exigia, talvez, mas existia uma responsabilidade maior, pelo envolvimento que ela estava sendo cobrada por aquilo ali, mas no caso dela a gente já notava um envolvimento mesmo, aquela necessidade dela querer ou passar a informação correta pra gente ou captar melhor o que a gente estava tentando passar pra ver como aquilo ali ia se encaixar no dia-a-dia dela, no setor, ta entendendo? (2449;3)

c) Ok, então a gente pode colocar aqui envolvimento e você falou em a necessidade de passar ou a busca por passar a informação correta (2453;10) E falou também que quando não sabia ia atrás da informação, não é? Foi isso? (2455;12)

d) Recorria à gente pra tentar entender melhor, né, como é que aquilo ali ia se encaixar no processo (2457;1)

Construto 63: Dificuldade de conciliar a agenda do projeto com demais atividades – Disponibilidade adequada [(**3.3.6)/()**]

Vamos ver aqui... Acho que até a questão da... se eu for pegar a questão da... possibilidade de participação, é... freqüência, né, de poder estar disponível pra o projeto, de forma negativa eu colocaria esses dois, por exemplo, já colocaria assim. Aí já se assemelharia mais (2488;1)

a) É como eu te disse, nos momentos em que ele podia estar presente, aí ele se envolvia, mas muitas vezes ele era demandado para outras tarefas e acabava não podendo se envolver (2489;6;2474) mesma coisa a coordenação de atendimento, ela acabava não tendo muita oportunidade de se envolver (2490;1) apesar de sentir uma necessidade muito grande (2491;2) a área dela ia ser muito demandada, né, estava à frente do atendimento, mas devido à demanda de atividades e tal ela muitas vezes não podia se envolver nas atividades (2493;8a)

b) Ok, então não é que ambos não estivessem a fim de participar, é que as demais atividades concorriam com as atividades deles (2494;10)

c) Concorriam com as atividades deles e eles...

d) esse aqui, a agenda dela já dava mais pra... é tanto

(2495;5)	que ela participou do comitê, dos treinamentos... (2498;3) a própria coordenação do cadastro, que estava envolvida, liberava essa pessoa sem nenhum problema, para participar das atividades (2504;4) Tinha disponibilidade (2506;5)

Construto 64: Carisma, bom relacionamento – Fechado, carrancudo [(**2.3.2;3.1.3;6.3.1;6.3.2;6.4.3)/**()]

Bom, entre essas duas pessoas aqui, aí já entra aqui a questão da, levando lá pro lado da personalidade, de serem pessoas bastante, vamos dizer assim, carismáticas, né? (2510;1)	
a) Estava sempre de bem, sempre disponível, não tinha problema nenhum com elas não (2512;1)	b) No caso aqui da gerência, talvez até pelo cargo estar exigindo muito – gerência de contas médicas em cima de uma implantação é muito demandada, a pressão, tal (2513;9a) mas aí você já notava um pouco, vamos dizer assim, como é que se diz, mais carrancuda, não sei, mais fechada (2514;1) mas também assim, não deixava de sempre atender, de, quando a gente precisava, tirar dúvidas, não (2515;9a) Mas já não era tão aberta, inclusive aberta a discutir novas possibilidades do sistema (2516;4) tinha uma certa dificuldade, talvez por receio de mudança, né? (2517;8a)
c) Essas duas não tinham esse receio? (2518;12)	
d) Não tinham (2519;5) não tinham tanto receio (2520;9a) No caso elas não tinham muita aversão à mudança, não, como a gente costuma falar, né? (2525;1) E o próprio perfil delas ajudava muito, elas eram sempre muito disponíveis, sempre aptas à escutar, não tinham muito problema, não (2526;8b)	

Construto 65: Aptas a escutar – Receio de mudança, novas possibilidades, precaução [(**2.3.2;3.1.3;6.3.1;6.3.2;6.4.3)/**()]

Eu estou derivando duas coisas, assim como a gente fez na primeira tríade, estou derivando duas aqui do que você falou: a primeira diz respeito ao carisma, né, então, você enxergou em duas carisma, bom relacionamento, facilidade... enquanto do outro lado você viu uma pessoa fechada, carrancudo, né, e aí quando você estava falando de fechado e carrancudo, que é uma característica que você até atenuou devido às responsabilidades do cargo e tal – embora a gente possa discutir se isso é realmente uma característica em função do cargo, porque você pode ter pressão, sobrecarga etc e de qualquer forma manter ainda uma certa simpatia, um certo carisma e tal – e uma coisa que é diferente é, que ajuda o fato de você ser carismático, mas não é normalmente a mesma coisa, que é estar disposto a escutar (2527;10)	
a) Isso (2528;5)	b) Apesar de que carrancudo pode assustar o outro lado, não querer... (2530;9a) c) Depois que você perceber que há uma, apesar de ser fechado e carrancudo, há uma disposição de ouvir e de mudar, principalmente ouvir, mas processar aquilo e trazer uma reflexão que gere mudança, né, então por isso que eu entendi que eram duas coisas. Uma é o carisma, que está associado ao contraponto de ser

	carrancudo, fechado, ou seja, antipático, se poderia dizer, né, se de um lado eu tenho carismático, seria isso, a outra coisa é, bom, eu estou apto a ouvir, eu estou disposto a ouvir, não é, que contrapõe ao receio de mudança, ao receio das novas possibilidades, à precaução, não é? (2533;12) d) Não, é por aí mesmo (2536;5)

Construto 66: Desleixada, "banda voou" – Profissional, mantém o controle, não se desespera, conquista confiança [**(2.1.4;4.2.2;5.1.1;6.4.1;7.1.1;7.2.2;7.2.5)/(-2.2.1)**]

	Pronto, talvez, aí vai mais a personalidade, né? Apesar de todas elas serem pessoas assim de bom relacionamento, gente boa e tal, você conseguia interagir bem com todas elas (2556;9a) a) mas aqui era mais profissional, digamos assim, né? Era mais profissional (2557;1)
b) Essas outras duas eram mais desleixadas. O jargão da palavra, falando mais baixo nível, era mais "banda voou"... (2558;1)	
	c) Não é? Já aqui não, transparecia ser uma pessoa mais séria, por exemplo (2560;1) d) Certo. Você define... você falou em profissional. Então você está associando profissional com mais sério, não é? (2561;12) e) Pronto, você passa uma atribuição... se você passasse uma atribuição pra essa, sentia mais segurança de que ela iria realizar, do que pra aquela ou pra essa outra pessoa aqui do cadastro (2564;3) Mais segurança, transmitia (2568;5) É, antes de eu entrar pro lado pessoal, né, da... tirando assim o lado profissional, você veria que até mesmo a nível de amizade você gostaria de ter uma amizade mais com essa do que com aquela, porque é uma pessoa que você notava assim mais confiável, mais tranquila, ta entendendo? (2573;8b)
f) Já as outras duas, não. Eram mais desleixadas mesmo, mais... (2574;8b) Isso aí fazia elas serem muito alegres, terem um relacionamento bom, tal (2575;1) mas em contrapartida... (2576;8b)	g) Essa segurança. Quando você falou em tranqüilidade, mais profissional, mais tranqüila, ou seja, até ao ponto de, por exemplo, ter uma amizade, poder desenvolver uma amizade pessoal e tal, essa tranqüilidade ela diz o quê pra você? (2579;12) h) A própria tranquilidade já passa confiança, né? (2580;4) se você passa uma atividade pra pessoa e você sabe que ela não vai perder o controle daquilo ali, você sabe que ela vai pelo menos tentar pegar aquela atividade e encaixar ali, no tempo que ela tem disponível, ta entendendo? Ela não vai se desesperar com aquilo ali. Ela vai realmente tentar desenrolar (2582;8b)

Construto 67: Não se pode contar com – Transmite segurança, passa confiança [**(3.2.3;4.2.2;7.1.1)/()**]

Mais uma vez eu vou tentar diferenciar, porque a gente pode colocar isso tudo num pacote só: ser profissional, manter o controle, não se desesperar e transmitir segurança. Mas eu percebo uma ligeira diferença, uma sutileza, entre transmitir segurança e essas outras coisas. Você pode transmitir segurança, mas uma falsa segurança, ou seja, você não é capaz de levar adiante	

aquela segurança que você transmitiu inicialmente (2586;11)	
	a) Passa segurança e passa confiança, né? (2592;8a) É, e aí eu vou um pouco mais além, no caso aqui, ela não só transmitia, mas não era só transmitir como você até aprofundou aí, mas ela passava mesmo a segurança, né? (2594;1) a gente, com a experiência que a gente foi tendo no dia-a-dia, né, ela adquiriu a nossa confiança (2597;4)
b) Não era o mesmo caso dessa e da outra moça, realmente, né, pelo desenrolar das atividades, das tarefas, até pelo jeito irresponsável entre aspas, de levar as atividades (2599;1) irresponsável é uma palavra muito forte (2600;9c) é, aí você sabia que não podia contar muito, para certas situações. Aí chegava nesse ponto (2601;8a)	

Construto 68: Inquietação, impaciência, fala sem refletir, ansiedade – Tranquilidade, paciência, bom senso para aguardar a hora certa de falar [**(2.1.4;6.4.1;6.4.3)/()**]

Deixa eu... cadastro, coordenação do atendimento... é, esses dois aqui. Assim, dentre esses dois tem uma característica interessante assim, que eles são muito... vamos dizer assim, principalmente esse rapaz, né, ele é muito agoniado, muito impaciente, né? (2610;1)	
a) Não é explosivo (2611;9a) Explosivo já seria outra coisa. É diferente. Acho que é mais da impaciência mesmo, daquela pessoa inquieta, pronto. Está mais por aí (2612;4)	b) A menina da coordenação não, ela era mais contida realmente, mais tranquila, né, não transparecia isso não (2615;1)
c) Já o rapaz e a menina do cadastro, essa outra lá, eles eram mais agitados, mais inquietos (2616;1)	
d) E essa inquietude, você atribui a quê? (2619;12)	
e) Eu acho que é mais da personalidade mesmo, é da pessoa (2620;4)	
f) Não era em função da carga de trabalho? (2621;11)	
g) Acho que é do jeito deles mesmo. É da personalidade mesmo, não era da carga de trabalho, não era por estar no comitê envolvido com o projeto em si, não, acho que era mais deles mesmo isso aí. A gente conseguia destacar (2623;8a)	h) Já a menina da coordenação ela era mais... tem gente assim que quando você olha você diz "ih rapaz, você é muito tranquilo" (2624;3)
i) Por exemplo, o rapaz ele tinha, como já falei, uma dificuldade muito grande de assimilar, né, mas ele também não tinha medo de perguntar... Ela quanto a isso, por mais besteira que ele falasse, durante os treinamentos, ele não tinha medo não. Perguntava... (2632;1) A menina do cadastro às vezes ela dava os foras dela também, ta? Ela não se continha, aí falava (2635;1) É aquela questão assim, você não vai deixar de perguntar. Tem dúvida, pergunte, né? Mas era aquela coisa, ele não se continha, parava um pouquinho pra pensar e tentar refletir pra poder chegar e perguntar, não. Ele na lata já perguntava e pronto, né? (2636;8b) Acontecia muito com ele também, ele já perguntar coisas assim, mais na frente, e não ter paciência de esperar o que a gente ainda ia comentar (2642;8b)	j) Já no caso da menina aqui, mais do que essa, essa aqui, aí ela tranqüila, esperava, quando perguntava era no momento certo, não tinha tanto aquele momento errado de perguntar (2643;8b) Ela tem a paciência e, vamos dizer assim, o bom senso, pra aguardar o momento certo pra ver se a resposta vem, se não vier, aí pergunta (2652;8b)

Construto 69: Facilidade de negociação – Opiniões fortes, difícil de convencer [**(2.3.2;6.3.1;6.3.2)/(-3.1.3;-7.1.2**)]

	Vou separar essa aqui e deixar essas duas. Aqui também vai mais... mais pelo lado pessoal, assim, de personalidade do que profissional, mas que talvez até afetasse o lado profissional, né? (2659;8a)
	a) Essa aqui é explosiva. É danada ela. Ela, ela, vamos dizer assim, defendia muito as argumentações dela, você tinha que, vamos dizer assim, lutar muito, argumentar muito pra poder convencer ela do contrário, né? (2661;1) Convencia, com dificuldade, mas convencia (2663;5) Tinha vezes que não, não tinha jeito, aí tinha que recorrer a outras gerências, né, tentar adequar melhor, levava mais tempo, mas com ela era mais difícil mesmo (2664;9a)
b) Já aqui com essas duas pessoas, não. Aqui você conseguia conversar melhor e tentar chegar a um contraponto, né, a um acordo (2665;1)	c) Acho que dá até, pronto, foi sinalizado aí a questão da aversão à mudança, então talvez isso aí afetasse um pouco mais. Além disso, ela era realmente muito defensiva, muito difícil realmente de você argumentar com ela (2667;1) É, aqui já era mais difícil de você negociar. Isso aí seria um ponto (2670;8a)
d) Me fala só um pouquinho o que seria essa negociação. O que é que quando você fala "facilidade de negociação", essa negociação está associada mais a o quê? (2673;12)	
e) Não, ocorre muito assim de... vamos lá, o sistema tem que atender ao cliente, né? Ótimo. Mas às vezes o cliente tem também, necessita mudar o seu processo, pra não precisar alterar certas funcionalidades do sistema. É um acordo. Não só o sistema tem que se adequar ao cliente, mas o cliente às vezes tem que se adequar ao sistema também, né? (2674;4)	f) E quando ela chegava ao ponto de ela ter que mudar o processo, aí dificultava mais, começava a dificultar (2675;3) Pra ela, digamos assim, era melhor que o sistema se adequasse ao processo do que ela ter que adequar o processo ao sistema (2676;1) Esse tipo de convencimento é que era mais difícil (2677;4) quando chega também na área de contas médicas, né, que mexe com atendimento também, aí tinha... mas se bem que aqui cadastro, também entra muita coisa de processo de cadastro e customização de sistema (2686;8a)

RG9 – ladders

Construto 70: Omissão em relação à contribuição ao projeto – Pró-atividade quanto às contribuições ao projeto [**(2.2.4;5.3.3)/(-6.1.1;-6.1.2**)]

Então, essas duas pessoas, tanto o auxiliar de faturamento como o financeiro, elas tinham uma característica comum que era ser omissa. A omissão delas no processo. Então elas só se pronunciavam pra defesa (2695;1)	
a) É tipo "deu erro, ó. Deu problema...", "sim, mas você não validou? Não foi você que acompanhou nosso consultor...", "ah, veja bem: eu testei o volume que o consultor me passou pra testar", "não, mas você que conhece. Não é o consultor que conhece o seu negócio, é você que conhece o seu negócio", "não quero saber, tal" (2696;3) A omissão, nesse caso, criou um problema muito grande pra gente nesse projeto	b) Como é que você descreveria esse sujeito aqui? (2700;12)

(2697;8b)	
	c) Aqui, a coordenadora financeira ela já era mais tipo: ela era uma ex-usuária, a mais experiente que eles tinham da área (2701;1) Então ela tinha mais proatividade em testar com antecedência as coisas (2704;1) Por exemplo, apesar de ela ser a coordenadora financeira e ela pegar e fazer bem, se ela fosse a usuária, fazendo um paralelismo, se ela fosse a usuária ela teria dado sustância ao projeto (2709;3) Porém, se ela tivesse tido a liderança em cima da equipe, a gente tinha conseguido ter um sucesso melhor, ta? (2711;8b) d) Mas quando você disse "ela não tinha liderança", ela não exercia essa liderança? (2718;12) e) houve uma ascensão já na reformulação que eles fizeram para implantar o software, eles disseram "tem que ter uma coordenadora financeira". "Vamos dar oportunidade a quem? Vamos dar oportunidade à melhor usuária" (2722;8a) pior decisão possível, né? (2723;8b) Aí nem tem agora usuário bom, e nem tem uma coordenadora boa, porque ela não tem o perfil de coordenação, certo? (2725;4)
f) Aí a gente pode colocar aqui, essa... eu vou colocar o termo inicial que você comentou que foi "omissão", mas essa omissão ela está relacionada à omissão em relação à contribuição pro projeto, não é isso? (2733;12) g) Contribuição (2734;5)	

Construto 71: Experiência com implantação de SI – Sem experiência com processos de implantação [**(2.3.1;2.4.4;6.1.2)/(-1.1.1;-1.5.4;-2.4.1)**]

mais a gerente administrativa, nesse sentido, e experiências passadas com implantação de ERP. Eles já tinham, ou seja, já tinham lições aprendidas, já tinham *knowhow* de ter passado por outras implementações (2752;1)	enquanto esse... (2754;8a)
	a) Novato inclusive em informática, esse cidadão que eu coloquei aqui uma nota baixa, ele não conhecia bem informática. Tinha um bloqueio, um cara com idade avançada, então ele... (2756;1)
b) Você acha que o fato desses dois terem tido experiências prévias com ERP, com implantação de sistemas mesmo que não fosse um ERP, mas enfim, tiveram essa experiência, isso diferencia desse aqui principalmente pela habilidade com a tecnologia ou pela, pelo conhecimento do processo da implantação? (2757;12) c) Pelo conhecimento do processo de implantação (2758;5) Tanto a questão de já ter uma metodologia, que é importante... (2765;8b)	
d) Por que que tu achas que isso é importante? (2766;12)	e) Porque o que acontece? Quando eu chego pra implantar a ferramenta numa empresa, o pessoal "vai resolver todos os meus problemas" (2767;3) Hoje em dia eu tenho falado "me desculpe, mas o senhor está mentindo. Nós não vamos resolver problemas. Na verdade vamos automatizar os seus processos com fundamento nas pessoas, ta, então a minha parte no

	tripé é essa aqui, é tecnologia. O resto é com vocês. A gente está aqui pra apoiar, pra dar idéias, pra trazer a *expertise* de outros clientes, mas *expertise* de implantação. Não posso trazer pra você nem a *expertise* do negócio do cara, porque primeiro: eu tenho um contrato de sigilo com todos os clientes que eu faço; segundo: eu não estou aqui pra dar consultoria de processo, eu estou aqui como consultor de implantação" (2770;4) O pessoal confunde isso (2771;8b)

Construto 72: Habilidade com tecnologia – Falta conhecimento de tecnologia [(**1.1.1;1.5.4;2.4.1)/**()]

Não pode esquecer a parte da habilidade com tecnologia (2780;5) a) Habilidade com tecnologia. De que forma você acha que essa habilidade, a existência de habilidade ou a falta dela, influencia? (2781;12)	b) Acho que basicamente na capacitação (2782;4) eu já tive duas experiências meio traumáticas, uma numa indústria onde tinha um senhor que conhecia tudo do suprimento da empresa dele, tudo. Ele tinha <indecifrável> que era uma beleza, quando foi o <indecifrável>, ele tinha 62, 63 anos e tal, e aí disseram "agora o almoxarifado vai ser automatizado". Cara, travou. Qual a solução? (2784;3) Tentamos treinar o cara, ele não sabia ligar a máquina (2785;1) o cara conhecia tudo de peças, de material, de tudo, mas especificamente de tecnologia, não... (2789;1) então nesse segundo caso que não é tão crítico, dessa empresa, ele já sabe mexer, mas não tinha os conceitos, do tipo o que é que é um gravar, o que é um alterar (2790;1) "Quando é que eu posso gravar num ERP?" Ele pensava que era um Word da vida, um Excel, que ele ia lá, mexia (2792;2) Você tem que explicar mais quando você poderia explicar menos, então isso aumenta... além de aumentar o tempo do meu consultor lá dentro e o cliente ter que pagar mais caro e aí o planejamento inicial não é cumprido e aí vem todo aquele... aquela cadeia de consequências, tem a segunda situação que é ele no uso do sistema também vai ser fraco, entendeu? (2794;8b) Nesse caso a gente tem realmente que recomendar "olha, coloca outra pessoa do lado dele, que eu acho que esse aqui..." (2795;8b) c) e ele tinha uma outra característica que possa ser que surja no próximo (tríade): resistência. Então ele ainda tinha a questão da resistência. Além de não conhecer, ele ainda tinha resistência a conhecer, entendeu? (2796;1) d) Resistência a conhecer, não era resistência ao sistema (2797;12) e) Não. Resistência para o conhecimento (2798;5) Ou resistência, ou arrogância, não sei qual é a melhor termo para definir (2799;9a) mas o cara dizia assim "não, não acho que eu tenho que aprender isso não. Eu sei isso", "mas você não sabe, você não está vendo que está fazendo errado?", "eu sei sim, o sistema é que é ruim, porque o outro"... (2800;3) é porque ele usava um sistema de caixinha, não sabe? Um sistema pontual. Então ele alterava a hora que ele queria, porque não

	tinha integração com ninguém (2801;4)

Construto 73: Positivo, busca resolver problemas (otimista) – Pessimista [**(3.3.2;6.1.2;6.4.2)/(-2.2.3;-3.3.3)**]

aqui seria relativo ao otimismo, a capacidade dos caras de bater no problema e dizer "não, mas peraí, o que nós vamos fazer pra resolver esse problema?". Ou seja, ao invés de ficar querendo "ah deu problema, não sei o quê...", então seria... (2821;8a)	
	a) com esse aqui, quanto ao otimismo, tipo "vai dar problema, isso vai dar problema, isso aqui vai dar problema, ó, isso aqui vai dar problema" (2823;1)
b) então isso aqui estava bem destacado, aqui esse cara tinha o mesmo patamar desse, tipo dava problema, ele "vamos vir sábado, vocês podem?", "pô, posso bicho, vamos no domingo" (2824;1)	
c) Tá, ou seja, eles tinham uma espécie de pré-disposição natural pra resolver as coisas que aparecessem, enquanto aqui... (2829;10)	d) Quando aparecia não resolvia e ainda fazia questão de ter cara feia, como aquele cara... (2830;6;2823) Rapaz, é como eu disse, isso é psicológico mesmo, isso nasce com a pessoa, não tem jeito (2832;4) É aquela pessoa que reza pra que dê alguma coisa errada pra ele poder... lembra daquela modinha do "eu te disse"? Aquela modinha do "eu te disse, eu te disse eu ia dar erro" (2833;3) E assim, e esse... e engraçado que é... eu costumo dizer o seguinte: geralmente esse tipo de usuário ele tem um poder de disseminar isso numa velocidade maior que o otimista, né? (2835;4) Então esses caras a gente tem que blindar mesmo (2838;8b)

Construto 74: Fazedor de opinião (influenciador) – Influenciável [**(2.1.1;3.2.4)/(-1.5.3;-2.2.3)**]

Rapaz... botou alguma coisa sobre liderança aí, não? (2849;8a) Liderança em parte de... eu estou falando aqui é... (2853;8a)	
a) liderança das pessoas seguirem as opiniões, ou seja, é o fazedor de opinião. Ou seja, essas duas pessoas elas tinham a... (2854;1) que isso é importante no projeto, elas tinham poder de fazer a opinião de outras, como eu falei, algumas são Maria-vai-com-as-outras, essas daqui é das que faziam (2855;8b) e por elas... essa, por exemplo, estar no status da pessimista e a de cá de tipo nem pro bem nem pro mal, era ruim (2858;8b) quando elas tinham esse poder de fazer opinião, essa liderança pra fazer opinião, conseguiam convencer (2862;4) Então, basicamente sempre... como lá deu alguns problemas por causa das customizações, então assim elas conseguiam trazer todo mundo pro lado delas (2863;3) então até a gente conseguir botar a balança no mesmo nível pra começar debate (2864;8b)	
b) E o impacto disso pro projeto? (2866;12)	
c) Atraso. Atraso. Fora o prejuízo que nós tomamos (2867;4) Então qual foi o melhor momento do projeto? Eu falei "foi quando essa pessoa saiu" (2869;8b)	d) Esse caso aqui, em que essa pessoa não tinha essa mesma capacidade, não é? Ele não tinha capacidade de influenciar as outras pessoas em relação à suas próprias opiniões, e isso era benéfico ou prejudicial? (2882;12)
	e) Pela posição que ela estava no projeto, não gerava transtorno (2883;1) mas tem detalhes que você vai verificar que gerava, porque tinha uma posição de decisão, mas não conseguia fazer opinião (2884;9a)

	Por exemplo, o próprio diretor. Então ele não conseguia exercer essa influência na própria equipe dele (2885;3) Por questões justamente políticas, né, de organograma e de composições mesmo políticas dentro da empresa (2887;4)
f) mas um que mandava mesmo, que era o majoritário, ele tinha uma relação de confiança na gerente administrativa, então ela acabava, por esse fator, conseguindo transcorrer (2889;2)	g) O diretor também não tinha conhecimento técnico de outras implantações que ela tinha, ele já tinha passado, mas como usuário, a muito tempo atrás, então isso aí afetou, porque se ele tivesse sido mais contundente no momento em que precisava, a gente tinha resolvido mais rápido (2890;8b)

Construto 75: Dificuldades de cumprimento de prazos – Honra os prazos estabelecidos [()**/(-6.4.1;-6.4.2)**]

Aqui eu separei por conta do cumprimento das metas do projeto. Cumprimento das atividades estabelecidas pro projeto (2897;4)	
a) Você conseguia ver que se passasse uma atividade pras pessoas executarem, essas duas pessoas tinham mais dificuldade em alcançar esse objetivo (2898;1)	b) Já, aí, o diretor fazia assim, você tinha uma atividade de definição "ó, precisa definir isso aqui", definir uma alçada, definir um plano de contas, definir... (2899;3) a turma aqui pegava forte (2900;1)
c) a gente teve que criar uma atividade no projeto pra minha assistente estar ligando e monitorando essa situação de cadastro, porque senão (2902;4) Teve um caso que foi tão grave, ela se repetia tanto e o pessoal não tomou uma posição enérgica, que a gente teve que importar os dados. Não é o que a gente gosta de fazer (2904;8b) mas acabamos importando dados e foi um dos aspectos diagnosticados que gerou problema em nossa entrada em produção, porque travava também por causa de dado inconsistente, então... (2905;8b)	
d) E essa dificuldade de cumprir prazos – certamente era prazo, né? A qualidade, quando cumpria, a qualidade atendia? (2906;11)	
e) Também não (2907;5)	
f) Também não. Ou seja, nem prazo, nem qualidade. E você atribui isso também a características pessoais? (2908;12)	
g) No caso do faturamento, muito das duas características que ela também acumulava, da omissão, né, as duas seguiram essa linha (2909;6) e no caso do faturamento, do conhecimento técnico mesmo, não tinha, não existia (2910;1) Só que tinha uma outra com dificuldade também, mas assumiu e cresceu, conseguiu crescer (2912;4) e ela não. Botou o pé embaixo e... (2913;1) Essa aqui, a do financeiro não, o problema lá não era a qualidade, era o prazo mesmo (2915;1)	
h) Tá, então a semelhança seria dificuldade de cumprir prazos (2917;14)	
i) Cumprir prazos das atividades definidas no projeto (2918;5) E depois lógico, o que é que faziam? "desculpa, desculpa, desculpa", "não deu porque fulano me parou, porque fulano fez isso"... (2919;3)	

Construto 76: Falta de conhecimento do negócio – Conhecimento do negócio (saber fazer) [()**/(-1.5.4;-2.4.1;-2.4.4;-6.1.1;-6.1.2)**]

	Enquanto aqui nós tínhamos conhecimento... (2926;15)

	a) Do negócio... (2927;5)
b) Do negócio, ok. Vou botar aqui "saber fazer", né, e aqui seria "falta desse conhecimento". E interessante que você colocou uma coisa que você disse "o não cumprimento de prazos muitas vezes era causado pela falta de conhecimento", mas essa falta de conhecimento não era assumida e a pessoa dizia "não, deixa isso, foi por outro motivo", encontra uma justificativa (2928;14) c) Encontrava desculpas. Buscava desculpas pra justificar a ausência do cumprimento da atividade (2929;5) Acham que um bom soldado vai ser um bom tenente, mas não (2932;8a)	

Construto 77: Entendimento do escopo do projeto/produto – Não saber nem o que comprou [**(1.4.5)/(-1.5.4;-3.3.1;-3.3.4)**]

Vamos ver se sai alguma... aqui, aqui... rapaz, pegou... eu acho que aqui a gente pode fazer uma coisa bem legal que é o seguinte: entender... não sei se vai misturar tua metodologia (2937;8a) mas isso aí é uma fato importante do projeto que é entendimento do escopo do produto, do que ele comprou, do produto e do projeto, que são diferentes, né? (2938;4)	
a) Então essas duas elas conseguiam entender bem isso (2939;1)	b) Então quando você dizia "ó, mas isso aqui não é o escopo do nosso projeto", "você tem razão", e esse daqui "ah não, mas é pra funcionar, é assim, é assim"... (2940;3) Quer mais coisas, mais coisas (2942;5) e não conseguiu entender que aquilo na verdade não era do escopo daquele projeto (2943;1) Pode mudar? Pode mudar, mudança existe, mas vamos ter calma pra não atropelar as questões (2944;8b)
c) E qual seria a diferença principal entre entender o escopo do projeto e o escopo do produto? (2947;12)	
d) É porque é assim, o escopo do produto está muito ligado a características técnicas, né, o que é que aquele produto... pra quê que aquele produto foi feito (2948;4) O projeto na verdade é viabilizar o uso do produto (2950;4)	e) Então você contrapõe "entendimento do escopo do projeto"... (2955;10)
	f) Com a falta mesmo de entendimento (2956;5) não saber o que, tipo... não saber nem o que comprou e querer fazer, vamos dizer assim, tudo aquilo (2957;3)

Construto 78: Falta de consciência das questões de custo do projeto – Consciência das questões de custo do projeto [()**/(-3.3.1;-3.3.4)**]

	aspecto referente à visão do custo do projeto para aquela empresa (2962;4) a) Então tinha eles compraram, o diretor foi lá, defendeu perante a toda a diretoria, o investimento, e essas duas pessoas... (2963;8a) essa pessoa aqui ela tinha essa ciência e tinha essa consciência do que podia e do que não podia ser, vamos dizer assim, feito (2964;1) O que que se eu mexesse dava problema no custo daquele projeto, então tipo ao pedir as coisas ela sempre avaliava "vai criar problema pro seu projeto?" (2965;3) porque aí era que era o legal, porque como era um projeto fechado, ela não pensava na empresa, ela pensava nas empresas (2966;8b)

b) A de cá tentava a qualquer custo (2969;1) então tipo tinha umas reuniões sem sentido, que atrapalhavam o projeto, pra ficar discutindo e explicando (2970;8b)	
	c) Certo, como é que a gente descreve isso? Essa percepção de custo... (2973;12) d) De custo e de rentabilidade do projeto para a empresa (2974;4) Ausência total disso, seria... que, na verdade, num projeto fechado existe uma característica importante: quando é que um... qual o projeto que todo mundo tem essa percepção? (2977;8a) Quando o projeto é por hora. Quando você trabalha, como a gente fala no taxímetro, o cara sabe que está pagando, então ele sabe que um minuto de atraso, 15, 20 está sendo debitado no seu projeto (2978;4) Num projeto, que a gente chama de projeto fechado, o cara paga ali e o problema é nosso de gerenciar o escopo, de não entregar nada mais do que isso (2979;4)
e) E aí eu vou levando, aquele caso, atrasos, era falta de compromisso com um treinamento de chegar no horário, ou de chegar e querer desmarcar um treinamento em cima da hora e eu dizer "não pode rapaz, isso é custo pro meu projeto" e no momento isso vai ter que ser apresentado essa conta porque... na hora que eu apresentar eu vou ter que justificar "não, é porque foi você", então "está querendo passar a conta pra gente?", "não, estou defendendo a rentabilidade do projeto" (2984;3)	
	f) E aí é o que a gente não faz. A gente procura não fazer porque sabe que vai ter que apresentar conta no momento e vai gerar desgaste, então a gente pontua a cada momento, isso começa cedo, né (2987;8a) então quando a gente tem usuários com consciência de custos, com consciência de que pra eu fazer... (2988;8b) quando o cara está num cargo de gestão ele tem um pouco mais essa consciência. Quando ele não está, ele não consegue entender, a não ser que ele seja da área de custos, aí ele vai entender (2995;8a)

RG10 – ladders

Construto 79: Aceita a mudança na rotina, acreditando seu o melhor para si e para a empresa – Passividade, interagia com comparações e preocupações com o próprio esforço [**(1.4.2;1.4.4;2.3.3;3.3.2)/(-2.3.2;-3.3.3)**]

Tá, dos três aqui eu posso dizer a você que o que contribuiu mais positivamente foram esses dois e menos esse (2998;1)	
a) Tá, e de que forma você acha que ocorreu essa contribuição? (3000;12)	
b) É justamente por conta do perfil. O interesse deles aqui foi muito maior dentro do processo, de forma que eles interagiram mais, não só comigo, enquanto consultor lá, enquanto gerência de projetos, mas eles interagiram também a ponto de procedimento, de sugerirem algumas mudanças nos procedimentos internos em decorrência da entrada do ERP (3001;1)	c) enquanto que essa pessoa aqui era mais passiva no processo, ela aceitava o que a gente dizia, ta, criticava uma coisa ou outra por conta da operação, mas não o procedimento (3002;1) por conta então... tinha o seu lado bom, em alguns pontos (3003;9a) Em outros não, porque quem critica só a operação, nesse caso, está vendo às vezes só o lado dele (3004;9b)

d) Nesse caso, como é que a gente descreve essa semelhança? Eles tinham... você falou em interesse, eles contribuíam... (3006;12)

e) É, a interação é justamente dentro do procedimento, ta, então o interesse deles em aprender e interagir com a nova ferramenta, fazer com que eles se mostrassem mais aptos a receber a nova informação, mudando até mesmo a forma de trabalho deles, sabendo que aquilo ali ia trazer vantagens pra eles, ta? (3007;5) Além do mais, essa pessoa daqui era interessante porque mais tarde, dois anos depois, ela saiu da empresa, mas com uma visão bem diferente do que ela tinha dois anos antes, galgando e, inclusive, adquirindo conhecimentos técnicos que possibilitaram ela a ter um outro cargo acima do de almoxarife que ela já fazia, por conta dessa forma de trabalhar (3009;8a) Então ele já vinha se trabalhando para que esse conhecimento impulsionasse ele e isso foi o que ocorreu dois anos depois (3010;2)

f) Não é só criticava, mas ela tinha uma postura um pouco mais passiva e as... (3017;9b) digamos assim, a forma como ela interagia era mais na operação, então depois que ela aprendia a utilizar, ela fazia uma comparação com o trabalho anterior. Se fosse mais trabalhoso aí ela fazia uma crítica. Se fosse algo que ela pudesse, digamos assim, colaborar pra melhorar ela só falava se fosse mais instigada (3018;1)

Construto 80: Interação, opinião, ajuda – Assistir ao projeto de camarote (expectador) [(**1.2.2;1.4.2;3.1.2;3.2.2;3.2.3;5.3.3;6.2.3)/()**]

Tá, perfeito, então referente a pessoas, pra questão do projeto, eu posso dizer a você que essas duas pessoas participam muito mais do que essa daqui como pessoa. Por quê? (3066;8a)

a) Porque a pessoa contador ele dá um dado frio, técnico (3067;1)

b) A pessoa gerente, a pessoa almoxarife, nesse caso dessas três que nós estamos falando aqui agora, pra dentro do projeto é muito mais, por conta daquela mesma situação que falei a primeira vez, é processo, é rotina, é o dia-a-dia. Eles trabalham mais no sistema, eles precisam que o sistema dê a eles subsídios pra que eles trabalhem (3068;1) Aqui o retorno do ERP tem que ser imediato (3069;1)

c) enquanto que pro contador nem tanto (3070;1)

d) Nesse caso daqui, eu posso dizer que essa pessoa aqui, por características... pelo perfil dela, ela participou muito do projeto, muito mesmo (3075;1) Essa pessoa aqui, apesar de ter uma atitude em muitos pontos passiva, não ter o perfil tão ativo assim, ela participou pouco, mas o interesse dela pelo funcionamento e também por ser uma pessoa bastante jovem, aqui, ela se tornou mais aberta às mudanças (3076;1)

e) Essa pessoa aqui, o contador, já era uma pessoa mais antiga, como eu falei, pra ele, o sucesso ou o não sucesso do ERP não implicaria em mudanças substanciais pra ele (3077;6) então ele era uma pessoa que estava de camarote, assistindo (3078;1) Então, digamos assim, a participação dessa pessoa, contador, dentro do projeto é de visualizador. "se me pedir, eu te dou. Se não me pedir, eu não vou saber o que te passar" (3079;3)

f) E essa participação, você conseguiria descrever ela de que forma? Era participação em que sentido? (3088;12)

g) Essa pessoa ela conseguia ver de cima as coisas, ficava mais fácil dela interagir e ficava mais fácil dela opinar em todas as áreas (3092;1)

h) Essa pessoa ela já não tinha uma visão, ela tinha uma visão só dela, do foco dela (3093;1)

i) Qual é o contrário de assistir ao projeto de camarote? (3099;12)

j) É interação, a palavra pra mim é interação (3100;5) e é uma interação muito maior, a ponto de você poder opinar não só naquilo que é... que é da tua praia, mas também poder opinar em cima das outras (3101;9b)

Ela interage com a equipe de implantação, no caso o fornecedor, nós, e interage internamente, com equipes que tenham envolvimento direto com o trabalho (3103;1)

Construto 81: Querer ver a empresa crescer com o novo sistema – Imparcial ao crescimento da empresa [**(4.2.3)/(-2.4.4;-3.3.3)**]

Essa pessoa diretor e essa pessoa auxiliar de compras 1, elas são pessoas que estavam na empresa a mais tempo, viram a empresa crescer, né, o diretor é claro, mas o auxiliar de compras também, e diretor naturalmente quer ver a empresa dele crescer, quer ver o filho dele estar lá, e essa pessoa por ser mais antiga, ela tinha talvez a empresa como um filho também, então ela queria isso (3108;1)	
a) Então o sentimento de você querer ver algo crescer ajuda bastante (3109;8b)	b) Essa pessoa, auxiliar financeiro 2, é uma pessoa que entrou depois no processo, e que durante o processo também, como a gente já tinha classificado, ela tomou uma atitude pouco passiva (3110;1) essa era uma pessoa que não se deu bem durante o projeto. Tanto que ela saiu antes de o projeto estar concluído (3114;1)
c) Interessante, então você está falando aqui, eu acho, de duas coisas, quer dizer, uma é o interesse em que a implantação do sistema contribua pro crescimento da empresa, que é estar preocupado com o crescimento da empresa, e a outra característica é o tempo de casa. Vamos ver se isso faz sentido. Quer dizer, o tempo de casa você considerou importante. Essas pessoas estão lá desde a muito tempo, eles tinham a empresa como um filho (3117;10)	d) Desde o início, realmente. Essa aqui entrou muito depois e saiu até mesmo antes do projeto terminar, porque ela não conseguiu perceber a empresa dessa forma ou se sentir parte dessa equipe, não sei, talvez você possa... (3119;12)
	e) É, existiu muitas coisas, alguns pormenores que a gente por questões pessoais nem procurou saber (3120;8a) No entendimento da... do projeto mesmo, se tornou uma pessoa que você via que... não estava... não tinha interesse que se fizesse sucesso (3121;6;3114) também é claro, não sabotou em nenhum momento o processo, ta (3122;9a) mas passividade total... não interagia, quando interagia às vezes atrapalhava... então essa pessoa se tornou um pária e acabou que as outras isolaram ela, dentro do processo (3123;1)

Construto 82: Ter a empresa como um filho – Não se enquadrar e acabar sendo isolado [**(4.2.3)/(-1.1.1;-3.3.3)**]

Ao processo, né? E... mas tem uma outra diferença, é aquilo que a gente estava falando, você disse "o tempo de casa faz com que... essas pessoas estavam lá desde o início, então essas pessoas têm a empresa como um filho" (3128;14)	
a) É uma coisa interessante, quando a gente vê, a gente lê. Às vezes tempo de casa não significa muita coisa (3129;8a) mas no caso deles, que estavam desde o início, então em conversas informais a gente via a pessoa falar com gosto "poxa, quando eu comecei aqui era só uma salinha pequena, ficava todo mundo junto" (3130;3) falava assim com brilho nos olhos, de ter visto a empresa crescer (3131;2) Então ver a empresa crescendo, poxa a empresa vai deixar de trabalhar de forma rudimentar, vai começar a trabalhar com um	b) Bom, então "ter a empresa como um filho" e tem uma coisa que você colocou que foi, que eu acho que caracteriza bem isso aqui, quer dizer, essa pessoa que não se enquadrou e acabou sendo isolada (3136;14)

ERP, o sistema vai permitir interagir as filiais, então isso é bacana de ouvir (3133;8b) e quando a pessoa tem tempo de casa, ela acaba se tornando parte do processo, então ela entende que ela também é a empresa (3134;8a)	
	c) é como se fosse uma bolha, como se a empresa fosse um ser vivo e ela vai crescendo, crescendo, crescendo e aquelas pessoas que não entram nessa bolha, a bolha expulsa (3138;3)

Construto 83: Crescimento profissional a partir do projeto – Manutenção da função, sem crescimento [**(1.1.3;1.4.4;3.2.2)/()**]

Pessoas de operação, pessoas que se mostraram ao longo do tempo interessadas e que cresceram (3145;1)	E essa daqui se manteve do mesmo jeito, como... dentro da mesma função, com os mesmos objetivos, com as mesmas responsabilidades, então não houve mudança (3146;1)
	a) Então aqui o único crescimento que teve foi crescimento de trabalho, então pra essa pessoa, eu entendo que pra ela pouco importava o que é que vinha (3147;1)
b) Já pra essas duas pessoas aqui, não. Com a interação, com o interesse deles pelo processo, eles contribuíram e eles cresceram (3148;1)	
c) Eles cresceram profissionalmente com o processo? (3149;12)	
d) Isso (3150;5) Eles tinham noção porque eles vivenciaram esse crescimento (3152;5) Como eu falei pra você: esse daqui galgou um cargo técnico e esse daqui foi aproveitado em outras filiais, ta, não só pela questão da função (3153;6;3009) mas também a confiança que ele começou a exercer na direção da empresa fez com que ele fosse visto como uma pessoa que poderia trabalhar em outras filiais, levando o conhecimento que ele adquiriu na matriz durante a implantação do ERP, na hora de implantar o mesmo nas filiais (3154;1)	

Construto 84: Conhecimento técnico – Conhecimento restrito [**(2.4.1;6.1.1;6.1.2)/(-1.5.4;-2.4.4)**]

Então foi ponto crucial, é interessante ter essas duas juntas, porque aqui a gente sabe que é o *sponsor*, então ele está querendo mudar a empresa dele, mudar a visão, a forma de conceito, mas ele não vai conseguir fazer nada sozinho e todo mundo precisa de um braço direito e o braço direito estava aqui e era O braço direito, porque estava desde o início (3163;8b)	Essa pessoa, como a gente já tinha comentado, alijada do processo, que com o tempo ela... (3159;6;3114) alijada do processo... acabou sendo colocada de lado, ela mesma se... digamos assim, ela se colocou pra fora (3161;6;3114)
a) praticamente eu não tinha contato com essa pessoa o tempo todo como tinha com a de cá e essa pessoa aqui sabia tudo, tudo (3164;1) Então ele se tornou peça chave durante todo o processo de implantação na matriz e nas filiais (3165;6;3155)	
b) Quando você diz "ela sabia tudo", tudo é... (3166;12)	
c) É tudo (3167;5) Exceto a parte operacional (3169;9a) Ela sabia tudo da área administrativa que tinha a ver com a implantação do ERP naquele momento (3170;1)	
d) Então ela participou efetivamente da implantação,	

com conhecimento técnico? (3171;12) e) Sim. Conhecimento total... (3174;5) você tinha nessas duas pessoas aqui todo o alicerce técnico pra que você pudesse implementar o processo e pra que você pudesse chegar nas pessoas da operação final (3177;1) Se não fosse essas duas pessoas aqui fazendo todo o trabalho de meio de campo, a gente não conseguiria chegar naquela pessoa lá da frente, como o auxiliar financeiro ou o almoxarife, e estar mostrando a ele essa situação, ta? Muitas vezes a pessoa, ela auxiliou a gente na comunicação com esse... com essa turma (3178;1) E essa pessoa serviu pra isso, porque facilitava o cesso a todas as áreas da empresa e o conhecimento dela fazia com que a gente pudesse interagir (3181;1)	

Construto 85: Criação de canais de comunicação – Não contribui para melhorar a comunicação entre as equipes [()/()]

Então a gente está falando de mais de uma coisa. A gente está falando de conhecimento técnico que, pessoalmente contribuía pra equipe, mas a gente está também falando de outra coisa, quer dizer, de comunicação, quer dizer, criar os canais de comunicação pra que a equipe de implantação pudesse chegar... né? (3183;12) a) Isso, exatamente (3184;5) b) Ou seja, elas sabiam... porque muitas vezes você como implantador "quem é que resolve esse problema?", pode ser que não seja ele, mas ele sabe quem resolve, criou o canal de comunicação e você foi direto lá. Era disso que você estava falando? (3187;12) c) Eu vivenciei as duas coisas, né, de que tinha esse facilitador, que sabia quem resolvia e encaminhava e tinha o facilitador que sabia como resolver, de que de alguma forma está centralizado nele (3188;8a) A segunda opção vale no caso desse projeto aqui. Ele resolvia (3189;1) d) Ta, ele resolvia, então ele não tinha, digamos, essa visão de onde... quem poderia resolver? (3190;12)	
e) Não, porque ele sabia de todo o processo (3191;7)	f) Certo, essa pessoa não tinha conhecimento técnico, ou pelo menos não no nível desses dois aqui... (3193;14) g) Conhecimento operacional em cima única e exclusivamente da função que exercia (3194;1) Estava isolado num ponto só, então não contribuiu pra melhorar a comunicação entre as equipes (3196;1)

RG11 – ladders

Construto 86: Valoriza o problema, mas não busca solução – Encontra o problema e busca solução (proativo) [**(3.2.3;6.1.2)/(-1.5.4;-3.2.1;-3.3.3;-5.1.1)**]

Esses já têm um perfil de identificar um problema, virar as costas e dizer pra informática "não está funcionando", ou "é isso". Não quer interagir, não	Bom, esse aqui busca solução de problema. Ele identifica o que tem e tenta correr atrás de uma solução (3203;1)

quer... não quer participar da solução. Entendeu? Ele é muito bom em apontar o que gostaria que fosse diferente, mas ele não aponta... não traz sugestão (3204;1)	
	a) proativo, uma pessoa que está ali buscando resultado do projeto (3206;4)
b) e uma pessoa... um outro perfil que está simplesmente "tirando da reta" (3207;4) Dizendo "ó, isso aqui não é comigo", "ta com esse problema" (3808;3)	
c) Tá, certo. E nesse caso, esse segundo perfil... de que forma atuar dessa maneira, ter essa postura atrapalha ou contribui pro projeto? (2809;12)	
d) Atrapalha demais, porque primeiro você está falando aqui de coordenador e de gerente, então são pessoas que detém o conhecimento funcional do processo (3210;1) Então no momento em que eles encontram um problema funcional e não trazem uma solução obriga a quem não tem tanto conhecimento funcional correr atrás de uma série de alternativas para apresentar essa alternativa pra ele criticar ou agradar e correr atrás. Então você acaba tendo que entrar... (3211;8a) essas duas pessoas têm um perfil muito de... por ser um sistema, é algo que eles já querem que... encontrar do jeito que eles querem. Não se preocupam muito (3212;1) Mas na época da avaliação ele não avaliou que não tinha (3214;8b) Não se antecipa (3218;5) e também diz "eu preciso é disso aqui" (3219;3) mas ele não vem contribuir com... (3220;8b)	

Construto 87: Critério e rigor na realização de tarefas do projeto – Menor nível de aplicação de rigor e critério nas tarefas [**(3.2.3;4.2.2;5.1.1)/(-3.3.3;-3.3.6)**]

Não mede esforços pra atingir o... pra fazer a implantação. Se precisar ficar até mais tarde digitando uma gama de testes a serem feitos... (3240;1)	
a) e um outro... principalmente na parte financeira e na de atendimento é assim: eles faziam questão de testar. Não adiantava você chegar e dizer assim "não, está funcionando". Isso não (3241;3) Eles tinham um comprometimento muito forte com o resultado deles, que saía do setor deles para os outros setores (3242;1) Então tinha assim um forte interesse em que aquele sistema... eles tinham conhecimento que aquilo era só uma ferramenta, que a informação que ia sair de lá era de responsabilidade do setor onde eles estavam (3243;1) Que não podiam deixar a ferramenta prejudicar a imagem do setor (3245;1)	b) Ok, e isso difere completamente do outro... ou em que medida difere? (3251;12)
	c) porque o auxiliar contábil ele já era mais assim... um soldado (3253;1) Terminava aquela massa de testes, fazia o trabalho dele e ia pra casa (3255;1)
	d) Não tinha aquele comprometimento do tipo "ó, rodei essa massa de teste aqui e aí..." o cara chegava e dizia "com essa massa de teste eu não testo tal situação" (3256;8b)
d) Entendi. Então deixa eu ver se faz sentido o que eu vou te dizer. Na minha visão, o que você está descrevendo é aspectos relativos ao quão criteriosos	

essas pessoas eram para que, a partir desse rigor, o projeto fosse bem sucedido para as suas tarefas (3258;11) e) Para suas... o projeto, mas sempre preocupado com o próprio... com a imagem do próprio setor (3259;9a)	

Construto 88: Comprometimento com a qualidade do que é produzido – Baixo nível de comprometimento [**(3.2.3;4.2.2;5.1.1)/(-3.3.3)**]

Certo. Então talvez a gente esteja falando de duas coisas: de fato há um rigor, um critério com a sua tarefa e, além disso, há uma preocupação com as consequências da sua tarefa para o sucesso do projeto e tal (3264;15) Então a gente pode definir aqui, veja se você concorda, critério e rigor na realização de tarefas do projeto e, ao mesmo tempo, a visão da importância do seu papel para o sucesso do projeto (3270;10) a) Sim, era um time (3271;4) Eram comprometidos (3273;1) b) Comprometimento, ou seja, a noção ou a percepção... (3276;12) c) O comprometimento com o produto gerado. É o produto daquele setor, entendeu? É um comprometimento com a qualidade do... (3277;4)	d) Ok, e do lado de lá a gente não tem o mesmo nível de... talvez em alguma medida tenha, mas não nesse nível que você destacaria, né? (3280;12) e) Com certeza, não (3281;5)

Construto 89: Visão sistêmica – Visão setorial [**(1.2.1;2.4.1;3.2.3;6.1.1)/()**]

Aqui são dois exemplos de muito trabalho (3286;1) a) Não medem esforços pra testar e fazer o processo (3287;1) e a vantagem que eu tinha com contas médicas e com o gerente administrativo é que eles tinham profundo conhecimento do processo (3288;8b) Então como eles tinham profundo conhecimento do processo, eles conseguiam planejar a implantação, fazendo a interligação entre os setores (3289;1) Então ele conseguia pegar o processo desde a parte da conta médica até chegar no teu contas a pagar e no teu contas a receber, fazendo a integração contábil (3291;3) O rapaz também da conta médica era um cara que também já estava ali a muito tempo (3293;1) b) Processos do negócio, né? (3295;12) c) Do negócio (3296;5)	d) Enquanto esse terceiro aqui não tinha... (3297;12) e) Tinha conhecimento somente do contato, daquele setor (3298;1)
f) Esses tinham uma visão sistêmica (3299;1) h) Não é só uma questão de dizer "ó, não, minha conta médica fechou legal", mas, de repente, o relatório que gerava pra um outro setor era péssimo. Então ele não se contentava (3304;3) Tinham tanto a visão sistêmica quanto eram preocupados com o todo (3313;1) Porque quando você pega um cara que está com visão sistêmica, é fácil de você conversar (3318;8b)	g) Esse aqui tinha uma visão setorial (3300;1)

Construto 90: Preocupação com o escopo do dia-a-dia – Preocupação com a integração com outros setores [**(3.2.3;6.1.1)/(-4.1.1)**]

Os mais que olham pro umbigo, são esses dois (3335;1)	

a) E olhar pro umbigo quer dizer o quê? (3336;12)

b) "Se não está na minha área, pode dar errado lá, eu não sou o culpado". "Eu não sou o culpado. Estou preocupado em... em..." (3337;3)

c) Então você tem o perfil, como esse aqui, gerente administrativo, tem uma boa visão sistêmica, então ele pega, acompanha todo o processo, ele consegue saber que nasceu aqui o problema. Ele tenta verificar (3341;1)

d) Essas pessoas elas só estão preocupadas quando o processo bate no setor delas (3342;1) Essas duas são pessoas que vivem se desculpando. Vivem arranjando desculpa pra tudo. Sempre tem um porquê, um senão... (3349;1)

e) Já o gerente administrativo, tem um problema, encara de frente (3350;1)

Construto 91: Apesar de estar em cargo de liderança, não tem perfil para a função – Exercia a liderança [**(3.2.4)/(-1.5.4)**]

Esse aqui eu diria assim: esse aqui é autoritário. Bastante autoritário (3352;1)

a) Essas duas elas eram mais... submissas (3353;1) Não exercem a autoridade (3356;5) apesar de terem cargos de coordenação, não... não tinham nem força perante os... (3357;9b) Não tinham nem o respeito da própria equipe (3359;1) Ela não exerce, não consegue. Acho que não é uma questão "ah eu não quero exercer" (3366;1) Não tem o perfil, não tem perfil de liderança (3367;4)

b) Então você diferenciou o terceiro. Ele era autoritário (3375;14)

c) Autoritário e tinha liderança (3376;1)

Construto 92: Submisso – Autoritário [**(3.2.4)/(-1.5.4)**]

E aqui é submisso (3382;1)

a) E aqui é submisso. Ambas posições têm reflexo sobre a implantação do ERP, não é isso? (3383;12)

b) Sempre, com certeza (3384;5)

c) E aí você vai me ajudar a caracterizar, com exemplos, é uma possibilidade, ou com conceitos, o que é pra você ser submisso e o que é ser autoritário (3385;12)

d) Certo, vamos lá. Autoritário (3386;8a) Você precisa que uma tarefa... coisas que eu presenciei... o cara precisa que a tarefa seja feita... uma questão clara: tem que trabalhar mais nesse setor, pra ajudar o resto da empresa, porque essa informação tem que colocar. Aí as pessoas que estão lá, que vão ter a carga de trabalho maior, começam a bater o pé, apresentar argumentos, os argumentos não são coerentes, não são óbvios e o cara diz "bicho, tu vai fazer porque eu estou mandando e acabou. Ou você faz desse jeito ou você vai pra rua" (3387;3)

e) E a questão da submissão é... por exemplo, essa gestão de contratos aqui, eu vi pessoas destratando ela de forma que nenhuma pessoa... nem no âmbito pessoal, que dirá no âmbito profissional. Ouvir e baixa a cabeça... (3391;3) Se submetia a situações que, com certeza, a mesma pessoa que impunha isso, impunha àquela pessoa porque ela se submetia (3393;2) Porque sabia exatamente com quem podia gritar, com quem podia ofender, com quem podia exigir, entendeu? (3394;2)

f) Entendi. E você consegue fazer alguma inferência sobre as causas dessa submissão? (3395;12)

g) Ôpa, aí que acredito que é... talvez baixa escolaridade... aí eu não vou me arriscar... não vou colocar (3396;8a)

Construto 93: Não assumir responsabilidades – Busca as causas, investiga, gosta das coisas claras [(**2.2.1;2.2.4;4.1.2;5.3.1**)/()]

Isso é outra coisa, porque estar sempre se justificando, se colocando... é não querer assumir a responsabilidade (3406;4)	
	a) O que não acontecia com essa terceira pessoa aqui, ela assumia a responsabilidade (3409;14) b) Certamente (3410;5) Se errou no setor dele, baixa a cabeça e vamos fazer direito (3411;4)
c) Mas aqui, assim... aqui não era num grau tão elevado, porque assim... sempre fugia, mas se você chegasse com fato, com argumento, com relatório, com alguma coisa, aí... entendeu, aí... sempre reluta, sempre reluta (3413;9a)	d) Tá, mas você teria que ter um esforço adicional pra fazer isso, enquanto aqui não (3114;14)
	e) Não, ele vai investigar... (3415;1) Vai querer tirar a prova (3417;1) Gosta das coisas claras (3419;1)

Construto 94: Recatado – Expansivo [(**2.1.1;2.2.3;7.2.3;7.2.4**)/()]

Pegou os dois auxiliares, contábil e financeiro e o coordenador de projeto. Aqui ó, vamos botar assim: esses dois são mais fechados, mais recatados, podemos dizer assim (3441;1)	E aqui já é mais... (3442;1)
	a) Expansivo? (3443;11) b) Expansivo, bem expansivo (3444;1) Chega fazendo... sabe quando o cara chega cumprimentando todo mundo, alegre... (3445;3)
c) aqui, apesar de ser um excelente coordenador e, um dos motivos talvez, é religioso, entendeu? É evangélico, então não tem piadinha maliciosa, não tem absolutamente nada. E essa auxiliar aqui, excelente pessoa, mas também... (3446;1) Recatada, não se envolve em fofoca, não faz comentário da vida dos outros... (3448;3) d) E como é que você avalia essas duas características em relação ao andamento do projeto? De que forma isso contribui, positiva ou negativamente, pro projeto? (3450;12)	
e) Eu acho que fofoca nunca ajuda, né? (3451;8a)	f) Mas nesses casos, no caso específico que eu participei, você vê que o cara que é mais expansivo ele é o cara mais setorial, ele é da contabilidade, então é aquele cara que não se envolve com os outros setores, então o jeito expansivo dele ser não interfere no processo. Eu não acho que eu tive, por essas características, nenhuma alteração, não, no projeto (3452;4)

RG12 – ladders

Construto 95: Mapeamento de processos de negócio – Direciona caminho e estratégia da empresa [(**1.5.4;2.3.1;3.1.1**)/()]

O papel desses dois caras aqui no projeto, esse foi o cara de mapeamento de processos e esse foi o cara de descrição dos processos. Então esse cara estava	É um decisor, seria um decisor de que caminho tomar nesse sentido, em se tratando de mapeamento de processos (3960;1)

trabalhando em conjunto com esse pra mapear o processo operacional (3952;1)	
	a) mas esse cara ele está no nível mais de falar assim "ó, o processo que vocês praticam hoje..." vou citar um exemplo pra tentar se mais claro: "o processo que vocês praticam hoje é esse, é XPTO. As melhores práticas são essas. E aí, continua com o processo antigo?" (3959;3) Ele não mapeia, apenas direciona qual o melhor caminho pra estratégia que a empresa quer atingir. Entendeu? (3962;6;3960)

Construto 96: Comprar e vender internamente a ideia do projeto – Expectador, acata determinações [**(3.1.1;3.1.2;3.2.1;3.3.2;3.3.4)/()**]

Então, na verdade esses caras são lideranças (3975;1)	Esse cara é um suporte operacional (3976;1)
a) Então esses caras aqui, de certa forma, eles lideram equipes e são facilitadores do processo (3977;1)	b) e esse cara aqui ele fornece informações, ele trabalha num nível mais operacional, vamos dizer (3978;1)
c) Vamos explorar um pouco essa questão de liderança. Quando você diz que eles são liderança, facilitadores do processo, de que forma você considera isso importante pro projeto? (3980;12)	
d) Na verdade é assim, sem esses caras estarem ativamente... participando ativamente do projeto, seus subordinados poderiam não fornecer informações ou poderia não ter o comprometimento que deveriam com um projeto como esse (3981;4) Por exemplo, casos de insucesso em implantação de ERP: rejeição por parte dos próprios usuários (3982;3) Nesse caso aqui, esses caras têm papéis... desempenham papéis fundamentais em quê? Promover a entrada do sistema que vai facilitar a vida do cara. Vender a idéia, na verdade (3983;8b) Na verdade assim, se esses caras não tivessem comprado a idéia, não tinha acontecido (3986;9b)	e) Enquanto esse terceiro ele... você falou que ele seguia as... (3992;10)
	f) Vamos dizer assim, é um expectador (3993;1) Na verdade ele... óbvio, ele precisa comprar a idéia também porque ele precisa operacionalizar (3994;9a) mas ele simplesmente acata o que vem. Vem como denominação, determinação (3995;1)

Construto 97: Iniciativa de comunicação para definição de estratégias do projeto – Passividade [**(2.4.2;3.1.1;3.2.1;3.2.4)/(-3.3.3)**]

esses dois caras aqui eles se comunicam bastante a fim de definir a estratégia de implantação, certo? (4001;1)	E esse cara aqui ele vai ser um cara que vai opinar, que vai acatar determinada estratégia, determinada regra... (4002;1)
a) Explora um pouquinho pra mim o que seria essa comunicação (4005;12)	
b) Por exemplo, "ah, vamos montar agora o planejamento do próximo mês ou de todo o projeto. A gente vai começar atacando pela parte contábil, pela evolução de contas contábeis, pela definição de como vai ser feita a contabilização", certo? (4006;3) Aí com prazos, com metodologia (4007;4)	c) e esse carinha aqui ele tem o poder o quê? De decisão (4009;1) de falar assim "eu concordo com essa estratégia. Pra mim está boa" ou "eu acrescentaria isso, acrescentaria aquilo", é mais no sentido assim, de... (4010;3) aliás, se você parar pra olhar, um projeto como esse é mais de você vender o seu peixe, da forma que lhe convém e o cara acatar ou não ou modificar o que precisa... (4011;4)
d) Você usou a palavra "comunicar". Eles se comunicavam bastante para definir estratégias. Ou	

seja, me pareceu que para você era importante não só definir estratégias, mas se comunicar bastante para definir isso (4018;10)	
e) Eu acho que, assim, dessa comunicação é que surgem as visitas, é que surgem as reuniões, é que surge a própria implantação do cronograma, o cumprimento do cronograma ou o batimento desses... (4021;8a)	f) Certo, então nesse caso dois se comunicavam para fazer essa definição enquanto um terceiro talvez definisse sem se comunicar. Isso faz sentido? (4022;12) g) Esse cara ele não tem iniciativa de chegar assim "ó consultor, vamos sentar para ver o que precisa"... (4025;3) Não é uma característica dele (4027;5) Deveria ser, mas não é (4028;8b;4025) É um cara mais passivo (4032;1)

Construto 98: Cauteloso – Agressivo [**(1.4.2;1.5.5;2.1.1;3.2.4;6.2.2)/()**]

Olhando pras pessoas cara, a gente pode falar que esses dois são perfis... cautelosos (4068;1)	e o perfil desse cara é um perfil mais agressivo (4069;1)
a) Cauteloso é o cara que costuma pensar em cada possibilidade que pode ser tomada decisão (4071;4)	b) Esse cara é um cara que precisa ser agressivo no sentido de defender a sua idéia, seus conceitos, para que as pessoas possam concordar com ele (4072;4) Assim é um cara arrojado (4073;1) é um cara que consegue argumentar pra você (4075;1) não é agressividade no sentido de ser um cara explosivo, não (4079;9a) c) E de que forma ser cauteloso e ser agressivo tu acha que é interessante pra um projeto como esse? (4083;12) d) É interessante ter a mescla, na verdade, né? (4084;8b) Então se eu tiver um consultor que seja um cara cauteloso, a coisa não vai sair do canto, porque o cara vai ser passivo (4086;4) Ele vai ouvir mais do que impor (4087;9b)
e) Ao passo que se você não tiver alguém cauteloso do lado da empresa, você pode entrar numa barca furada, porque o consultor vai falar o que é o melhor de mercado, mas o melhor de mercado pode não ser o melhor para a realidade da empresa, para a estratégia da empresa (4088;4) Pode ser que esse seja um caminho, por exemplo, sem volta, vamos dizer assim, ta? Uma estratégia sem volta (4094;8a) Então esses caras precisam pensar muito mesmo, precisam ter argumentos suficientes para tomar a decisão (4095;8b)	

Construto 99: Processamento de dados e informações (fornece) – Análise de dados (consome) [**(2.2.4)/(-2.2.3;-3.2.3)**]

Esses caras aqui, esse específico, ele faz... ele consolida os resultados (4109;1)	Esse cara aqui ele depende de dados, depende de informações para... tanto para tomada de decisão quanto para acompanhamento de resultados (4108;1)
a) E do outro lado, de outro ponto, esse também faz os números aparecerem, porque esse cara dá suporte a esse cara aqui, em relação à informação (4111;1) b) O meu entendimento é que você encontrou uma semelhança aí que diz "esses caras preparam, trabalham, processam informações e passam pra cima" (4114;14) Tá, mas aqui como produtores e como consumidores da... (4116;11)	
c) Produtor (4117;1)	d) e esse como consumidor da informação, dos dados

	(4118;1)
e) E isso fluía bem no processo, as pessoas... (4119;12)	f) Teve alguns percalços na verdade (4120;7) então algumas definições feitas aqui impactaram a contabilização, de uma forma correta aqui que, por sua vez, impactaram na geração do resultado aqui. Então um efeito cascata (4122;3)
g) Tá, mas isso ocorreu porque essas pessoas não sabiam que precisavam definir essas coisas assim? (4126;12)	h) Na verdade isso ocorreu por omissão. Isso ocorreu por omissão, porque, assim... se esse cara ele é um cara operacional/contábil, esse cara tem o *feeling* do que pode dar certo e o que pode dar errado (4127;4)
i) E esse cara também. Esse cara gera informação (4128;6;4109) só que a "cagada"... sei que você está gravando aí... mas a cagada só aparece quando os números são consolidados, aí já era. Você não pode simplesmente dizer "vamos parar e vamos voltar atrás pra mudar". Existe todo um processo de mudança (4130;8a)	

Construto 100: Omissão – É afetado pela omissão [**(2.2.4)/(-2.2.3;-3.2.3)**]

Tá, então talvez a gente esteja falando de duas coisas, vamos lá: primeiro é que eles atuavam inerentemente na produção de dados, na consolidação de dados, enquanto o terceiro era um consumidor desses dados, e há um outro processo em que você identificou aí uma omissão (4131;10)	Essa omissão não ocorreu com esse terceiro (3133;10)
	a) Na verdade esse cara seria o impactado. Teria o impactante e o impactado (4135;4)
b) Na verdade assim, foi uma, uma... se a gente for contextualizar, a omissão pode ter sido causada por uma falta de... uma falta de comprometimento ou uma análise mais aprofundada, do que está se propondo (4139;4) ou, pura e simplesmente, de forma automática (4140;4) vou falar assim "ó, sempre acontece dessa forma, não vai ser agora que vai mudar, então eu vou simplesmente pegar os dados e processar" (4141;3)	
c) E entre essas duas alternativas, qual você acha que foi mais... (4142;12)	
d) Aí eu diria que foi mais no automático aqui da história (4143;1) então a gente pode dizer que foi uma omissão de certa forma desses dois carinhas aqui (4145;1) Deixa correr e vamos ver aonde vai dar (4147;5)	e) E o termo que você usou pro terceiro, nesse caso, foi... você falou crítica, né, ser vítima ou sofrer... (4148;12)
	f) Ele na verdade vai sofrer as conseqüências, mas é o pós, ele só vai sofrer as consequências quando ele for analisar, quando for tomar alguma decisão. Não é, então, talvez seria omissão versus... é aquela questão do impactado, né? Então... vamos achar uma palavra mais... (4149;8a) Afetado, né? (4151;4)

Construto 101: Visão crítica em busca do melhor para a empresa – Receptivo [**(2.4.2;3.1.1;3.2.1;3.2.3)/**()]

uma grande capacidade de argumentação... (4163;1)	Enquanto esse cara não tem um poder de argumentação muito forte, ele é um cara mais receptivo... (4165;1)
	a) Está mais no dia-a-dia... não se preocupa tanto com o amanhã, se preocupa com hoje (4167;1)
b) Esses caras têm uma visão mais aguçada, mais... (4169;1)	

c) De longo prazo, pode ser? (4170;11)	
d) De longo prazo. Pode ser, pode ser (4171;5)	e) Então você começou falando em capacidade de argumentação, em menor capacidade de argumentação... (4176;10) f) esse problema de capacidade de argumentação é mais... é um... (4178;8a) não é crítico (4179;1)
g) Esses dois caras aqui são mais críticos que esse (4183;1)	h) Aqui está mais pra aceitar e pra fazer o que mandam ele fazer (4184;1)
i) Esses dois aqui estão pra criticar, pra gerar polêmica, pra chegar a um melhor resultado (4185;1)	
j) Tá, então a crítica é só um caminho pra chegar num melhor resultado? (4186;12)	
k) Num melhor resultado, sim (4187;5) Esse melhor resultado é pra empresa, pra estratégia da empresa (4189;4)	

Construto 102: Visão de longo prazo – Trabalha no curto prazo [**(2.4.2;3.2.3)/()**]

E aí tem uma outra característica que é visão de longo prazo (4192;15)	
a) De longo prazo e curto prazo (4194;4) Acho que são duas coisas, né, que acabam se convergindo, assim (4195;8a) esses caras têm visão de longo prazo (4196;1)	b) esse cara não tem... (4197;1)
c) Tá, mas uma coisa talvez não seja conseqüência ou causa da outra, por exemplo, ter a visão crítica não é conseqüência ou causa de ter uma visão de longo prazo (4198;10)	d) Não, não, são duas características diferentes (4199;5)
e) Tá. "Visão crítica em busca do melhor para a empresa" e "visão de longo prazo". Cita só um exemplo do que seria visão de longo prazo (4204;12)	
f) O que é que o gerente de produtos sofreu pra caramba? Definição dos kits de produto. Então assim, ao passo que o carinha lá, que faz o desenho dos móveis, fazia o desenho, esse cara precisava definir "ó, o que é que vai ficar em cada kit? Aqui vai ter tantos parafusos, vai ter isso e aquilo outro, aqui vai ter..." e a composição desses itens formava o produto. Esse kit formava o produto (4206;3) Então assim, se uma das definições de kit fosse feito errada, em um longo prazo a assistência técnica seria complicada (4207;4) O custo de reposição do kit seria complicado (4208;4)	

Construto 103: Bom relacionamento interpessoal – Mais fechado, retraído [**(2.1.1)/()**]

essas duas pessoas eram pessoas muito comunicativas, se expressavam com muita facilidade... seriam mais receptivos (4222;1) Não receptivos no sentido de receber informações, mais receptivos no sentido de... como é que eu posso dizer... se relacionar facilmente com as pessoas (4223;9a)	Enquanto esse aqui é um cara mais retraído, um cara mais... na dele, mais observador (4224;1)
a) Tá, então a gente está falando de boa capacidade de relacionamento interpessoal e... (4225;10) Tá. E a outra coisa que você começou falando foi capacidade de se comunicar... (4229;10)	
b) De comunicação (4230;5) Não, não se fazer entender, mas... (4232;7) o superintendente era um cara altamente... por ele ser bem receptivo, ele se tornava... acabava se tornando um cara muito comunicativo...	

(4234;1)
c) Ser receptivo é ser receptivo a quê? (4235;12)
d) Receptivo à conversa, receptivo ao diálogo... (4236;4) A ouvir... isso aí (4238;5)
e) Esse aqui era um cara mais... mais... gosta muito de analisar... analisar as coisas friamente (4240;1)

Construto 104: Disposição e abertura para ouvir e discutir novidades – Pouca disposição para discutir novidades [**(2.1.1;5.1.2;6.3.2;6.4.3)/()**]

Mais fechada, né? A outra questão, que eu considero um pouco diferente, não sei, você confirma, se eu estiver errado a gente volta tudo pra cá. É estar receptivo a novas idéias, estar disposto a ouvir e discutir proposições etc (4245;11) Ou seja, muitas vezes o sujeito pode ter um bom relacionamento interpessoal, super afável, amigável, mas não quer ouvir papo novo, então são coisas complementares, mas não exatamente a mesma coisa (4247;11)
a) Não, é. Não, é. Pode (4248;5) Isso aí é o simples fato de não existe barreiras. Tem gente que facilmente consegue se comunicar com outras, consegue dialogar, ter um diálogo mais rápido, mais... se familiarizar mais com o ambiente (4257;4)
b) Tem pessoas que são mais na delas, não são tão acessíveis assim, ou se são acessíveis, mas como são pessoas mais retraídas, acabam tendo mais dificuldade de ter um diálogo com quem ele não conhece, vamos dizer assim (4259;4)
c) E aí, quando a gente fala "discutir o novo"... tem pessoas que pra ouvir qualquer coisa, estão dispostas a ouvir qualquer coisa a qualquer tempo (4260;6;4257)
d) Tem pessoas que têm... são focadas em determinados assuntos e se não for desse tema "ó, me desculpe, mas eu tenho mais com que me preocupar do que..." (4261;3) é aquela história, né, disponibilidade (4262;4)
e) Certo, então esse fechamento contra disposição você associa a disponibilidade? (4263;12)
f) De tempo, principalmente de tempo (4266;4;4262)
g) Então a gente pode entender que essas duas elas pessoas tinham também mais tempo disponível pra essas questões? (4267;12)
h) Sim, sim, pra esse tipo de situação (4268;5)

RG13 – ladders

Construto 105: Comprometimento que se mostra como eficiência – Ineficiência [**(1.4.4;2.3.3;4.2.2;7.1.1)/()**]

Pela minha lembrança eles tinham mais... como é que eu posso dizer... mais envolvimento... mais comprometimento com o projeto do que a terceira (3690;1)
a) E comprometimento pra você é o quê? (3693;12)
b) Você conseguir traduzir algo que é delegado pra você numa forma prática (3694;4) Eficiente (3698;4) Eficiente, e não apenas teórico (3700;4)
c) Então você via essas duas pessoas aqui como eficientes (3701;10)
d) Sim, na minha visão (3702;5) Eu digo que sim porque quando eu recebo... quando eu passo uma atribuição, quero que aquilo efetivamente seja feito (3708;8b) Se você tem comprometimento, você lê, você entende, você coloca na prática e entrega pronto. O comprometimento faz com que ele fique pronto (3709;4)
e) Certo, perfeito. Então eu anotei aqui "Comprometimento que se mostra como eficiência", enquanto aqui era ineficiência? (3710;12)

	f) Não era eficiente (3713;5)

Construto 106: Vê o que precisa ser feito e faz de uma forma melhor – Segue diretrizes burocraticamente [(**1.4.4;2.3.3;4.2.2;7.1.1)/(-3.3.3)**]

É... profissionalismo. O motivo da união é profissionalismo (3723;4)	
a) Esse dois eram profissionais ou tinham um nível de profissionalismo... (3824;10)	
b) Nível de profissionalismo bem exacerbado (3725;1)	c) Não tanto quanto (3727;1) Tinha, obviamente, porque se ele trabalha... mas não tanto quanto (3728;9a)
d) Profissionalismo pra mim é você estar... ter um pouco de comprometimento, mas eu acho que tem mais a ver com o seu interior. Acho que profissionalismo você está sempre buscando... mesmo que você receba uma atribuição, você tenta ir além daquela atribuição que foi passada. Você tenta descobrir coisas novas, tenta dar novos caminhos, novas soluções ou soluções diferentes, ta? É... basicamente isso (3730;4)	
e) Então a meu ver você associa profissionalismo com... alguma coisa relacionada a iniciativa e criatividade (3731;11)	
f) Eu acho que mais iniciativa do que criatividade (3733;9a) niciativa de você ver que uma coisa pode ser feita de uma forma melhor. Tem que ser feita e que pode ser feita de uma forma melhor (3740;4)	g) Acho que é uma pessoa... essa pessoa seguia muito a diretriz. "Olha, tem que ser feito assim", fazia assim (3744;3) Fazia exatamente como tinha que ser feito, mas muito burocrático (3745;1)

Construto 107: Desleixo, falta de atenção com a tarefa – Prestativo, atencioso com a tarefa [(**3.2.1;5.1.1;7.1.1)/(-2.2.1**)]

quando a pessoa é meio desligada (3758;4)	
a) Praticamente? Você me passa uma determinada atribuição e eu faço aquilo com um certo desleixo (3761;4)	b) E aqui não acontecia isso? (3766;12)
	c) Exatamente ao contrário. Exatamente ao contrário (3769;1) Era muito... atencioso, em prestar atenção no que faz e muito prestativo (3771;1) Prestatividade (3772;4)

Construto 108: Leva a equipe de implantação (fornecedor) a ficar à vontade – Introspecção [(**3.2.1;5.1.1;7.2.2;7.2.3)/()**]

É relacionamento interpessoal. Tem a ver com a prestatividade, mas não profissional. Mais o lado de trazer o cliente... o cliente consegue trazer o fornecedor pra dentro da empresa dele e deixar ele à vontade (3781;4)	
a) Pessoas como essas deixam você mais à vontade e faz com que o trabalho flua melhor (3782;8b) Agora, isso tem mais a ver com... com... empatia. Não é nem antipatia, é empatia. Empatia no sentido de se dar melhor com uma pessoa do que outra, não que ela tenha antipatia, mas porque ela é mais fechada. Tem pessoas mais abertas e pessoas mais fechadas (3783;4) Essas aqui são mais abertas (3784;1)	
b) Então nesse caso aqui, essa característica de trazer a equipe do fornecedor pra dentro de casa, facilitar esse acesso, ele... é uma questão que você atribui a uma característica dessas duas pessoas e a uma	

característica, digamos, sua, naquela situação... (3785;10)

c) Aí tem que ter... tem muito da pessoa, né? Então você é comigo geralmente como eu sou com você, não é? É... uma troca, né? (3786;4)

d) E com esse cara aqui não ocorria essa... (3798;10)

e) Não é nem negativamente, mas é por uma questão de perfil. Acho que é uma questão de introspecção (3799;4) Eu sou assim também, às vezes você está muito focado no trabalho, então você... (3803;8a) não é que você é antipático, que você não quer falar com ninguém, mas você não tem tempo, não é? Então às vezes faz você ser muito focado e isso te faz ser introspectivo em relação a todo o grupo, né? (3804;4)

Construto 109: Facilita os caminhos na empresa – Cria empecilhos para a circulação na empresa [**(3.1.4;5.1.1;6.1.1;6.4.2)/()**]

Num projeto você precisa se sentir à vontade, não só no que você está fazendo, mas também com relação à empresa. Então as pessoas às vezes abrem alguns caminhos pra você poder... andar na empresa (3816;4) em algumas situações, você não trata só no trabalho que você está fazendo. Você acaba se envolvendo em alguns assuntos da empresa, internos da empresa (3818;4)

a) então essas pessoas são facilitadores pra que você possa ter um bom relacionamento dentro da empresa. Independente do projeto, independente do trabalho que você esteja fazendo ali (3819;8b)

b) Como é que essa pessoa, nesse caso, ela se comportava... ou agia? (3825;12)

c) Aí eu acho que é bem, bem... bem mais negativamente, assim (3826;1) É um não facilitador (3827;4)

Construto 110: Dissemina a informação e se preocupa com as tarefas dos outros – Retém informação e também o conhecimento das pessoas [**(3.1.4;5.1.1;6.1.1;6.4.2)/()**]

Nesse quesito eu vou ter que sair um pouco pra ir pra um outro item que é... quem segura a informação (3829;4)

a) mas segura também, por exemplo, eu posso ter uma pessoa que é minha amiga e eu quero que ela seja só minha amiga, entendeu? De repente, você se aproxima e "não, você não pode ser amigo de fulano porque já é meu amigo" (3831;3)

b) Certo, e é, em relação a esse último aspecto que você falou, esses dois se comportavam diferentemente? (3834;12)

c) Sim (3835;5) É que isso faz com que você... você interaja melhor dentro da empresa (3842;4) né, não só você chegar lá, fazer o trabalho e ir embora também não adianta. As pessoas nem olham pra tua cara, ficam sem saber nem o seu nome, né? (3843;8b) Se você não consegue andar pela empresa, ser conhecido, saber quem você é, o que você faz também, isso prejudica o projeto, o jeito que você trabalha, prejudica a interação... (3845;9b)

d) Mas você falou de reter a informação, mas também reter pessoas (3864;10)

e) acaba retendo o conhecimento das pessoas, não é? (3866;4)

f) "Retém informação e também o conhecimento das

pessoas". E de que forma isso não se caracterizava aqui, com esses dois? (3867;12) g) Pessoas que te apresentam quem são, quem é o quê dentro da empresa, até pra que você não tenha... não passe por uma saia justa, você bater nas costas do cara e o cara é um diretor, né? Ou você falar muito formalmente com alguém que às vezes não cabe, né, você pode ser bem informal (3869;4) E com relação à informação, muito pelo contrário, pessoas que às vezes ela percebe que você está desenvolvendo um trabalho em conjunto com ela e ela vê que você está fazendo diferente do que deveria, ela fala "ó, não é assim não. Isso aí não é por aí não", "eu posso até não saber o que você está fazendo, mas o jeito que está tratando não é assim" (3871;3) Facilita um pouco porque não retém a informação. Dissemina a informação (3872;8b)	

Construto 111: Conhecimento do negócio – Faz, mas não sabe bem o que está fazendo [**(1.1.1;6.1.1;6.1.2)/(-1.5.4;-2.4.4)**]

Eu achei... conhecimento do negócio (3880;4)	
a) O assunto que se tratava, o projeto em questão, conheciam bem do assunto, conheciam do negócio. Sabiam regras, sabiam variáveis, enfim... (3881;1)	b) e na minha visão, aqui não sabia tanto (3882;1)
c) Exemplificando? Quando você vai... falar de casos específicos (3885;8a) você está fazendo uma migração de sistemas, você precisa saber... conhecer a informação que você está tirando... e o que que essa informação vai refletir no sistema que você vai colocar depois. Então você tem que conhecer como aquela informação trafega, os caminhos por onde ela passa, os processamentos que são feitos e o resultado que ela vai dar (3886;4) Então, dependendo do assunto, se você não conhecer bem, você pode pegar um dado daqui "A", que sai daqui e entra aqui como "A", de repente não é, você tem que entrar como "B", como "B" e "C". "A" não pode ser "A" (3887;3)	d) O inverso disso eu acho que é você ser muito... às vezes a pessoa é eficiente e prático, só que a pessoa é muito objetiva. Você dá 10 coisas pra pessoa fazer e ela faz as 10, faz no tempo que você quer, só que ela só vai fazer aquilo. Se você mandar fazer errado... (3893;4)
	e) Certo, isso significa não fazer uma análise crítica da informação que recebe? (3895;11) f) Você simplesmente... é... mesmo você lendo o manual, você pode pegar o manual do que tem que ser feito, você lê "ah, é assim", se você não entender, não procurar saber informações adjacentes àquele manual, também não adianta você só aplicar o que está no manual, você não vai... se você não conhecer, tiver um embasamento teórico também, não adianta, mas aí não tem a ver com a característica, tem a ver com a maneira da pessoa trabalhar (3897;4) Tem gente que trabalha assim, mas se a pessoa estudar, vai ficar melhor (3898;8b)
g) Tem pessoas que têm um perfil de conhecer muito, às vezes ela nem é envolvida com aquilo, mas ela conhece muito do assunto (3902;4) isso aí facilita muito (3903;8b;3902)	h) e tem pessoas que às vezes é envolvida e não conhece metade do que a pessoa que não é envolvida. Ela trabalha muito bem, aplica muito bem o que ela faz, só que às vezes a pessoa faz e não sabe o que está fazendo (3904;4)

Construto 112: Tempo de resposta hábil e bom *feedback* – Tempo de resposta insatisfatório, sem *feedback* [**(1.3.1)/(-3.3.6;-6.4.1)**]

Feedback, tempo de resposta (3913;4) Tempo de resposta é um facilitador muito grande (3914;8b) a) Então aqui o tempo de resposta era muito bom, sabe quando você precisa de informação, às vezes pra ontem, a pessoa te responde pra agora, ta (3916;1)	b) E esse aqui não (3917;1) c) Só pra me ajudar a caracterizar, você consegue exemplificar um caso que tenha ocorrido, em que esse tempo de resposta não foi satisfatório? (3925;12) d) Tem, pode ter itens de projeto que são dependentes, quer dizer, pode ter não, itens são dependentes (3926;4) Então pra um item caminhar você precisa... pro item "2" caminhar você precisa do item "1". Enquanto você não tiver esse item "1" o item "2" não caminha. Às vezes o "3" atropela, o "4", o "5", porque o "1" não foi respondido. Basicamente isso (3927;3) Sim, você pode mandar um email ou então você pode ligar, mas você manda um email, liga pra pessoa e não leu o email, quanto mais te ligar de volta, então isso é o *feedback* também (3929;3)

RG14 – ladders

Construto 113: Cooperação com a equipe de implantação – Demora em cooperar [**(3.1.4;5.1.1;6.1.1;6.4.1;6.4.2;7.1.1;7.2.2)/()**]	
Certo... semelhança: cooperação (3465;1) a) Cooperavam de uma forma... tranquila... (3469;1)	b) enquanto que essa outra pessoa, além de não cooperar muito, chegava um pouco a atrapalhar (3470;1)
c) E essa cooperação, me descreve um pouco como é que você vê essa cooperação. Essa cooperação é com quem? É entre eles, era com... (3471;12)	
d) Entre eles e a equipe do fornecedor, principalmente (3472;4) porque a gente sente a dificuldade de... o pessoal da equipe cliente fornecer aquilo que a gente pede, ou seja, cooperação em si (3474;8b)	e) e essa pessoa aqui, ela mostrava aqui, de uma forma bem clara, a falta de cooperação com a equipe de implantação (3476;1)
f) Certo. Então a gente tem de um lado "cooperação com a equipe de implantação"... (3477;10)	
g) no sentido de fornecer as informações necessárias para o andamento de alguma etapa, fornecer artefatos... principalmente justificar o não fornecimento, quando era o caso e... cooperação nesse sentido, né? (3479;4)	h) Era uma resistência, uma... falta de cooperação apresentada mais pela resistência em não justificar o porquê e não fornecer as informações e sempre botar resistência (3481;4) Uma boa parte das vezes, né, a maioria das vezes (3482;9a) Era sutil. Era sutil, mas estava sempre... a gente sentia que... (3484;8a) primeiro dava a sentir que era como se ela não estivesse gostando daquela mudança ou estivesse incomodada com a mudança e procurava não claramente atrapalhar (3485;1) Então assim, a gente solicitava uma vez, solicitava duas vezes, a terceira ou quarta, depois de muita insistência, argumento, a gente obtinha o que queria, né? Então é nesse sentido (3488;3)
Construto 114: Disposição e vontade de mudar – Resistência à mudança [**(3.1.3;3.3.2)/(-2.3.2)**]	
Tá, vamos anotar assim "demora em cooperar". Tem	

outra coisa que você falou, que talvez a gente possa derivar, que é... você falou em resistência e depois você falou... foi explorando a coisa e falou em mudança. Resistência à mudança, resistir a mudar... (3491;10) Essas duas pessoas tinham essa resistência? (3493;12) Como é que elas lidavam com essas questões de mudança? (3495/12) a) Tranquilo. Primeiro o novato, ele veio pra mudar, então pra ele acho que isso estava muito natural (3496;1) O rapaz que estava à frente do atendimento, que é uma área que no caso da gente era uma área importantíssima pra acatar essa mudança de uma forma natural, e isso ele entendeu bem (3500;1) porque ele era uma das pessoas mais afetadas com a situação que ele tinha antes (3502;8a)	

Construto 115: Dificuldade de exercer liderança – Facilidade de se impor [**(3.2.4;4.1.2)/(-1.5.4)**]

	É...está mais ligado à questão de... personalidade, de... característica de se impor no processo (3515;4) a) Então, por exemplo, essa pessoa aqui ela tem essa característica e ela deixava muito evidente (3516;1)
b) Esse aqui precisaria ter essa característica, mas... ele usava essa mesma característica através de outra pessoa (3517;1) Ele não tinha essa personalidade, essa liderança forte, e era uma pessoa que precisava ter (3518;8b) Essa pessoa aqui era importante no processo, mas ela também não... não se pronunciava com relação a essa importância (3519;1) Então eu percebia nessa pessoa aqui, durante o processo, que ela poderia ajudar muito mais, mas ela receava um pouco em se expor (3520;1) então essa capacidade de liderança, de se posicionar no processo, eu percebia que essas duas aqui não tinham muito claramente ou não... não... queria dar a cara à tapa, vamos dizer assim (3526;8b)	c) E essa aqui tinha uma personalidade muito forte, muito forte (3527;1) que ela dominava, vamos supor, um grupo, e ela... a gente vendo que esse grupo não era de acordo com as idéias dela, vamos colocar assim (3528;3) mas ela se impunha e fazia acontecer a idéia dela (3529;1)

Construto 116: Facilidade de relacionamento, simpatia e cordialidade – Arrogância [()**/(-3.1.4;-5.1.1;-6.1.1;-6.4.1;-6.4.2;-7.2.2)**]

bom, vamos fazer o seguinte: tentar a facilidade de relacionamento com a equipe. Cliente com o fornecedor, certo? (3543;4)	
	a) Essa aqui é uma pessoa difícil de se relacionar (3544;1)
b) enquanto que essas duas não (3545;1)	
c) Então aqui você via uma facilidade de relacionamento com a equipe de implantação? (3546;12)	
d) Com a equipe de implantação (3547;5)	e) É... colocando aí uma certa arrogância na personalidade... que esse aqui faz questão de apresentar... (3548;1)
f) é facilidade de relacionamento mesmo, né? A cordialidade, a simpatia... essas duas eram, comum, ta? (3549;1)	g) Quer dizer, você percebia uma dificuldade de relacionamento com a equipe de implantação, a partir dessa pessoa... (3551;10) E em parte, por conta de... você usou o termo arrogância... mas isso tinha alguma coisa... como você percebia essa arrogância? (3553;12) h) Eu percebia pelo fato dele exercer um cargo estratégico e de importância (3554;1) Então assim, isso

	o pessoal me relatava muito, que ia conversar com ele, mas ele não discutia, porque ele precisava tratar com alguém no nível do cargo dele (3556;1) tem que haver uma certa hierarquia, claro, mas dentro do processo, no contexto que se passou, ele poderia tratar diretamente com a equipe, esse tipo de situação (3560;8b) É... eu percebia uma certa também falta ou menos cooperação, da parte dele (3564;1) Assim, ele muito resistente a algumas coisas... (3566;1)

Construto 117: Conhecimento da área em que atua – Faz, mas sem conhecimento (modo automático) [**(1.1.1;6.1.1;6.1.2)/(-1.5.4;-2.4.4)**]

ta, lembrei de uma coisa que eu acho que a gente pode usar: é a questão do conhecimento do negócio, certo? (3577;4)	
	a) Tem um aqui que era muito deficiente (3578;1)
b) Essa deficiência eu não sentia nos outros (3579;1)	
c) E esse conhecimento do negócio ele se manifestava como? (3584;12)	
d) Através de... entendimento geral do processo que eles trabalhavam (3585;4)	e) Então por exemplo, esse aqui ele fazia uma determinada... atuava numa determinada função a muito tempo, mas era muito operacional (3586;3) Ele não sabia porque ele fazia aquilo (3587;1) É como se ele fizesse aquilo de uma forma automática, sem conhecimento do que está fazendo (3589;6;3587) que, quando a gente precisou da informação mais abrangente, a gente não conseguia de forma clara com essa pessoa (3590;3) Que era fundamental. Como ele trabalhava no cadastro, era fundamental que ele passasse a informação de forma precisa. A gente sentiu dificuldade nisso (3593;8b)

Construto 118: Proatividade como antecipação de problemas – Dificuldade de antecipação de problemas [**(2.4.2;3.2.3)/(-1.5.4;-3.2.1;-3.3.3;-5.1.1)**]

seria a proatividade, o dinamismo, certo? (3609;4)	
	a) Por exemplo, o gerente administrativo no processo ele era responsável pela infra-estrutura, questão de infra. Algumas vezes, como lá na operadora existia regras de "tal hora tem que apagar a luz, tal hora tem que..." algumas vezes, não foram poucas, a nossa equipe lá ligava "estão expulsando a gente do prédio" porque o gerente administrativo disse que... (3610;3) então essa situação que ele, na posição que ele estava como gerente, ele já poderia ter a visão de que com se tratava de um processo de implantação, ele teria que estar atento a essas situações anormais, não criar barreiras de... "não, é regra, não pode"... (3611;8b) então assim, ele não era muito dinâmico, nesse sentido. Ele não era proativo (3612;1) b) Você associa a proatividade com essa questão de... (3613;10) De estar preso a uma regra, a um regulamento... (3615;11) c) Sem olhar o contexto, sem... (3617;4) por exemplo, se informar "eu tenho de gente de fora aqui. Será se eles vão precisar ficar...". "Precisou uma vez, precisou duas, será que eles não vão precisar..." ficar mais de olho e "não, eu acho que eles vão precisar e nesses

	dias...” nesse sentido (3618;3) d) Quer dizer, ele não se antecipava a determinadas situações. A proatividade é nesse sentido? (3620;12) e) Ser mais dinâmico, nesse sentido (3623;5)
f) Essa aqui é uma pessoa muito dinâmica, proativa, via problemas que poderia haver no futuro, que poderia haver (3626;1) Esse aqui, acredito muito por ser novato também, muito ligado (3627;1)	

Construto 119: Abertura para adaptar a norma face ao contexto – Preferência pela rigidez da norma [**(2.1.5;2.3.1)/()**]

	Quer dizer, eu tenho uma coisa que é ser proativo no sentido de me antecipar. Ele não era. Não se antecipou. Mas tem uma segunda coisa: bom, ocorreu uma determinada situação, independente de eu ter podido me antecipar ou não, ocorreu, e agora? Como é que eu lido com essa situação? Eu não vou seguir uma normativa sem observar necessariamente o contexto. Faz sentido? (3637;11) a) Faz, faz (3638;5)
b) Essas outras pessoas elas tinham essa capacidade de contextualizar as coisas e talvez não ser tão normativas assim, em função dessa nova característica, desse novo momento? (3639;12) Eles eram capazes de reavaliar tudo e não necessariamente seguir uma regra pré-estabelecida (3641;10)	
c) Essa aqui com um pouco de resistência, mas com argumento nosso, tipo “tem que ser”, então era um pouco resistente, mas acatava (3642;1)	d) Esse aqui teve uma vez que a gente teve que ligar pro presidente e não foi a primeira ou a segunda vez, foi durante... (3643;3) tanto é que no final ele foi um pouco afastado do... processo e aí essas questões a gente começou a tratar com outra pessoa, outras pessoas, mas já do comitê (3644;8a) e) Quer dizer, essa característica dele estava de certa forma atrapalhando o... processo (3645;11) f) Atrapalhando (3646;5) como se ele “estou aqui pra fazer o meu papel e o meu papel é esse” (3648;3)

Construto 120: Requer formalismo e disciplina, independente da equipe – Informalidade [**(1.4.5;4.1.2;5.1.2;6.4.1)/(-1.4.1;-1.4.2;-1.5.2)**]

Esses dois aqui eles têm uma característica muito comum e eu estou tentando lembrar se esse aqui tem também... (3652;8a)	
a) Entre eles dois, que é o formalismo, no processo (3654;1) A disciplina... a exigência pela disciplina, pelo... tudo muito formal... (3656;4) de querer alguma coisa muito... nada de... assim, durante o processo a gente sabe que tem muita coisa que a gente trata verbalmente (3657;8a) e eu lembro muito bem, sempre, da questão deles de “vamos formalizar, vamos formalizar” (3658;3) c) E esse formalismo “vamos formalizar, vamos formalizar”, você atribui a quê, essa busca por formalidade? (3661;12) d) Não sei se a experiência de num processo como esse você ter que formalizar, por conta talvez de uma cobrança depois, ter o registro do processo, provavelmente por isso (3662;8b)	b) Esse aqui, talvez até pelo cargo, pela função que ele atuasse, esse aqui eu não via tanto (3660;1)

e) Você vê isso como uma característica boa? (3663;12)	
f) Boa pro projeto (3666;5) Isso é uma característica boa, essa disciplina, essa... essa questão de seguir realmente o processo como deve ser, formalizando, registrando... (3668;8b) Independente da equipe (3673;5)	g) Esse aqui é aquela pessoa que "não, eu faço isso porque eu aprendi assim" (3678;3)
h) Não é um formalismo necessariamente na lida interpessoal... (3683;11)	
i) Não, não, no projeto. No projeto (3684;5)	

RG15 – ladders

Construto 121: Metódicos – Define e cobra resultados [**(2.3.1)/(-1.4.1;-1.4.2;-1.5.2)**]

É. Na realidade os três aí, cara... esses dois aqui, contabilidade e compras, o diretor não dá (4277;8a)	
a) Tá. Pelo seguinte, eles são operacionais, ta? (4279;1) E... são muito... até talvez pela questão da postura da empresa, pelo tipo de... a filosofia de funcionamento da empresa (4280;8a) eles são muito metódicos (4281;1)	b) Já o diretor não, o diretor ele é uma pessoa extremamente comercial (4282;1) Esse diretor não participa (4284;1)
c) Tá. E sobre ser metódico, o que é ser metódico pra você? Por que você classificou esses dois dessa forma? (4286;12)	
d) É o seguinte: essa empresa, apesar de ter solicitado a mudança de ERP, eles tinham um ERP interno, mas eles são muito organizados (4287;8a) Então já tem um padrão muito bem definido de trabalho lá, tem regras muito bem definidas (4288;8a) então esses dois se encaixam nisso muito porque eles seguem exatamente a regra da empresa, ta? (4289;1)	e) até porque pelo cargo dele ele era muito mais flexível, tinha muito mais liberdade, né? (4295;9b) Ele basicamente ele define. Define e cobra resultados (4296;1)

Construto 122: Preocupação com a qualidade do que produz – Não se preocupa com as consequências das suas tarefas [**(1.2.1)/(-2.3.1;-2.4.2;-6.1.1)**]

	Esse pessoal de vendas não gosta de seguir regras, entendeu? (4322;1)
	a) A preocupação deles é vender, então se tiver regras travando uma venda, eles querem burlar. Eles fazem algum tipo de contorno, né? (4323;1)
b) Aqui não. Aqui eles seguem porque... (4324;1) por exemplo, aqui tem um processo de produção muito bem definido. O cara tem que se ater a uma ordem de produção. Não pode fugir disso. Só se tiver um problema e, eles não conseguindo resolver, eles vão atrás. A mesma coisa no financeiro (4325;3)	
c) O cara se deparou com uma coisa "ah, já não sei fazer" aí já travou o processo todo "vou ter que...". Como é que você via as pessoas em relação a essa dinâmica do dia-a-dia? (4328;11)	
d) É... eles procuravam resolver, esses dois aqui, na medida do limite deles. Não conseguiu resolver, eles iam pros superiores (4329;1)	e) Aqui não. Aqui raramente trazia problema, ta? (4330;1) mas toda vez que ele trazia uma solução que não estava baseada nas regras geralmente era um problema, entendeu? (4332;1) Porque ele sabia que, por exemplo, talvez era mais fácil convencer a

	retaguarda dele de aceitar aquele pedido, aquela venda, do que ele pegar e dizer assim pro cliente "olha, a condição da empresa é essa. Se você quiser é assim, se não quiser, cara, não vai dar pra fazer". Aí ele perde a venda (4335;3) mas tentar convencer aqui o gerente dele de que "olha, vamos ver se a gente consegue fazer isso, um meio-termo, alguma coisa desse tipo" (4337;3) Isso furava todo o planejamento. Por quê? Porque por exemplo, se eu fiz o pedido, eu já calculei até a cubagem do caminhão que vai fazer a entrega, ta? No momento em que eu começo a entregar fracionado... (4339;4) e aí o custo sobe (4342;4) f) Ou seja, a gente poderia definir esse pessoal aí como não estando preocupado com as conseqüências de suas... da sua tarefa para... da execução das suas tarefas para os demais setores? Porque... (4344;12)
g) Aí a gente poderia definir o seguinte: esses aqui estão preocupados com a qualidade do resultado (4346;1)	

Construto 123: Ser controlador – Volatilidade [**(3.2.3;3.2.4)/(-2.1.4;-7.2.4)**]

É, os dois né, gerente de projeto e gerente de TI (4358;8a)	
a) Por que eles são controladores? Eles estão muito preocupados com o que vai ser feito, por quem vai ser feito, então eles monitoram isso quase que diariamente, ta? (4359;1) Às vezes, eu dou uma puxada nele porque eu digo "cara, você já está entrando no meu papel", entendeu? (4365;3) Ele quer até exercer o controle em cima de mim (4366;1) Eu digo "não cara. Nós estamos no mesmo nível hierárquico, ta, e a gente tem que trabalhar junto aqui" (4367;4) Como o gerente de TI é uma pessoa subordinada a ele, contratada a ele, tem um perfil muito parecido. Embora que o cara seja mais operacional do que ele, mas trabalha na mesma linha, ta? (4370;8a)	b) Já esse diretor 2, não. Ele é uma pessoa extremamente volátil (4371;1) Volátil que eu falo é: ele pode estar conversando... estar rindo com você agora de manhã e quando for à tarde ele está lhe esculhambando, ta? (4372;4) ele é muito de humor (4374;1)

Construto 124: Bom relacionamento interpessoal – Difícil relacionamento interpessoal [**(1.4.1;1.5.2;1.5.5;2.1.1;7.2.2)/()**]

	E é tanto que o cargo que ele fica lá, não lida muito com pessoas. Então tem sempre alguém fazendo o meio termo entre ele e as demais pessoas da empresa (4377;1) a) porque até o próprio presidente da empresa, que eu chamei de diretor 1 aqui, ele sabe, são irmãos, ele sabe do temperamento do outro (4378;2) b) Certo. E pra funcionar mantém ele numa posição que não precise se relacionar tanto (4379;14) c) É, exatamente (4380;5) Isso é uma outra questão mesmo, porque ele como gestor de pessoas é péssimo (4383;9b)
d) E lá naqueles dois lá, você via uma interface melhor? (4384;12) e) Tanto que o sucesso desse projeto está muito ligado à condução desse gerente de projeto (4386;9b) Ele é uma pessoa que sabe quando deve levar alguma coisa	

pra presidência, pra diretoria, e sabe quando não levar, que tem que ser resolvido dentro do comitê gestor do projeto mesmo (4387;8b)	

Construto 125: Agir com calma – ser estressado [**(6.4.3)/(-2.1.4;-2.4.2;-3.1.3)**]

Agora... eu poderia dizer que esses dois, até pelo tipo de atividade... eles são pessoas mais... poderia dizer mais calmas, ta (4393;1)	e esse rapaz aqui é bem estressado (4394;1)
	a) Agora você vai me ajudar a entender o que é calmo e o que é ser estressado (4395;12) b) É a forma como eles lidam com problemas, entendeu? (4396;4) Até porque o seguinte, aqui o problema tem que ser resolvido imediato (4397;1)
c) aqui não (4398;1) d) E você acha que o fato de ser clamo ou ser estressado, influencia de que maneira num projeto de implantação desse tipo? (4405;12)	
e) Bom, esses aqui eles disponibilizam mais tempo pra fazer a mudança (4406;1)	f) Esse aqui, não. Esse aqui é muito preocupado é com a parada, a parada, como é que vai ser a parada do software atual com a entrada do software novo. Como é que vai ser o paralelo, entendeu? (4407;1) Então ele tem uma preocupação muito grande com isso por quê? Ele fica pensando, na cabeça dele, que com a implementação de um novo software, não é por ser um novo software, mas por estar mudando o status quo dele, que ele já em tudo prontinho e isso vai afetar diretamente a produção dele, ta? (4409;2)
g) Certo. Em relação a esses dois aqui, o fato de eles serem calmos, foi o termo que você usou inicialmente, significa também que eles não têm essa preocupação com a continuidade do seu trabalho em função da mudança de sistemas? (4419;12) h) Tem pouca (4420;5) Por quê? Principalmente contabilidade. Contabilidade é lei, ta, então é muito difícil, mesmo sendo sistemas de gestão diferentes, a contabilidade ser diferente (4421;4) E esse rapaz aqui ele é uma pessoa mais calma porque é dele. Ele é uma pessoa extremamente calma (4425;6;4393)	

Construto 126: Facilidade de negociação – Pouca flexibilidade na negociação [**(6.3.1;6.3.2;6.4.2;6.4.3)/**()]

Esses dois são extremamente negociadores (4437;1)	Não... esse é negociador também, só que... esse cara aqui tem pouca flexibilidade (4440;1)
a) Então vamos lá... negociadores. Esses são altamente negociadores. Em quê? (4441;12)	
b) Em qualquer coisa que eles lidem. Não estou só falando em comprar e vender, ta? Mas pra tratar de um problema ou pra conseguir uma coisa que você queira, um agendamento, uma facilidade, um serviço a mais, ta? (4442;4) Então eles te apresentam, por exemplo, um contexto, apresentam o porquê da necessidade, né, e de certa forma até leva o contexto pra que você faça aquilo que eles querem sem nenhum ônus pra eles, ta? (4444;3)	c) Esse aqui, como ele é o comprador, ele se sente como se tivesse um poder de barganha maior do que o seu. Então ele... dependendo de quem está do outro lado, se não for um grande fornecedor... ou seja, todos os fornecedores menores do que ele, ele impõe, ta? (4447;1) Se eu fosse negociar com esse cara, acho que a gente não tinha vendido não (4456;8a) Tem um máxima... na negociação, não é só pra software não, que diz o seguinte "poder negocia com poder". Se eu sou o dono da empresa, eu quero negociar com o dono da empresa, não vou negociar com subordinado não, até porque ele tem limite e vai terminar prejudicando a negociação (4457;4) Então é fundamental (4458;8b)

Construto 127: Gosta de tecnologia – Reage à adoção da tecnologia [(**1.1.1;2.4.1;1.5.4;3.1.3)/**()]

Esses aqui gostam de tecnologia (4467;1)

a) Esse aqui é todo *hi tech*. O que tem de lançamento, eu sei que ele gosta de aparecer, tem muita novidade, mas ele usa e esse aqui também (4471;1)

Esse aqui... se puder vender com um pedido de papel, ele vende, ta? (4468;1)

b) E esse outro, é uma questão de gostar ou... alguma dificuldade? Como é que você via isso? (4472;12)

c) Eu via o seguinte: geralmente, e esse aqui não é uma exceção, o pessoal de vendas, pelo menos aqui da região, eles são mais... eles criam mais obstáculos pra poder usar a tecnologia pra vender (4473;4) Por quê? A princípio eles acham que ele vai levar mais tempo pra vender, vai ser mais complicado pra vender, entendeu? Então depois que eles percebem que a tecnologia ajuda, então eles, não é, absorvem bem e começam a utilizar a tecnologia (4474;4) Pra você ter uma idéia, não é brincadeira não, ele usava papel mesmo. Pedido de... quando a gente começou a fazer o levantamento de processo "como é que você faz isso, como é que você faz aquilo?", "não, a gente vai pro cliente, tem um talão de pedido, a gente escreve na mão o que é que o cliente quer, depois pega isso aí bota por um fax..." veja como é. Vai cai dentro do setor de vendas, o pessoal de vendas vai pegar aquele pedido e vai inserir manualmente dentro de um sistema (4478;3) Então houve essa resistência (4481;1)

d) Esses aqui, não (4484;6;4467) "Nós estamos comprando um sistema porque nós queremos isso tudo automatizado", "eu quero tirar assim, quero tirar assado", "eu já faço isso, o relatório já vem na minha mão através de uma planilha Excel assim, assim, assado" (4485;3)

e) Tá, então eles não só gostam de tecnologia como eles vêem os benefícios que essa tecnologia traz (4487;11)

f) Exatamente (4488;5)

Construto 128: Percebe os benefícios da tecnologia – Requer esforço para perceber os benefícios da tecnologia [()**/(-3.3.1;-3.3.2;-3.3.3)**]

Eu estou sugerindo e preciso que você confirme aqui se vale a pena a dedução de duas questões a partir do que você citou (4496;15) Uma é o gosto pela tecnologia, que você viu imediatamente quando olhou pra esses dois, enquanto aqui ele reage à adoção da tecnologia. Mas tem... a segunda coisa é, esses caras não só gostam, mas percebem os benefícios da tecnologia quase que de imediato. Eles já te procuraram porque sabiam dos benefícios que eles podiam ter com essa tecnologia (4497;10)

a) Exatamente (4498;5)

b) Enquanto aqui requer um esforço maior de convencimento. Você chamou isso de evangelização. Então a gente pode tratar como duas coisas diferentes, não é isso? (4499;12)

c) Até porque quando esse cara aqui cria uma... ele cria o obstáculo, ele não está nem se permitindo avaliar a relação custo-benefício (4501;9b) ele já bota "pô, isso vai me atrapalhar" (4502;3)

RG16 – ladders

Construto 129: Arrogância (distanciamento) – Humildade (participação no projeto) [**(3.1.4;5.1.1;6.1.1;6.4.1;6.4.2;7.2.2)/()**]	
o diretor é muito arrogante, prepotente, não se envolveu muito na implantação, queria que tudo funcionasse 100% sem ter nenhum esforço, nenhuma dificuldade no início da implantação (4528;1)	
a) Esse cara aqui também, por ter muito tempo na empresa, né, já estar acompanhando o diretor desde outras empresas, também se tornou um cara muito intratante... (4529;1)	b) agora, de todos, de todos né, esse aqui é o que eu achei que foi o mais humilde (4530;1) Humildade em querer colaborar com tudo que está... assim, ao alcance dele (4534;4) Então no caso, tudo que a gente solicitava ele assim, a gente percebia que ele fazia com boa vontade, né, e sempre assim prestava atenção no que a gente falava, dava todas as informações que a gente precisava e não deixava assim transparecer nenhum tipo de... vamos dizer assim de arrogância, de... não querer ajudar mais na implantação (4535;8b) né, ele até confidencializou "bicho, pra trabalhar com outro sistema, vou ter dificuldade, mas se é pra mudar, vamos mudar certinho. Então vou passar tudo como eu já faço aqui e a gente vai mudar" (4536;3) Foi, assim, sincero, enquanto os outros não queriam nem conversa direito (4537;8b)

Construto 130: Colaboração com a equipe de implantação – Ausência de colaboração [**(6.4.2;7.2.2)/(-3.3.3)**]	
Essa aqui é a gerente geral. Ela é, assim, um pouco arrogante, mas ao mesmo tempo ela era, assim, a que me apoiava em todos os setores e me acompanhava em todas as unidades. Ela fica no meio, nesse caso, entre arrogância e humildade (4551;1)	enquanto esse aqui também, esse cara de serviços, ele não se envolveu muito no projeto (4552;1)
a) A parte de colaboração dela foi muito alta na implantação (4554;1) até porque ela era a gerente geral também, trabalhando com contas a pagar, mas era gerente geral, respondia por tudo (4555;9b)	b) o rapaz era bem educado também, bem prestativo (4557;1)
c) Já esse daqui também, a característica desses dois foi mais de colaboração (4559;1)	
d) Tá, então deixa eu ver se eu entendi. Você está falando da colaboração com a equipe do implantador... (4561;10)	
e) Com a equipe do implantador, justo (4562;5)	f) esse daqui, uma característica pra ele também... que foi a ausência... (4564;1) Da colaboração (4566;5)
g) Sei, e cita um exemplo... tenta citar um exemplo de que forma essas pessoas aqui colaboraram (4568;12)	
h) Pronto, esse daqui, o suporte técnico, né, a gente assim quando vai implantar um sistema, a gente primeiro pede pra fazer um levantamento da infra-estrutura da empresa, pra quê? Pra gente ver o perfil das máquinas, se estão... se todos estão dentro dos requisitos mínimos estabelecidos pelos nossos sistemas, né? Pra nossa empresa claro e pra que a implantação funcione (4569;4) Ele fez tudo isso, né, e sempre quando a gente precisava, "esse aqui tem que	

ficar em rede", né, "esse aqui tem a comunicação com aquele" (4570;3)
Ela, entendia de todos os processos, né, que ela era a gerente geral também, aí entendia de todos os processos (4574;6;4555) então quando, na implantação, a gente decidia fazer determinada ação, determinada rotina, ela dizia "sim, não, isso pode, isso não pode", né (4575;3)

Construto 131: Atrapalhar pela resistência – Sem resistência à implantação [()**/(-1.1.1;-1.4.4;-1.5.4;-2.3.2;-2.4.4;-3.1.3;-3.3.2)**]

muito focada no dela (4586;1)

a) teve muita colaboração na implantação... (4587;1) ele, por ser suporte técnico da empresa, tem colaboração com todos os setores (4588;1)

b) Essa pessoa aqui, ela estava no caixa, mas ela não tinha muita instrução, né, aí ela colaborou muito pouco com a implantação e também por ser parente do dono, né, aí mostrava uma arrogância grande (4589;1) É, ela focava muito no dela. Tinha uma arrogância também muito alta (4593;1) e ela foi uma das pessoas que mais "empataram" a implantação (4595;1) que também, se for pra classificar por característica dos iguais, ou atrapalhar a implantação, eu colocaria eles dois juntos (4596;1)

c) e esse aqui à parte, porque ele colaborou muito na implantação (4597;1)

d) Aí... um empate deles também, ela dominava, não é, o sistema antigo, o contas a receber, e estava acomodada, né, ao que já estava lá, aí ela foi muito resistente à migração do sistema, à atualização do sistema (4598;1) E essa daqui teve essa resistência também, mas por parte da instrução, que ela muito limitada, né, aí ficava botando dificuldade, botando terra na implantação (4599;1)

Construto 132: Falta preocupação com o trabalho, pela estabilidade – Preocupação com a tarefa [**(3.2.4)/(-1.5.3)**]

Eu só consigo ver vínculo familiar... (4615;4)
a) Você está unindo esses dois pelo vínculo familiar? (4617;12)
b) É, pelo vínculo familiar (4618;5)

c) Esse aqui não tem nenhum vínculo, né? (4619;1)

d) Talvez assim, por experiência de outras implantações, as empresas que têm familiares envolvidos na... são as mais difíceis de se trabalhar (4620;4) Porque as pessoas que têm vínculo familiar com o diretor, né, com o dono, eles se acham intocáveis. Aí fazem o que quer, quando quer, sem... sem medir consequências, não é? (4623;4)

e) Geralmente as pessoas que não têm nenhum vínculo, são somente contratadas, sabem que pode ser perecível, né, aquele tempo que está ali é descartável pra o diretor, né, o tempo dele, e esse aqui ele se envolve mais nas atividades da empresa do que deixar as coisas acontecerem (4624;4)

f) Então o vínculo familiar ele acaba gerando uma situação de conforto, de conformidade, e aqui uma preocupação com estabilidade? É isso que você está... (4625;11)

g) Conforto, justamente (4626;5) Esse aqui não se preocupa muito com o trabalho, né, está lá, ta ganhando o dele, sabe que não vai ser demitido pelo dono familiar (4627;6;4623) apesar de ter pouca instrução, né, de ser a pessoa menos indicada pra estar nessa função aqui (4628;8b)

h) Já esse aqui, não. Esse aqui não tem esse status de conforto, né (4629;6;4624) ele sempre é preocupado com o serviço e ele trabalha porque ele é cobrado (4630;4)

Construto 133: Prezar/valorizar o status – Não se preocupar com questões de status [**(3.2.4)/(-1.5.3)**]

Mas características... deixa eu pensar um pouco mais... Pronto, questão de características que eu vi, de semelhanças nesses daqui, que esse daqui não tem, é o acesso à direção da empresa (4653;8a)	
a) Eles por ter assim, uma facilidade... talvez a arrogância venha dessa proximidade, né, com o setor da direção (4654;1)	b) Esse aqui tinha muito pouco contato... essa aqui se reportava a essas outras, né? (4655;1) Essa aqui mostrava compromisso (4662;1)
c) Esse acesso à diretoria, o fator que une esses dois, essa facilidade de acesso, essa abertura, ela é boa ou é ruim, na sua visão, pra um projeto de implantação? (4668;12)	
d) Eu acho ruim (4669;8b;4668) Assim, as pessoas que têm muito acesso à diretoria, elas se sentem muito importantes também (4673;4) Por isso que até, assim, eles tinham um pouco a resistência à mudança também (4674;1) Mas por outro lado, eu tenho aqui uma pessoa que colaborou muito e outra que não (4675;9c)	
e) Tá. Esse status ele refletia no projeto e refletia na atividade deles, independente do projeto? Você conseguia perceber isso? (4680;12)	
f) de ser, né, esses aqui não se envolviam com essas pessoas, ou seja, eles tinham um distanciamento lá (4693;1) uma separação de status mesmo (4694;4) Os gerentes almoçavam numa sala lá em cima e os outros, da expedição, numa sala lá embaixo, na expedição (4695;3) Eu acho que eles visavam muito essa parte de status lá e... acho que status, em si, na implantação ele é um ponto complicador, enquanto quem não tem, aceita até que a equipe de implantação diga "você tem que fazer isso", ele vai aceitar (4697;8b)	g) Mas assim, eles mesmos não queriam se envolver com as pessoas de status, não é? (4700;9b)

Construto 134: Dificuldade de comunicação e relacionamento – Facilidade de comunicação e relacionamento [()**/(-1.4.2;-1.4.3;-1.5.2;-1.5.4)**]

Interessante. Você consegue fazer alguma inferência por que esse, por exemplo, não gostaria de se envolver com esse aqui e vice-versa? (4703;12)	
a) Consigo, mais pelo acesso à direção, né? (4704;5) Essas pessoas aqui se achavam muito importantes e acabavam passando ordens... (4705;1) eu acho que da forma errada, com gritos, chamando à atenção sempre, né? (4706;8b) Aí eles criaram uma barreira entre eles na comunicação, né? (4707;4) a melhor forma de falar é conversando, não gritando (4709;8b) Essas pessoas aqui se auto-valorizavam e achavam que podiam fazer o que queriam (4711;1)	b) Então essa auto-valorização, talvez esse status, acabava criando barreiras de comunicação, né? Não sei se foi isso, mas as pessoas criavam barreiras de comunicação. Você via essa pessoa criando essas barreiras, ou atuando de outra forma? (4712;12)
	c) Na verdade assim, essa pessoa aqui era a pessoa assim mais legal que eu vi lá, né (4713;8a) e mais humilde também (4714;6;4530) Por ser uma pessoa assim que já tinha uma idadezinha (4715;8a) ela se reservava à função dela e pronto, não se envolvia muito com as outras (4716;1) Mas o comportamento que a gente via do dia-a-dia assim, que as pessoas daqui não se misturavam com as de lá. Não se envolviam pessoalmente, né (4717;1)
	d) Ta, vou insistir um pouco na questão da comunicação. Aqui, nitidamente, a postura criava uma

	dificuldade de comunicação. Isso ocorria do lado de cá? A comunicação daqui pra aqui, desse lado aqui hierarquicamente mais alto, ela era um pouco complicada por conta dessa postura, e o inverso era complicado? Ou seja, essa pessoa procurava dificultar a comunicação? (4719;12) e) Não, não (4720;7) Até porque era feito uma via de mão única. Só vinha, só vinha, só vinha (4721;9a) f) Mas e dele pros demais? (4722;12) g) Não, eles se tratavam todos como iguais (4723;1) e a gente via que era um setor assim bem legal, porque via rindo, brincando o dia todo (4724;8b)

Construto 135: Habilidade e domínio com a sua área – Desconhecimento da área [**(2.4.1;6.1.1;6.1.2)/()**]

essa aqui inteligentíssima demais até (4750;1)	
a) não é, pra função dela não vejo ninguém até hoje, depois dessa implantação, não vi ninguém, na função dela, com tanta habilidade pra tratar com essa parte (4751;8a) habilidade nas tarefas, né (4757;4)	b) quer dizer, essa aqui não tem habilidade nenhuma (4758;1)
c) e esses aqui se mostrava uma habilidade grande no que faziam (4759;1) Que isso até ajuda na implantação, porque eles dominavam muito a área deles e inclusive passavam tudo que era necessário sem esquecer nenhum detalhe (4762;8b)	

Construto 136: Sobrecarga de trabalho – Carga adequada de trabalho [**(1.1.2)/(-3.3.5;-6.4.1)**]

mas esses dois têm muito em comum também, lá na empresa né, na parte de compromissos também (4782;1)	
a) É... muita responsabilidade também, né, eles tinham uma sobre carga de responsabilidades que essa pessoa aqui não tinha (4786;1)	b) porque a expedição não tinha tanta tarefa assim, né? (4787;1)
c) E ela por ser gerente geral e ele da parte de informática, assim, qualquer coisinha que o pessoal tenha dificuldade dentro da empresa estarta ele, na parte do operacional, e ela na parte de processos e negociação e tudo dentro da empresa (4788;8a) Até pra falar com ele envolve ela (4789;8b) que, eles inclusive, eram os que estavam ajudando na implantação, eram os maiores comprometidos na hora da implantação (4791;6;4559) Isso também deixou eles ainda um pouco ainda mais sobrecarregados (4792;8b;4791)	
d) Você percebia essa sobrecarga pela forma como eles agiam ou eles realmente falavam dessa sobrecarga? (4793;12)	
e) Não, a gente percebia mesmo (4794;5) eu tinha que esperar ela se livrar um pouco ou ela dispensar o pessoal pra ficar com a equipe, aí isso atrasou um pouco na implantação por causa disso, o acesso à pessoa que acompanhava o projeto, né? (4796;8b;4795)	
f) Só uma coisa pro meu entendimento sobre a sobrecarga: você atribui essa sobrecarga a quê? (4797;12)	
g) Acho que é o acúmulo de tarefas. Muitas tarefas para uma pessoa só (4798;8a) Não tinha assim uma divisão de tarefas e de compromissos, não é... agora assim, tinha uma ausência muito grande da direção, não	h) Então a gente está falando realmente de sobrecarga de trabalho... e em contraponto nós temos uma... uma carga adequada? Ou menos do que adequada? (4806;12)

é? (4799;8b)	
	i) Acho que a função dele não poderia receber tanta... tanta tarefa também (4808;8b)
j) Agora poderia, pra não afogar essas duas pessoas, ter uma equipezinha pra cada uma, né? (4810;8b) k) Você acha que não tinha por quê? (4811;12) l) eu acho que por falta de confiança (4813;4) e também, assim, por dificuldade de encontrar pessoas qualificadas pra poder exercer (4814;4) O conhecimento que eles já tinham, assim, tinha vindo de experiências passadas, né (4816;1) principalmente pra essa empresa, né, que visava muito essa parte de conhecimentos, aí eles tiveram uma dificuldade grande de montar a equipe e acabaram assumindo a carga das funções (4818;4) m) Ta, você não via, em nenhum momento, características de centralização, nessas duas pessoas? (4819;11) n) Era involuntário (4821;9b) é mais por não ter pra quem passar mesmo e acabaram recebendo (4826;9b)	