



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LAÍS GOMES BARBOSA DA SILVA

**ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL E DECISÓRIO DE PROFISSIONAIS EM
PROJETOS BRASILEIROS**

Caruaru

2019

LAÍS GOMES BARBOSA DA SILVA

**ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL E DECISÓRIO DE PROFISSIONAIS EM
PROJETOS BRASILEIROS**

Dissertação de Mestrado apresentada à UFPE para a obtenção de grau de Mestre como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Acadêmico do Agreste

Área de Concentração: Gestão da produção.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Caroline Maria de Miranda Mota.

Caruaru

2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

S586a Silva, Laís Gomes Barbosa da.
Análise do perfil gerencial e decisório de profissionais em projetos brasileiros. / Laís Gomes Barbosa da Silva. – 2019.
107 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Caroline Maria de Miranda Mota.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2019.
Inclui Referências.

1. Administração de projetos (Brasil). 2. Processo decisório (Brasil). 3.
Executivos – Atitudes. I. Mota, Caroline Maria de Miranda (Orientadora). II. Título.

CDD 3658.5 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-041)

LAÍS GOMES BARBOSA DA SILVA

**ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL E DECISÓRIO DE PROFISSIONAIS EM
PROJETOS BRASILEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em engenharia de produção.

Aprovada em: 06/02/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. CAROLINE MARIA DE MIRANDA MOTA (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. ANA PAULA HENRIQUES DE GUSMÃO (Examinadora interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. LUCIANA HAZIN ALENCAR, Dsc (Examinadora externa)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por todas as graças concedidas. Sem Ele eu não chegaria aqui e não teria condições de continuar lutando e buscando os meus sonhos.

Aos meus pais Kátia e Luiz Henrique, por todo o apoio e incentivo, que foram fundamentais para que esse objetivo fosse alcançado. Obrigada por acreditarem em mim e nos meus sonhos, e principalmente por contribuírem com a formação do que sou hoje.

Aos meus irmãos Luiz Henrique e Vinícius, pela irmandade e parceria de todos os momentos, sempre presente e me incentivando a concluir os meus objetivos.

Ao meu companheiro e melhor amigo Cainan, por todo o apoio ao longo desses anos, e por todo o incentivo para minha realização profissional e pessoal. Obrigada pelo companheirismo e por todo o seu amor.

Aos amigos da pós-graduação, agradeço a parceria nessa caminhada, em especial a Keilane, Klívia, Taisy, Junior e minha parceira Gabriella, presente que o mestrado me deu, sempre junto comigo em todos os momentos (de aperto e de risadas também!). Aos amigos de longa data, pelo incentivo e apoio ao longo desses anos.

Aos professores do PPGEF por todo o conhecimento transmitido ao durante o mestrado. A minha orientadora, professora Caroline Mota, pela confiança neste trabalho e pelo apoio. A Pamela Ramos, pelo suporte para a realização desta pesquisa.

A CAPES pelo incentivo financeiro para a realização do mestrado.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar o estilo de gestão e estilo de tomada de decisão mais comumente adotados por profissionais em projetos brasileiros. Utilizou-se análise multivariada de dados, especificamente a análise fatorial para identificar os estilos mais adotados. Realizaram-se testes de hipótese para verificar se os estilos adotados variam de acordo com fatores como gênero, estágio do ciclo de vida do projeto, duração e orçamento do projeto, nível educacional, cargo, tempo de experiência profissional, área de atuação e região do Brasil em que o projeto é desenvolvido. Utilizou-se uma amostra de 199 profissionais de gerenciamento de projetos por meio da aplicação de questionários. Concluiu-se que em relação ao estilo de tomada de decisão para esta amostra, mesmo que existam informações claras e objetivas para a tomada de decisão, os profissionais preferem não utilizá-las de forma analítica, e apostam na sua intuição e no apoio de outras pessoas para decisões importantes no gerenciamento de projetos. Em relação ao estilo de gestão, pode-se afirmar que o estilo adotado é uma combinação do tipo voltado para resultados, com comportamento flexível e interativo, baseado principalmente em fatores internos da organização, e apresentam postura reativa durante o projeto. Além disso, independentemente dos fatores explorados neste trabalho, os profissionais não modificam seu julgamento sobre como gerenciar projetos. Quanto a tomada de decisões, há diferença em relação aos fatores nível educacional e gênero sobre o estilo adotado. A relevância deste estudo se apresenta tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial, visto que compreender esses estilos permite que profissionais de projetos desenvolvam habilidades gerenciais, além de possibilitar ajustes visando que se gerencie de maneira mais eficiente, aumentando assim as chances de sucesso do projeto.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Estilos de tomada de decisão. Estilos de gestão.

ABSTRACT

This research aims to identify the management style and decision making style most commonly adopted by professionals in Brazilian projects. We used a multivariate analysis of data, a factorial analysis for the use of more adopted styles. Hypothesis testing was carried out to verify if the styles adopted differed according to factors such as gender, life cycle stage, duration and budget of the project, educational level, job position, area of activity, region of Brazil that project was developed and time of professional experience. A sample of 199 project management professionals was used through the application of questionnaires. It was concluded that in relation to the style of decision making for this sample, even if there is clear and objective information for decision making, professionals prefer not to use these factors analytically, and base their opinion on their intuition and the support of others for important decisions in project management. Regarding the management style, the adopted style aims to achieve the results, with flexible and interactive behavior, based mainly on internal factors of the organization, and present reactive posture during the project. Moreover, regardless of the factors explored in this research, professionals do not modify their judgment based on how they manage projects. Regarding decision making, there is influence of educational level and gender factors on the style adopted. The relevance of this study is presented for both the academic environment, and the business environment; considering the fact that understanding these styles allows project professionals to develop managerial skills, as well as allow adjustments in order to be managed more efficiently, thus increasing the chances of success of the project.

Keywords: Project Management. Decision making style. Management style.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Variáveis que influenciam no estilo de tomada de decisão.....	33
Figura 2 - Estilos de decisão	35
Figura 3 - Fatores que influenciam no estilo de decisão e de gestão	38
Figura 4 - Etapas da metodologia utilizada.....	42
Gráfico 1 - Gráfico de Scree para estilos de tomada de decisão em projetos	66
Quadro 1 - Contingências culturais da tomada de decisão	39
Quadro 2 - Resumo dos métodos de extração de fatores	51
Quadro 3 - Resumo das hipóteses para estilos de gestão	72
Quadro 4 - Resumo das hipóteses para estilos de tomada de decisão.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Resumo dos principais métodos multivariados.....	48
Tabela 2 -	Estatística KMO.....	50
Tabela 3 -	Composição de indivíduos por gênero.....	54
Tabela 4 -	Composição por regiões do Brasil.....	54
Tabela 5 -	Composição de indivíduos por escolaridade.....	55
Tabela 6 -	Composição dos indivíduos por faixa de experiência profissional.....	55
Tabela 7 -	Teste KMO e Bartlett para estilos de gestão.....	57
Tabela 8 -	Matriz anti-imagem (correlação) para estilos de gestão.....	57
Tabela 9 -	Variância explicada para os estilos de gestão de projetos.....	58
Tabela 10 -	Comunalidades para estilos de gestão de projetos.....	59
Tabela 11 -	Matriz de componentes rotativa sobre estilos de gestão de projetos....	60
Tabela 12 -	Estilo de gestão adotado de acordo com os fatores obtidos.....	61
Tabela 13 -	Análise fatorial, média e desvio padrão para o estilo de gestão em projetos.....	63
Tabela 14 -	Resumo da 1ª etapa da análise fatorial: Validação dos dados.....	64
Tabela 15 -	Matriz anti-imagem (correlação) para estilos de tomada de decisão em projetos.....	64
Tabela 16 -	Variância explicada para os estilos de tomada de decisão em projetos..	65
Tabela 17 -	Comunalidades para estilos de tomada de decisão em projetos.....	66
Tabela 18 -	Matriz de componentes rotativa sobre estilos de tomada de decisão em projetos.....	67
Tabela 19 -	Estilo de tomada de decisão adotado de acordo com os fatores obtidos.....	68
Tabela 20 -	Análise fatorial, média e desvio padrão para o estilo de tomada de decisão em projetos.....	69
Tabela 21 -	Composição de indivíduos por área de atuação.....	87
Tabela 22 -	Composição dos indivíduos por idade.....	87
Tabela 23 -	Composição dos indivíduos por cargo.....	87
Tabela 24 -	Teste de homogeneidade de variâncias para o fator duração do projeto e estilo de tomada de decisão.....	88
Tabela 25 -	Hipóteses para o teste sobre duração do projeto.....	88
Tabela 26 -	ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e fator duração do projeto.....	88
Tabela 27 -	Teste de homogeneidade de variâncias para o fator orçamento do projeto e estilo de tomada de decisão.....	89
Tabela 28 -	Hipóteses para o teste sobre orçamento do projeto.....	89
Tabela 29 -	ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e fator orçamento do projeto.....	89
Tabela 30 -	Teste de homogeneidade de variâncias para o fator nível educacional e estilo de tomada de decisão.....	90
Tabela 31 -	Hipóteses para o teste sobre Nível educacional.....	90
Tabela 32 -	ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e fator nível educacional.....	90

Tabela 33 - ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e tempo de experiência.....	91
Tabela 34 - Teste-t para o fator gênero e estilo de tomada de decisão.....	92
Tabela 35 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator estágio do projeto e estilo gestão em projetos.....	94
Tabela 36 - Hipóteses para o teste sobre estágio do projeto e estilo de gestão.....	94
Tabela 37 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e estágio do projeto.....	94
Tabela 38 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator região do Brasil e estilo de gestão em projetos.....	95
Tabela 39 - Hipóteses para o teste sobre região do Brasil e estilo de gestão.....	95
Tabela 40 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e Região do Brasil.....	96
Tabela 41 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator nível educacional e estilo gestão em projetos.....	97
Tabela 42 - Hipóteses para o teste sobre nível educacionale estilo de gestão.....	97
Tabela 43 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e nível educacional.....	97
Tabela 44 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator duração do projeto e estilo de gestão em projetos.....	98
Tabela 45 - Hipóteses para o teste sobre duração e estilo de gestão.....	99
Tabela 46 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e duração.....	99
Tabela 47 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator orçamento do projeto e estilo de gestão em projetos.....	100
Tabela 48 - Hipóteses para o teste sobre orçamento e estilo de gestão.....	100
Tabela 49 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e orçamento do projeto.....	101
Tabela 50 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e tempo de experiência.....	102
Tabela 51 - Teste-t para o fator gênero e estilo de gestão.....	103

LISTA DE SIGLAS

FCS	Fatores críticos de sucesso
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MSA	Measure of Sampling Adequacy
ACP	Análise de componentes principais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	17
2.1.1	Gerenciamento de projetos	17
2.1.2	Cenário atual e tendências para pesquisas em gestão de projetos	18
2.2	SUCESSO EM PROJETOS	21
2.2.1	Sucesso do gerenciamento de projetos e sucesso do projeto	22
2.2.2	Fatores críticos e critérios de sucesso em projetos	23
2.3	ESTILOS DE GESTÃO	24
2.3.1	Modelos de estilos de gestão	26
2.3.2	Influências no estilo de gestão	28
2.4	TOMADA DE DECISÃO EM PROJETOS.....	30
2.4.1	Estilos de tomada de decisão	31
2.4.2	O processo de tomada de decisão	36
2.4.3	Fatores que influenciam no estilo de decisão	38
2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	40
3	METODOLOGIA	42
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2	AMOSTRA E INSTRUMENTO	43
3.3	COLETA DE DADOS	45
3.4	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	46
3.5	ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS	46
3.5.1	Técnicas de análise multivariadas	48
3.5.2	Análise fatorial	49
3.5.3	Análise exploratória	53
4	ANÁLISE DE DADOS	54
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	54
4.2	TRATAMENTO DOS DADOS	56
4.2.1	Análise fatorial	56
4.2.2	Análise exploratória	70
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO.....	75

5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	78
5.1	LIMITAÇÕES E DIFICULDADES	80
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	80
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A - DADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	87
	APÊNDICE B - RESULTADOS PARA OS TESTES DE HIPÓTESE PARA ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	88
	APÊNDICE C - RESULTADOS PARA OS TESTES DE HIPÓTESE PARA ESTILOS DE GESTÃO	94
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO	104

1 INTRODUÇÃO

Como consequência da necessidade de inovação na sociedade moderna, há um aumento de execução de projetos em diversos setores, e quanto maior a competitividade, maiores são os desafios. Projetos têm sido meio para garantia de sobrevivência ou crescimento das companhias no atual mercado de alta competitividade. A criação de um projeto tem como objetivo a construção, implantação ou extensão de empreendimentos que irão resultar em aumento da produção, clientes e/ou do lucro.

Os projetos são desafiados por inúmeros fatores, como condições dinâmicas do ambiente, avanço da tecnologia e globalização. Dessa forma, o interesse na área de gerenciamento de projetos está em ascensão de forma significativa (GAREL, 2013; GUDIENÉ et al., 2014; RADUJKOVIĆ; SJEKAVICA, 2017), e com isso o mercado exige cada vez mais competências e habilidades para atuar na área de maneira eficiente.

Visto o dinamismo dos desafios em que os projetos estão envolvidos, não se deve projetar uma única maneira de conduzi-los. Além do desempenho técnico, os fatores humanos são fundamentais para compreender o que proporciona um melhor resultado para projetos futuros (RAMOS; MOTA; CORRÊA, 2016). Além disso, o estilo de gestão e a cultura organizacional estão alinhados, e o estilo adotado por uma empresa é um reflexo da sua identidade (OLMEDO-CIFUENTES; MARTÍNEZ-LEÓN, 2014).

Os gerentes de projetos podem melhorar suas competências e obter melhores resultados, conhecendo e compreendendo diferentes estilos de gerenciamento, mesmo que não estejam totalmente cientes ou fiéis a um estilo específico (RAMOS; MOTA; CORRÊA, 2016). Dessa forma, um gerente de projetos eficaz não se adapta a um único estilo de gestão. Este deve avaliar a situação e então adaptar seu estilo de gestão para atender as necessidades do cenário em que se encontra, podendo levar a uma combinação de mais estilos.

No contexto de gerenciamento de projetos, as metodologias utilizadas nesta área enfatizam a importância de executar um processo decisório eficiente, visto que as pessoas apresentam diferentes modos de tomar as decisões. Algumas agem de maneira objetiva, reunindo muita informação e de forma independente. Outros agem de forma mais intuitiva. Alguns preferem decidir de forma autônoma, outros com a ajuda de terceiros. Para umas pessoas a decisão é tomada de forma mais espontânea, enquanto outras preferem fazer uma análise mais cuidadosa, ou até evitam tomar decisões. Assim, diferentes estilos de tomada de decisão se encaixam em inúmeras situações.

Os gerentes de projetos são essenciais para avaliar situações e tomar decisões sobre os elementos que compõe um projeto. Dessa forma, a tomada de decisão se apresenta como função fundamental para direcionamento de estratégias das organizações, influenciando diretamente nos seus resultados.

Ao tomar uma decisão, os gerentes de projetos apresentam um determinado comportamento durante o processo decisório, envolvendo a percepção sobre a situação, formulação das alternativas e processamento da informação. Nesse contexto, o estudo sobre estilos de gestão e estilos de tomada de decisão na área de gerenciamento de projetos é relevante no tocante ao atual cenário do mercado e da economia, fornecendo assim resultados significativos para os gerentes de projetos que se interessem em desenvolver habilidades de gestão.

1.1 JUSTIFICATIVA

A literatura tem mostrado maior interesse por gerenciamento de projetos, buscando entender como as mudanças destes últimos tempos vêm impactando as práticas das organizações. Dessa forma, a presente pesquisa é representativa tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial, analisando como determinadas variáveis interferem nos estilos de gestão e de tomada de decisão, podendo influenciar diretamente nos resultados das organizações, com o objetivo de aprimorar o modo de gerenciamento e de tomada de decisões.

O estudo sobre estilos de gestão e estilos de tomada de decisão na área de gerenciamento de projetos vem se mostrando ser de extrema importância, visto que com o cenário de alta competitividade no mercado e entre empresas, há necessidade de alcançar resultados cada vez melhores, gerando maior procura pelo conhecimento e desenvolvimento de habilidades de gestão (RAMOS; MOTA; CORRÊA, 2016).

Além disso, é importante estudar os estilos de tomada de decisão e de gestão pelo fato de integrarem partes do processo de tomada de decisão e assim podem proporcionar diferenças nas formas de planejamento e controle, além de outras ferramentas da gestão da organização. (GAREL, 2013; PAPKE-SHIELDS; BEISE; QUAN, 2010; SHENHAR et al., 2001)

Constantemente surgem nas organizações problemas que requerem atitudes com diferentes níveis de importância e complexidade para a sua resolução. Neste sentido, cabe ao gestor encontrar as estratégias que levem à solução de problemas organizacionais.

Vários autores defendem que as pessoas não assumem claramente um estilo de decisão ou de gestão, mas sim vários, dependendo da situação e do contexto (RAMOS; MOTA; CORRÊA, 2016). É possível determinar qual é o estilo dominante assim como os menos preferidos, dando ponto de partida para este estudo, que apresenta as seguintes questões:

Q1: Qual o estilo de tomada de decisão dos profissionais em projetos brasileiros?

Q2: Qual o estilo de gestão dos profissionais em projetos brasileiros?

A aplicação da análise multivariada neste trabalho se justifica pelo fato de ser uma técnica que avalia simultaneamente múltiplas medidas sobre o objeto em investigação. A análise fatorial foi aplicada com o intuito de definir conjuntos de variáveis altamente correlacionadas, e assim formar fatores que as resumam em um conjunto menor de dimensões, com perda mínima de informação (FÁVERO et al., 2009).

Compreender os estilos de tomada de decisão e de gestão permite prever como um potencial gestor se comportará em determinada situação, aumentando as chances de colocar a pessoa mais adequada em determinada área do projeto, aumentando assim as chances de se ter sucesso.

Assim, com este estudo será possível perceber se pessoas atuantes em projetos brasileiros possuem realmente um estilo de tomada de decisão e de gestão bem definido, ou se não apresentam um estilo claro, e sim apenas tendências. Também será possível verificar se variáveis como gênero, nível educacional, área de atuação, cargo, duração do projeto, estágio do ciclo de vida, tempo de experiência profissional e região do Brasil em que atua influenciam o processo de tomada de decisão e de gestão, e se existem diferenças significativas de estilos dentro de cada uma dessas variáveis, verificando assim se há ou não ligação entre as variáveis exploradas e os estilos de gestão e de tomada de decisão.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é definir o estilo de gestão e estilo de tomada de decisão de indivíduos que atuam em projetos brasileiros.

Os objetivos específicos são:

- ✓ Compreender os diferentes estilos de gestão e de tomada de decisão a partir da revisão de literatura referente;
- ✓ Identificar o estilo de gestão dominante nos atuantes em projetos brasileiros;
- ✓ Identificar o estilo de tomada de decisão dominante nos atuantes em projetos brasileiros;

- ✓ Identificar de que forma os estilos de tomada de decisão e de gestão dos atuantes em projetos brasileiros podem ser influenciados por variáveis como gênero, nível educacional, área de atuação, cargo, orçamento do projeto, duração do projeto estágio do ciclo de vida, tempo de experiência profissional e região do Brasil em que atua.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos:

O capítulo 1 apresenta as considerações introdutórias sobre o tema trabalhado, envolvendo a problemática de pesquisa e justificativa, além dos objetivos a serem alcançados.

O capítulo 2 aborda a revisão da literatura e referencial teórico sobre os temas desta pesquisa. Destacam-se os temas relacionados aos os estilos de gestão e estilos de tomada de decisão, além de uma visão geral sobre suas influências no contexto de gerenciamento de projetos. Por fim, abrange os aspectos associados à análise multivariada de dados, e a análise fatorial (visando analisar os componentes principais).

O capítulo 3 apresenta a metodologia empregada para a identificação dos estilos de gestão e de tomada de decisão predominantes entre os gerentes de projetos brasileiros, além de abordar de forma mais detalhada a forma como se obteve a base de dados para realizar este estudo.

O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados sobre o objetivo proposto, abordando a influência das variáveis de estudo sobre os estilos de tomada de decisão e de gestão adotados pelos gerentes de projetos.

Por fim, o capítulo 5 abrange as considerações finais sobre o desenvolvimento da pesquisa, discute os principais pontos da análise e apresenta sugestões para possíveis trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção destina-se a fundamentação teórica e revisão da literatura do presente estudo. Primeiramente abordam-se tópicos associados ao gerenciamento de projetos, incluindo uma visão geral do conceito, cenário atual e tendências de pesquisa e sucesso em projetos. Em seguida aborda-se os estilos de gestão e estilos de tomada de decisão, além de uma visão geral sobre suas influências no contexto de gerenciamento de projetos. Por fim, abrange os aspectos associados a análise multivariada de dados, especificamente a análise fatorial (visando analisar os componentes principais), utilizada no presente estudo.

2.1 PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: CONCEITO E EVOLUÇÃO

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos e características da gestão de projetos, além de apresentar o atual cenário e algumas tendências para pesquisa na área.

2.1.1 Gerenciamento de projetos

O conceito do termo "projeto" tem evoluído ao longo dos anos. A definição mais difundida é a do Project Management Institute (2013), que define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo de maneira única. Assim, não haverão dois projetos exatamente iguais. Além disso, um projeto possui prazo (datas de início e fim pré-determinados) e pode ser encerrado quando os objetivos são alcançados ou quando se torna inviável que estes sejam alcançados.

Este conceito ainda pode ser expandido ao entendimento sobre gerenciamento de projetos, que é definido por diversos autores. Atkinson (1999) o define como a aplicação de uma série de ferramentas e técnicas visando utilizar os recursos para desenvolver uma tarefa única e complexa, de forma a cumprir os requisitos de tempo, custo e qualidade.

Já Meredith e Mantel (2000) afirmam que os principais esforços de gerenciamento de projetos encontram-se no controle das seguintes 5 áreas: qualidade do conteúdo, custos, tempo, organização e informações. Segundo o Project Management Institute (2013) o gerenciamento de projetos consiste na aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através do gerenciamento de cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

O gerenciamento de projetos está em tendência desde o final da década de 1980. Porém, pesquisas sobre o assunto vem ganhando visibilidade desde meados da década de 1990 (GAREL, 2013). Assim, o gerenciamento de projetos é reconhecido pela ciência da gestão, principalmente sendo visto como um sistema de antecipação e racionalização de iniciativas coletivas temporárias. Embora exista uma concepção global sobre o assunto, não há uma teoria unificada sobre o gerenciamento de projetos. Dessa forma, a base da teoria é encontrada em guias de "melhores práticas", elaborados em maior parte por empresas de projetos norte-americanas (GAREL, 2013).

De acordo com Larson e Gray (2016) o gerenciamento de projetos não é mais um gerenciamento de necessidades especiais, pois está se tornando rapidamente um modo padrão de trabalhar, visto que um porcentual crescente do esforço típico de uma empresa está sendo dedicado a projetos. O futuro promete que a contribuição dos projetos na direção estratégica das empresas aumentará em importância.

Shenhar et al. (2001) afirmam que a maioria dos projetos são realizados tendo uma perspectiva comercial, visando resultados melhores (lucro, melhor posicionamento no mercado, aumento de desempenho organizacional etc.). Dessa forma, Mir e Pinnington (2014) afirmam que, a utilização de técnicas de gerenciamento de projetos tem sido utilizada visando aumentar a produtividade do negócio. Além disso, a literatura aborda os vários benefícios que são possíveis obter a partir de um gerenciamento consistente e maduro. Lenfle e Loch (2010) ressaltam que os projetos não somente executam a estratégia, mas também podem ser utilizados para fazer a estratégia.

No entanto, Shenhar et al. (2001) destacam que, quando os gerentes de projetos e suas equipes estão diretamente envolvidos no dia a dia da execução do projeto, geralmente perdem o foco do aspecto comercial, pois ficam concentrados no trabalho operacional. Dessa forma, tendem a finalizar a tarefa de forma eficiente (evitando a perda de tempo e dinheiro), porém essa atitude pode ter consequências que tendem a falhas e resultados comerciais decepcionantes, visto que o trabalho não foi realizado de forma eficaz.

2.1.2 Cenário atual e tendências para pesquisas em gestão de projetos

Nesta seção serão abordadas algumas perspectivas e tendências do gerenciamento de projetos a partir do trabalho de diferentes estudiosos. Em seguida serão pontuadas as principais evidências adotadas em relação a este trabalho.

Cada vez mais a gestão de projetos expande sua gama de conhecimentos na literatura tendo em vista o grande impacto social que apresenta. Com a grande competitividade do

mercado no cenário atual os consumidores se mostram cada vez mais exigentes, buscando produtos e serviços com mais qualidade, menos tempo e no custo justo. O atendimento à satisfação dos clientes combinando esses fatores passou a ser questão de sobrevivência, além de contribuir para o aumento da complexidade do ambiente de negócios, exigindo das empresas esforços constantes para a busca de máxima eficiência e agregação de valor.

Assim, a implantação de projetos é meio pelo qual as empresas buscam aumentar vendas, reduzir custos, criar novos produtos/serviços, aprimorar a qualidade, e conseqüentemente alcançar a satisfação dos clientes. Dessa forma, a área de gestão de projetos é considerada uma ferramenta para implementação das estratégias organizacionais e alto potencial para o alcance da satisfação dos clientes (SHENHAR et al., 2001; WINTER et al., 2006; RABECHINI JUNIOR; MONTEIRO DE CARVALHO, 2013).

Por esse motivo, Winter et al. (2006) afirmam que os últimos anos vem sendo marcados pelo crescimento da presença de projetos nos mais diferentes tipos de empresas e indústrias. Na literatura é consenso que ainda há muito a ser explorado e desenvolvido. Cooke-Davies (2001) estabeleceu que o foco é a criação de ferramentas, técnicas e métodos para a melhoria da performance dos projetos.

Kwak e Anbari (2009) realizaram uma pesquisa que teve como objetivo capturar as tendências da pesquisa em gestão de projetos fora da perspectiva da comunidade de gerenciamento de projetos. Ao considerar as tendências de pesquisa nas disciplinas aliadas, os pesquisadores interessados em gestão de projetos devem concentrar seus esforços em pesquisas produtivas em áreas de alto impacto e relevância, visando melhorar os conhecimentos sobre a área.

Padalkar e Gopinath (2016) realizaram uma revisão sistemática da literatura entre os anos 2000 e 2015 para verificar as tendências de evolução nos temas de pesquisa no contexto de gerenciamento de projetos. Os autores separaram os temas nas seguintes classificações: determinística, não determinística e explicativa (Willis, 1985; Icmeli et al., 1993; Kolisch, 1996; Herroelen et al., 1998; Winter et al., 2006; Whitty e Maylor, 2009; Jugdev and Müller, 2005; Ika, 2009). A revisão apresenta uma tendência crescente na produção da pesquisa, e um declínio constante na influência da pesquisa sobre 2006-2015 para as três perspectivas, sugerindo a maturação dos temas existentes e uma possível não ocorrência de novos temas. O estudo mostra também métodos de projeto, fatores de sucesso, gerenciamento de riscos, gerenciamento de desempenho e gerenciamento de conhecimento para serem os principais temas baseados na área de pesquisa.

Garel (2013) realizou um estudo sobre a história dos modelos de gerenciamento de projetos. Segundo o autor, muito poucos historiadores estudaram projetos como uma atividade específica, e, além disso, os acadêmicos em gerenciamento de projetos raramente são especialistas em arquivos ou têm familiaridade com o raciocínio histórico. Várias áreas da história do gerenciamento de projetos podem ser exploradas de acordo com a definição de um modelo de gestão, e este é apenas o começo, a história do gerenciamento de projetos continua a ser escrita.

Hällgren (2012) revisou 61 artigos entre os anos de 2007 e 2011, examinando como as oportunidades de contribuições são criadas na pesquisa de projetos. Os resultados mostraram que as questões identificam lacunas e estendem a literatura em vez de desafiar as suposições teóricas. Dessa forma, acaba dificultando o desenvolvimento do campo do projeto, produzindo teorias que não desafiam suposições. O autor critica o foco dos trabalhos pelo fato de que ressaltar entendimentos anteriores é importante em termos de estabelecer a credibilidade de determinada área, porém ao mesmo tempo dificulta seu desenvolvimento e difusão, bem como sua aceitação por um público geral. Hällgren (2012) cita como possível alternativa de metodologia a pesquisa baseada na problematização, visando focar os problemas em uma determinada área de investigação.

Adelina-Roxana e Alice-Magdalena (2014) realizaram várias pesquisas sobre as perspectivas do gerenciamento de projetos no ano de 2014 e confirmaram o fato de que a maioria dos projetos é desafiadora. Dadas restrições financeiras mais exigentes e rigorosas, o gerenciamento de projetos é considerado como uma ferramenta que pode fornecer mais com menos. Assim, a literatura sobre gerenciamento de projetos mostra que, apesar do avanço nos processos da área, ferramentas e sistemas, o sucesso do projeto não melhorou significativamente. Como tendência tem-se que a necessidade de gerentes de projeto e analistas serem consultores confiáveis e influenciar as partes interessadas, em qualquer tipo de projeto, não desapareceram e devem-se ter mais estudos sobre essa área.

A fim de tornar a presente pesquisa ainda mais relevante para a literatura da gestão de projetos, as perspectivas levantadas nos trabalhos anteriormente citados serviram de direcionamento para esta pesquisa. Através da busca realizada, notou-se a pouca quantidade de trabalhos mais recentes com foco nos estilos de gestão e de tomada de decisão no contexto de gerenciamento de projetos.

Em relação ao estilo de tomada de decisão no contexto de gerenciamento de projetos, há pesquisas que investigaram a diversidade dos estilos de decisão nos EUA (FOX; SPENCE, 1999); o efeito do estilo de decisão em uma ferramenta de gerenciamento de projetos (FOX;

SPENCE, 2005); diferenças culturais nas tomadas de decisão em projetos (DABIĆ; TIPURIĆ; PODRUG, 2015; MÜLLER; SPANG; OZQAN, 2014). Em relação ao estilo de gestão no contexto de gerenciamento de projetos há pesquisas que relacionam o estilo de gestão com gênero em projetos de *software* (QURESHI et al., 2013; ROYCE, 2005); estilos de gestão e resultados com abordagem em gerenciamento de projetos e processos (EDELNBOS; KLIJN, 2009); estilo de gestão dos gerentes de projetos no Brasil, utilizando a análise multivariada de dados (RAMOS; MOTA; CORRÊA, 2016).

A literatura sobre gerenciamento de projetos teve um interesse crescente no comportamento e nas competências dos gerentes de projetos quanto ao sucesso dos projetos (GUDIENÉ et al., 2014; RADUJKOVIĆ; SJEKAVICA, 2017; TRIPATHI; JHA, 2018). De acordo com Harvey e Turnbull (2006), um estilo de gestão pode ser desenvolvido para suportar uma estratégia de baixo custo, combinando um sistema operacional de baixo custo e um serviço de melhor qualidade. Por outro lado, poucos trabalhos foram dedicados a entender a relação entre o estilo de gestão e seu impacto no sucesso do projeto.

Kolltveit, Karlsen e Grønhaug (2007) realizaram um estudo em que se obteve como resultado que as perspectivas da literatura moderna de gerenciamento de projetos se concentra mais na liderança do que a literatura tradicional costumava fazer. Assim, os resultados apontam que a perspectiva de liderança vem sendo a buscada, e a literatura de gerenciamento de projetos mostra uma aplicação crescente dessa perspectiva. Os autores afirmam que não há dúvida de que há necessidade de mais pesquisas para desenvolver uma compreensão da pluralidade dentro do campo de pesquisa de projetos.

Por fim, ficam as sugestões para expandir as pesquisas do gerenciamento de projetos a outras disciplinas (Kwak e Anbari, 2009; Adelina-Roxana e Alice-Magdalena, 2014) e desafiar a suposições já existentes (Hällgren, 2012), além de ampliar as buscas nas áreas com menos pesquisas disseminadas.

2.2 SUCESSO EM PROJETOS

Para que um projeto seja concluído com sucesso é importante que se compreenda o que representa o sucesso na gestão de projetos, assim como quais os fatores que podem contribuir para que este seja alcançado. Nesta seção serão apresentados conceitos de sucesso do gerenciamento de projetos e sucesso do projeto, além dos fatores críticos de sucesso em projetos.

2.2.1 Sucesso do gerenciamento de projetos e sucesso do projeto

O sucesso em projetos é um assunto bastante discutido na literatura, porém não há acordo sobre sua definição, fatores críticos para que seja alcançado e nem sobre sua mensuração. Por outro lado, de acordo com Sanchez, Terlizzi e De Moraes (2017), há pelo menos um consenso na literatura sobre o assunto: o sucesso global deve ser analisado a partir de duas perspectivas diferentes, sendo a primeira o sucesso do gerenciamento do projeto, e a segunda o sucesso do projeto.

Sanchez, Terlizzi e De Moraes (2017) afirmam que o sucesso do gerenciamento do projeto é responsabilidade do gerente do projeto, ou seja, este deve ser entregue dentro do orçamento de custos e tempo, além de usufruir dos recursos e serviços planejados. Dessa forma, o sucesso do gerenciamento do projeto geralmente é medido de acordo com esses três fatores: custo, tempo e qualidade.

Por outro lado, Carvalho, Patah e de Souza Bido (2015) afirmam que não há uma definição direta para esta mensuração, visto que o sucesso do projeto pode ser medido de diferentes maneiras, em diferentes perspectivas, fases, e tipos de projeto. Em confirmação, Todorović et al. (2015) notaram que os autores começaram a considerar que a mensuração do sucesso do projeto é multidimensional, uma vez que depende da perspectiva e maneira de mensuração.

De acordo com Mir e Pinnington (2014), os projetos diferem em tamanho, complexidade e tipo, e por isso os critérios para medir o sucesso variam de projeto para projeto. Dessa forma, a distinção entre o sucesso do gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto (produto/serviço) é uma discussão relevante na literatura, e assim é um assunto abordado por diversos autores (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015).

Shenhar et al. (2001) afirmam que os projetos são estratégicos. Assim, o sucesso do projeto deve estar alinhado com os objetivos da organização, o que agrega vantagem competitiva no mercado. Para o alcance do sucesso global do projeto, Shenhar et al. (2001) ainda afirma que há quatro perspectivas para que seja analisado: Eficiência (envolve questões referentes ao gerenciamento do projeto, ou seja, cumprimento de cronogramas, metas e orçamentos); Impacto nos clientes (alcançar a satisfação do cliente e atender suas necessidades); Sucesso comercial (analisar os benefícios do projeto em relação a participação no mercado); Preparação para o futuro (criação de novas infraestruturas tecnológica e oportunidades de mercado).

De acordo com Sanchez, Terlizzi e De Moraes (2017), apesar das pesquisas do mundo acadêmico e experiências práticas, a taxa de sucesso nos projetos continua sendo baixa. A busca pela excelência nos resultados dos projetos vem aumentando a procura pelo conhecimento nesta área. Dessa forma, o estudo dos fatores críticos de sucesso torna-se de fundamental importância, visto que se gerenciados de maneira eficaz potencializam-se as chances do sucesso acontecer. Logo, a partir do momento em que um projeto é proposto, é necessário que sejam definidos os seus objetivos para que seja possível analisar se este foi concluído com sucesso ou eventual fracasso. A literatura apresenta várias formas de tratar os fatores críticos de sucesso (FCS), já que cada autor propõe a sua série baseado em suas percepções.

2.2.2 Fatores críticos e critérios de sucesso em projetos

Cooke-Davies (2002) diz que desde o final da década de 1960 os pesquisadores da área de gerenciamento de projetos buscam encontrar quais fatores guiam o projeto ao sucesso, e chegaram a conclusões que são de extremo usufruto para os profissionais de gerenciamento de projetos. Para a definição dos fatores chave para o sucesso é necessário olhar o ambiente do projeto de forma mais ampla, levando em consideração todos os eventos na organização que se relacionam com o projeto em si. A análise desses elementos resulta em uma lista de "fatores críticos para o sucesso" de um projeto (TODOROVIC et al., 2015).

O gerente de projeto é um fator crítico de sucesso em um projeto, visto que este estabelece a direção, objetivos, motivação e toda a assistência necessária para as questões organizacionais e interpessoais. Outros autores incluem treinamentos e educação como fatores chave de sucesso em gerenciamento de projetos, visando alcançar a padronização e eficácia na execução de atividades, além de facilitar o compartilhamento de conhecimentos (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015).

De acordo com Song et al. (2012) a gestão do conhecimento do projeto, especificamente nos mais complexos, é um dos principais fatores de sucesso na gestão de projetos. Uma gestão de conhecimentos insuficiente é um dos principais motivos do fracasso de um projeto. Dessa forma, os conhecimentos explícitos e tácitos sobre o gerenciamento de projetos apresenta papel decisivo e fundamental para o alcance do sucesso.

Todorović et al. (2015) acreditam que a definição dos fatores de sucesso é um pré-requisito para o sucesso de um projeto e uma maneira de medir seu nível de maturidade. Além disso, o autor enfatiza que uma das opções para o gerenciamento de projetos bem sucedido é a criação de *frameworks* (modelo) para que seja possível fazer a ligação entre os fatores críticos

de sucesso e os critérios de sucesso, porém vale ressaltar que não há uma lista de critérios de sucesso comum a todos os projetos.

A definição dos critérios de sucesso de um projeto é particular de cada projeto, visto que a percepção do sucesso depende de cada parte interessada. Assim, Samset (1998) citado por Carvalho, Patah, De Souza Bido (2015) explora cinco critérios de sucesso: eficiência (custo, tempo e qualidade), efetividade, impacto do projeto na sociedade, relevância para necessidades e sustentabilidade. Carvalho, Patah, De Souza Bido (2015) também citaram os critérios explorados por Shenhar et al. (2001), que são: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso no negócio e preparação para o futuro. Já para Rabechini Junior e Monteiro De Carvalho (2013) há a dimensão de sustentabilidade, que se preocupa com o impacto do projeto em aspectos sociais e ambientais.

A partir de uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos realizada por Silva, Ramos e Mota (2018), os fatores mais citados são: competências do gerente de projeto, competências da equipe de projeto, cumprimento dos requisitos de cronograma, custo e qualidade e satisfação do cliente/stakeholders. Nota-se que os trabalhos mais recentes mostram maior preocupação com fatores relacionados ao gerenciamento de relacionamentos, competências interpessoais e comunicação, os quais não eram prioridade. O foco era apenas aspectos técnicos do projeto, e a tendência da evolução desses fatores é trazer essas habilidades como fator crítico em áreas diversas.

2.3 ESTILOS DE GESTÃO

De acordo com Ogele Timinepere (2012), o estilo de gestão pode ser simplesmente interpretado como uma maneira de gerenciar uma organização, sendo assim definido como a abordagem adotada por um gerente ao lidar com as pessoas no trabalho e exercer autoridade sobre os seus subordinados, visando alcançar os objetivos organizacionais. O estilo de gestão não é um procedimento sobre como fazer, mas é a estrutura de gerenciamento para fazer. Em confirmação, Qureshi et al. (2013) afirmam que a maneira como os gerentes de uma empresa gerenciam e controlam seus funcionários depende, em grande parte, de sua atitude e habilidade de liderança, além da sua percepção sobre a imagem corporativa.

Lewis et al. (2002) citado por Gregory e Keil (2014) conceituam estilo de gestão como um repertório de ações que resultam em um modo específico de pensar e comportar-se de forma diferente, dependendo do contexto e da situação. Zhao, Feng e Li (2018) afirmam que o estilo de gestão envolve as atitudes gerenciais em relação aos riscos e seus métodos de tomada de decisão, controle e comunicação.

Em relação a projetos, Gregory e Keil (2014) afirmam que o conceito do estilo de gestão é particularmente relevante, visto que estes são caracterizados como atividades temporárias e assim não possuem as condições estruturais para exercer o controle hierárquico comum em organizações de linha mais permanentes. Dessa forma, os gerentes de projetos podem recorrer a estilos contrastantes de gerenciamento para compensar a falta de autoridade formal sobre os membros da equipe. Assim, o uso de diferentes estilos de gestão dá origem a diferentes ações que podem ser tomadas ao lidar com problemas específicos que surgem durante a execução de um projeto. Geralmente essas ações acabam sendo contraditórias dentro do ambiente de projetos.

Zwikael, Shimizu e Globerson (2005) afirmam que os gerentes de projetos em diferentes países executam projetos de natureza semelhante, mas agem de diversas maneiras. Essas diferenças podem derivar de distinções culturais, assim como a importância desigual dada pelos gerentes de projeto e seus clientes ao que deve ser considerado como sucesso de um projeto.

Raisch et al. (2009) citado por Gregory e Keil (2014) ainda afirmam que as limitações cognitivas e comportamentais dos indivíduos podem ocasionar a limitação a um único estilo de gestão, o qual se ajusta melhor às crenças e habilidades individuais. Porém, na prática pode haver benefícios em combinar diversos estilos de gestão, desde que seja possível lidar com as tensões que surgem.

Dessa forma, o estilo de gestão fica evidenciado ao estabelecer objetivos, liderar equipes, comunicar-se com as pessoas envolvidas nas atividades, tomar decisões, incentivar a automotivação, entre outros fatores. Na literatura há um consenso que não existe uma forma melhor do que outra para gerenciar um empreendimento, visto que os gestores geralmente se comportam de diferentes maneiras, e sofrem o efeito de diversos fatores, como diferenças culturais e ambientais.

De acordo com Ogele Timinepere (2012), os estilos de gestão são um dos fatores que afetam a eficácia da organização. Uma combinação entre o estilo de gestão e as realidades operacionais de uma organização influenciará consideravelmente seu nível de eficácia. Em cada organização, o estilo de gestão influencia o desempenho de funcionários individualmente como também de grupos de trabalho, ou seja, influencia o desempenho de toda a organização.

Qureshi et al. (2013) afirmam que o estudo sobre o estilo de gestão é de grande importância, visto que a identidade corporativa faz parte da reputação da empresa. Dessa forma, se a maneira de gerenciar é uma das diferentes formas de criar e representar a identidade de uma empresa, isso também afeta a sua reputação. Assim, certos estilos de gestão

promovem diferentes visões de reputação. Em confirmação, Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014) estabelecem que o estilo de gestão inclui valores e padrões em que se baseiam o gerenciamento de uma empresa, influenciando assim o comportamento do restante da organização.

Vale ressaltar que o conceito de "estilo de gestão" vai além do conceito de "estilos de liderança", e não devem ser confundidos. O estilo de liderança é a forma que o líder se relaciona com os integrantes da equipe, tanto em relação ao grupo ou de forma individual (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2000). Já o estilo de gestão envolve assumir o controle de uma situação com as estratégias e equipe, além do processo de determinação e orientação da direção a ser seguida para o alcance dos seus objetivos, envolvendo assim um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises.

Zhao, Feng e Li (2018) afirmam que as diferenças significativas nos estilos de gestão entre empresas parceiras em geral podem causar problemas na comunicação e conflitos, aumentando os riscos de falha em um projeto. Dessa forma, conhecer o estilo de gestão no contexto de gestão de projetos é um fator determinante significativo que separa projetos bem-sucedidos de falhas (ROYCE, 2005).

2.3.1 Modelos de estilos de gestão

De acordo com Loewe, Williamson e Chapman Wood (2001), a maioria das grandes empresas buscam novas estratégias visando acompanhar a dinâmica do mercado. No entanto, a quantidade de gerentes que realmente sabem como ajudar essas novas estratégias a funcionarem é estreita. Para realizar essa busca, os gerentes precisam dar dois passos cruciais: Primeiramente precisam decidir quais desses estilos são apropriados para as oportunidades, e, em seguida, precisam garantir que estão fazendo as coisas certas para implementar os estilos que escolheram.

A seguir são propostos alguns modelos de estilos de gestão. Esses estudos nos fornecem informações sobre a presente questão de pesquisa, ou seja, sobre se é possível projetar um estilo de gestão para gerentes de projetos.

De acordo com Purcell (1987) citado por Harvey e Turnbull (2006), o estilo de gestão pode ser avaliado em termos de individualismo e coletivismo. Purcell descreve o individualismo como o fato de a empresa dar credibilidade aos sentimentos de cada empregado e assim procurar desenvolver sua capacidade para exercer sua função no trabalho. O coletivismo no estilo gerencial é definido como o fato de a organização reconhecer os direitos dos empregados de ter voz ativa no processo de tomada de decisões da empresa.

Assim, o coletivismo reflete até que ponto a administração reconhece os interesses coletivos dos empregados, seu envolvimento nos processos de tomada de decisão e a legitimidade concedida pela administração.

Loewe, Williamson e Chapman Wood (2001) encontraram cinco estilos de gestão distintos, muitas vezes em desacordo um com o outro. Cada um aborda diferentes tipos de problemas de inovação no que se refere a suporte às novas estratégias, e exige que os gerentes utilizem um conjunto de diversas ferramentas. Os estilos são descritos a seguir:

- ✓ O caldeirão: Nesse estilo os líderes catalisam a energia empresarial e estimula que todo o grupo questione repetidamente tudo sobre a organização. A equipe repensa constantemente seus modelos de negócios e cria rapidamente novos modelos. Essa abordagem resulta em mudanças rápidas em toda a organização.
- ✓ A escada em espiral: Neste estilo os gerentes inovam de forma tão consistente e frequente em seus negócios que, ao longo do tempo, eles repetidamente mudam sua própria natureza. O gerente ergue-se no seu negócio escolhido, enquanto parece ficar no mesmo lugar.
- ✓ O Campo Fértil: Nessa abordagem, os gerentes se concentram em encontrar novos usos para ativos e competências estratégicas, semeando-os em um campo amplo que se estende muito além das operações existentes da empresa.
- ✓ O PacMan: Neste estilo os gerentes "engolem" *startups* empreendedoras e montam competências coerentes para o futuro.
- ✓ O Explorer: Nessa abordagem o gerente mantém seus investimentos pequenos no início, mas alcança seu objetivo através de uma série de aplicações de custo relativamente baixo que resolvem progressivamente os problemas que impediram a inovação de acontecer.

Em relação as diversas decisões do dia a dia que são tomadas por gerentes, Edelenbos e Klijin (2009) afirmam surgir dois estilos diferentes de gestão: o gerenciamento de projetos e de processos. Os gerentes de projeto são focados em resultados, com metas claras e bem definidas em planos detalhados. Já os gerentes de processo são mais focados em orientar o processo, reagindo de maneira flexível às mudanças, focando no ambiente e nas partes interessadas, sendo assim mais aberto a mudanças. Um detalhe importante entre esses estilos de gestão encontra-se no meio de comunicação, onde na gestão de projetos dá-se por DAD (decidir, anunciar e defender), e na gestão de processos é dada por DDD (dialogar, decidir e entregar).

De acordo com Klijin et al. (2008), há quatro tipos de gerenciamento e são baseados nos seguintes elementos: interação com as partes, orientação estratégica, estilo de gerenciamento e dinâmica de processos. Os estilos de gerenciamento são determinados por:

- ✓ Interação-resultados: as ações visam principalmente alcançar resultados ou alcançar boas relações.
- ✓ Interno-externo: a orientação é mais interna (a própria organização do projeto) ou externa (outros atores envolvidos).
- ✓ Reativo-proativo: o gerente é mais propenso a reagir a outras iniciativas ou a tomar a iniciativa.
- ✓ Flexível-determinado: o gerente do projeto tem metas claras ou se adapta a novas circunstâncias.

De acordo com Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014) os estilos de gestão são o participativo e o competitivo, que são descritos a seguir:

- ✓ Estilo participativo: é mais democrático e focado nas relações. Assim, equilibra o envolvimento de gerentes e subordinados no processamento de informações, na tomada de decisões, na resolução de problemas e no funcionamento da empresa. Apresenta maior orientação ao cliente e comportamentos inovadores que facilitam mudanças organizacionais. Assim, os gerentes compartilham o processo de tomada de decisão com os demais membros da organização, não apenas com aqueles que são formalmente autorizados a agir, envolvendo o estabelecimento de um sistema de informações, treinamento, recompensas, delegação de autoridade e um estilo de liderança característico.
- ✓ Estilo competitivo: é mais autocrático e orientado para tarefas. O gerente é focado em cada membro da organização e na conclusão dos objetivos, e visa reduzir a comunicação e a transmissão de informações. Nesse estilo de gestão o trabalho em equipe tem um desempenho ruim. No entanto, o grau de comprometimento com os objetivos, de acordo com as recompensas associadas à sua realização, faz com que os funcionários se integrem à organização para perceber seu funcionamento. Portanto, esse conhecimento terá alguns efeitos na configuração da reputação da empresa.

2.3.2 Influências no estilo de gestão

A cultura é um fator importante para se compreender o comportamento da organização. De acordo com o Project Management Institute (2013), a cultura comportamental inclui os comportamentos e expectativas que ocorrem independentemente da localização geográfica, heranças étnicas ou línguas comuns ou diferentes. Dessa forma, esta pode assim ter um

impacto na velocidade do trabalho, no processo de tomada de decisão e no impulso de agir sem o planejamento adequado. Em algumas organizações isso pode gerar conflitos, afetando assim o desempenho dos gerentes de projetos e equipes de projetos.

De acordo com Bredillet, Yatim e Ruiz (2010), o tema da cultura tem recebido atenção crescente na literatura de gestão de projetos durante os últimos anos. Os resultados mostram que o gerenciamento de projetos é melhor implantado em países com baixa distância de potência e de incertezas, e além disso o gerenciamento de projetos não é impactado pelas dimensões individualismo e gênero.

Chipulu et al. (2014) afirmam que o desempenho geral de equipes de projetos multiculturais pode ser afetado pela variedade cultural dos membros individuais da equipe, e por isso há uma crescente demanda da indústria por gerentes de projetos competentes em interações multiculturais. De acordo com os autores, pelo fato de os projetos serem temporários, pode não ser possível para os membros ou partes interessadas desenvolver uma cultura predominante no nível do projeto. Portanto, em relação a gestão de projetos, caso existam diferenças significativas de valor cultural, estas provavelmente persistirão durante a duração do projeto e seu impacto no desempenho pode ser muito maior.

Os gerentes de projeto têm muitos papéis e responsabilidades, habilidades inerentes e aprendidas, e seu comportamento é afetado por valores pessoais, sociais e econômicos. Estudiosos ainda estão explorando o que faz um bom gerente e um bom líder. A literatura em geral concorda que a gestão influencia o desempenho humano, mas as dimensões específicas não foram identificadas com precisão, mesmo com o crescente interesse nessa área de estudo. Assim, há a necessidade de descobrir qual estilo de gerenciamento é apropriado e se os gerentes de projeto mudam seus comportamentos diante das diferenças que apareçam. (RAMOS; MOTA; CORRÊA, 2016)

Ramos, Mota e Corrêa (2016) realizaram uma pesquisa com gerentes de projetos no Brasil e como resultados obtiveram que independentemente do gênero ou setor organizacional, os gerentes de projetos têm um julgamento semelhante sobre como eles gerenciam pessoas e projetos. Além disso, os gerentes de projetos brasileiros podem desejar minimizar sua perda no momento da instabilidade financeira, agindo de forma mais conservadora a fim de manter a estabilidade no emprego e sucesso nos negócios.

Diante do exposto, sugere-se aprofundar as investigações sobre os fatores que podem influenciar o estilo de gestão predominante de um gerente de projetos, assim como associa-los com os aspectos de tomada de decisão no contexto de gerenciamento de projetos.

2.4 TOMADA DE DECISÃO EM PROJETOS

De acordo com Almeida (2013), a tomada de decisão nas organizações é forte razão de apreensão para os seus gerentes e executivos. Assim, a tomada de decisão pode ser considerada a atividade mais significativa de qualquer executivo, e o desempenho destes no processo decisório tem impacto direto na competitividade da organização e conseqüentemente na sua posição no mercado. A tomada de decisão deve resultar na opção que apresente a melhor avaliação em relação às expectativas do decisor, considerando as relações entre os critérios a serem atendidos. Logo, o processo decisório consiste em definir uma alternativa entre várias alternativas disponíveis.

De acordo com Marques, Gourc e Lauras (2011) a tomada de decisão em um contexto de projeto é uma tarefa complexa. Kähkönen (2008) citado pelos autores afirma que "o termo complexidade é um ponto de referência cada vez mais importante quando se tenta entender as demandas gerenciais dos projetos modernos em geral e das diversas situações encontradas dentro dos projetos". A complexidade pode aparecer em diversas formas e surgir a partir de várias fontes com diferentes níveis de intensidade, variando também com o setor industrial ou motivo do projeto (WILLIAMS, 2002).

De acordo com Stingl e Geraldi (2017), tomar decisões é essencial para o gerenciamento de projetos, e orientações normativas, ferramentas e métodos ajudam o processo de tomada de decisão racional. No entanto, o comportamento de decisão real desvia-se fortemente do racional, como é possível observar pelo crescente número de pesquisas na área de estilos de tomada de decisão, a fim de compreender os fatores que tem real influência sobre os decisores.

Logo, tratando-se de um contexto de projeto, a tomada de decisão é o ponto em que muitas restrições de gerenciamento tem origem em: gerência sênior (a qual define os objetivos gerais do projeto e os critérios de sucesso); a quantidade de informação resultante da execução do projeto; e a política de gestão do próprio gerente de projetos que reflete seu ponto de vista e o valor que este atribui a cada elemento de informação e a cada objetivo a ser alcançado (MARQUES; GOURC; LAURAS, 2011).

De acordo com Silvius et al. (2017), a tomada de decisão em projetos é tradicionalmente dominada pelos três aspectos do "triângulo de ferro" citados por Atkinson, (1999); Papke-Shields, Beise e Quan (2010): custo, tempo e qualidade. Já o Project Management Institute (2013) apresenta que deve-se considerar também uma revisão do desempenho do projeto em termos de tempo, cronograma, custos, orçamento, qualidade, riscos e problemas. Assim,

Williams (2002) conclui que antes de analisar ações específicas, é necessário enfatizar que o gerente de projetos toma decisões com base nas informações que eles tem.

Dessa forma, é possível concluir que, juntamente com os fatores do triângulo de ferro, o fator "risco" também é considerado uma das variáveis de controle no gerenciamento de projetos. Logo, as decisões em projetos são feitas sob risco e incerteza, ou seja, não se conhece totalmente os possíveis estados da natureza e quais serão os retornos esperados para cada decisão tomada.

De acordo com Williams (2002), as ações do cliente ou a ocorrência de eventos externos não são suficientes para explicar os efeitos sobre um projeto. Quando o ambiente externo age de forma inesperada (tanto por causa do cliente ou por outro elemento do ambiente externo), a gerência do projeto terá que tomar decisões em resposta.

A literatura sobre a tomada de decisão em projetos vem evoluindo ao longo do tempo, através da disseminação da relevância deste objeto de estudo para a área de gerenciamento de projetos. Há trabalhos que relacionam pontos específicos como tomada de decisões em projetos complexos (WILLIAMS, 2002), no contexto de incerteza (SANDERSON, 2012), durante a fase de planejamento do projeto do (LAUFER; WOODWARD; HOWELL, 1999), e em relação as diferenças culturais (MÜLLER; SPANG; OZQAN, 2014). A partir daí, pode-se identificar a importância de se conhecer o estilo de tomada de decisão predominante no cenário de gerenciamento de projetos, visando prever a maneira de ação em diferentes contextos.

2.4.1 Estilos de tomada de decisão

Basicamente o termo "estilo" significa hábitos aprendidos. Assim, o estilo de decisão se refere aos hábitos adquiridos ao agir tomando decisões. Da mesma forma funciona para outros estilos, como estilo de escrever, de se vestir, de falar, entre outros. Aprendemos a tomar decisões na escola, no trabalho, nas atividades de lazer e seguindo o exemplo de outras pessoas (DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1990).

Todos os dias as pessoas enfrentam a necessidade de tomar decisões. Verma et al. (2015) afirmam que o estilo de tomada de decisão faz parte do estilo cognitivo de um indivíduo, representando a maneira que funciona o auto-consciente em determinadas atividades, e simbolizando a resposta baseada em hábito para reagir de determinada maneira em um cenário de decisão. Scott e Bruce (1995) afirmam que em geral, os estilos de tomada de decisão não devem ser considerados como características estáveis da personalidade, mas

sim como flexíveis, visto que o indivíduo interpreta a tarefa decisória de forma particular e pode ser influenciado pela situação.

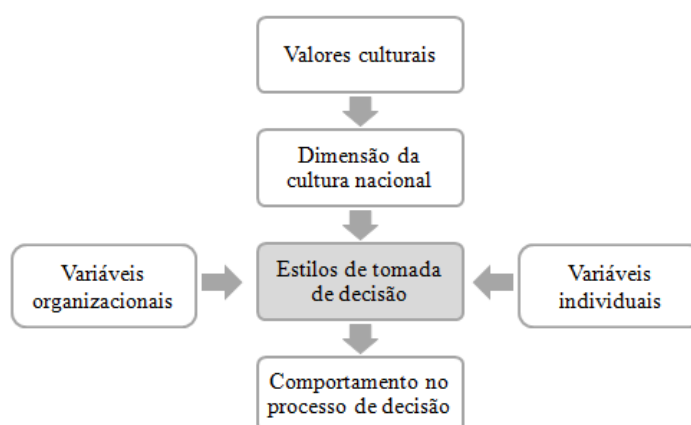
Os gerentes de projetos são essenciais para avaliar situações e tomar decisões sobre os elementos que compõe um projeto, como alocação de recursos, estratégias de produção e desenvolvimento, entre outros. De acordo com Rook (1986) citado por Fox e Spence (1999) estudos apontaram que entre as várias funções de um gerente de projeto, a mais importante é a tomada de decisões. A maneira como um gerente toma decisões é crucial para compreender como o gestor se encontrará em determinada situação, visto que muitas vezes aplica-se inconscientemente as suas crenças e preferências individuais que foram armazenadas pelas experiências e informações adquiridas.

Driver, Brousseau e Hunsaker (1990) afirmam que há diversos estilos para as pessoas tomarem decisões. Algumas aceitam os riscos enquanto outras o evitam. Algumas preferem tomar decisões de forma individual, enquanto outras tomam somente em grupos. Algumas pessoas seguem suas intuições, enquanto outras fazem uma análise detalhada antes de tomar alguma decisão. Algumas pessoas agem de forma mais rápida, outras veem todas as probabilidades e possibilidades além dos fatos concretos, entre outros fatores.

De acordo com Müller, Spang e Ozcan (2014), para entender os estilos de tomada de decisão e os fatores que os influenciam é necessário identificar as diferenças culturais, que apresentam variações significativas quando se trata de ideais de valores e comportamento pessoal. Os gerentes de projetos localizados em diferentes países executam projetos similares de diferentes maneiras, pois podem apresentar diferentes percepções e critérios sobre o sucesso do projeto, ou por se comunicarem de maneira particular, por exemplo. Desta forma, pode-se presumir que as diferenças de tomada de decisão existem.

Em confirmação, Dabić, Tipurić e Podrug (2015) dizem que compreender a cultura pode preparar um gestor para lidar com os desafios dos negócios internacionais e até nacionais, ajudando-os a compreender seus parceiros e concorrentes, e assim melhoram-se suas habilidades gerenciais. Dessa forma, o estilo de decisão descreve a maneira que o indivíduo toma decisões, reage a problemas e desfruta de informações. A Figura 1 ilustra diferentes variáveis que influenciam um determinado estilo de tomada de decisão. Dabić, Tipurić e Podrug (2015) também afirmam que diversos estudos empíricos confirmaram o destaque do contexto cultural ao escolher um estilo de tomada de decisão.

Figura 1 - Variáveis que influenciam no estilo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Dabić, Tipurić e Podrug (2015)

Rowe (1987) criou um Inventário de Estilo de Decisão (DSI) com o objetivo de medir a influência de quatro forças: necessidades pessoais, pressões ambientais, demandas de grupo e requisitos de tarefa, e assim verificar como um decisor responde a uma determinada situação. Os quatro estilos de decisão são: diretivo, analítico, conceitual e comportamental. Cada um dos estilos é descrito abaixo (ROWE, 1987 apud FOX; SPENCE, 2005).

- **Diretivo:** este estilo é orientado para tarefas e preocupações técnicas. Dessa forma, uma pessoa com o estilo diretivo implementa os objetivos operacionais de forma sistemática e eficiente, tendendo a utilizar dados baseados em fatos específicos, visando eficiência e resultados. São orientados para a ação e são decisivos.
- **Analítico:** este estilo é orientado para tarefas e desempenho técnico. O desempenho é alcançado por meio de análise, planejamento e previsão. Dessa forma, o estilo analítico é caracterizado pela tendência de analisar a situação e buscar a melhor possível, estudando os fatos cuidadosamente e buscando fatos completos e precisos. São bons no planejamento detalhado e respondem bem a novos requisitos.
- **Conceitual:** este estilo é orientado para pessoas e preocupações sociais. O indivíduo que prefere o estilo conceitual tende a explorar novas opções e formar estratégias. Dessa forma, é caracterizado pela criatividade e busca da visão holística. Pode depender de intuição e sentimentos, além de se darem bem com os outros, serem curiosos e perfeccionistas, não gostarem de seguir regras e serem preocupados com o futuro. Este estilo também tende a valorizar elogios e estão dispostos a compartilhar poder.
- **Comportamental:** este estilo exibe a orientação mais forte em relação a outras pessoas. Esses indivíduos estão interessados em outros, são bons ouvintes e gostam de estar envolvidos com eles. Os indivíduos que preferem esse estilo tendem a serem receptivos às sugestões, gostam

de trocar pontos de vista, usar a persuasão, e preferir relatórios verbais a escritos. Eles também tendem a se concentrar em problemas de curto prazo e são orientados para a ação.

Rowe (1987) afirma que embora não seja possível determinar com exatidão o estilo de tomada de decisão de cada gestor é importante se ter noção do estilo dominante, pois ao identificar o estilo cognitivo e os valores que os definem é possível prever de forma mais assertiva os comportamentos em relação ao processo decisório.

Fox e Spence (2005) afirmam que dos estilos de decisão acima, o diretivo e analítico são hipoteticamente mais adequados em relação a utilização das ferramentas disponíveis de gerenciamento de projetos. As principais características presentes nos estilos diretivo e analítico que são exigidas por ferramentas de gerenciamento de projetos são: apresentarem abordagem estruturada para a tomada de decisões e se concentrarem em tarefas e serem bons no planejamento detalhado. Por outro lado, o perfil de decisão de qualquer indivíduo é composto pela combinação dos quatro estilos, podendo ter um mais dominante ou mais equilibrado entre as quatro forças.

Scott e Bruce (1995) definiram o estilo de tomada de decisão como "o padrão de resposta habitual aprendido exibido por um indivíduo quando confrontado com uma situação de decisão. Não é um traço de personalidade, mas uma propensão ao hábito de reagir de certa maneira em um contexto de decisão específico". Eles definiram cinco estilos de tomada de decisão em relação ao comportamento: estilo racional (busca abrangente de informações); estilo intuitivo (confiança nos palpites e instintos); estilo dependente (busca de aconselhamento e orientação); estilo evasivo (buscando evitar tomadas de decisão sempre que possível); estilo espontâneo (decisões impulsivas e sem preparação prévia).

Os estilos apresentados por Scott e Bruce (1995) são baseados nas diferenças de personalidades e estilos cognitivos de cada pessoa. Neste sentido, os decisores resolvem o mesmo problema de forma distinta e particular. Os autores afirmam que os indivíduos utilizam combinações de estilos de tomada de decisão ao tomar uma decisão importante, como por exemplo, ao executar uma parceria entre os estilos racional e intuitivo será obtido uma superioridade sobre outros estilos.

De acordo com Al-Omari (2013), esses cinco estilos apresentados por Scott e Bruce (1995) não são mutuamente exclusivos, visto que indivíduos mostram consistência na maneira como tomam decisões, sugerindo assim que os indivíduos apresentam um estilo de tomada de decisão primário, porém podem não usá-lo inteiramente.

Driver, Brousseau e Hunsaker (1990) consideram que o estilo do decisor varia sob dois aspectos: foco e uso da informação. Em relação ao foco o estilo pode apresentar preferência

em trabalhar com apenas uma ou com mais alternativas. Quanto ao uso da informação o decisor pode preferir trabalhar com pouca ou muita informação. A combinação desses aspectos resulta nos seguintes estilos de tomada de decisão:

Figura 2 - Estilos de decisão

		Uso da informação		
		Satisfatório		Maximizado
Alternativas	Unifoco	Decisivo	Hierárquico	Sistêmico
	Multifoco	Flexível	Integrativo	

Fonte: Adaptado de Driver, Brousseau e Hunsaker (1990)

- ✓ Estilo decisivo: Utiliza pouca informação para decidir. Utiliza pouco planejamento, conversa e ação são diretas.
- ✓ Estilo flexível: Utiliza pouca informação para decidir, mas procura analisá-las sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. Prefere a intuição ao planejamento.
- ✓ Estilo hierárquico: Planeja a longo prazo, fazendo a análise complexa dos dados. Máximo uso de informações para encontrar a melhor solução.
- ✓ Estilo integrativo: Utiliza bastante informação e gera o maior número de alternativas possíveis. As decisões demoram a serem tomadas.
- ✓ Estilo sistêmico: É o mais complexo de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. Planeja para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e de longo prazo. Valoriza a coleta de informação de forma regular e cuidadosa.

Estudos realizados por Thunholm (2004) mostram que o estilo de tomada de decisão não deve ser visto apenas como uma tendência baseada em hábitos para agir de determinada forma em uma situação de decisão, conforme proposto por Scott e Bruce (1995). A tomada de decisão engloba o processamento de informações, auto-avaliação básica, e capacidade de iniciar e manter a postura, que são características individuais que tem impacto significativo nas respostas em diferentes situações de tomada de decisões.

Dessa forma, concluiu-se que se o estilo de tomada de decisões envolvesse apenas hábitos aprendidos, seria possível aprender outros hábitos, de acordo com requisitos do projeto do sistema de suporte à decisão. Por outro lado, o estilo de decisão é dependente das habilidades cognitivas básicas que são estáveis e não são facilmente alteradas, assim é

necessário que o sistema de suporte à decisão seja flexível, visando corresponder as necessidades do decisor (THUNHOLM, 2004).

Em confirmação, sobre a questão se é melhor o gestor focar em apenas um estilo único ou adotar uma postura flexível em relação ao estilo de decisão a ser adotado, Rowe (1987) afirma que nenhum estilo pode ser considerado melhor do que outro, da mesma forma que Scott e Bruce (1995) estabelecem. O autor ainda diz que um gestor flexível pode fornecer respostas mais apropriadas a situações complexas, sendo capazes de lidar com situações ambíguas e de constantes transformações.

A observação dessas características do decisor em relação a tomada de decisão é importante principalmente quando se está projetando os sistemas de informações que poderão ser utilizados pelos gerentes. Sem conhecer o estilo tomada de decisão corre-se o risco de utilizar sistemas gerenciais ineficazes.

2.4.2 O processo de tomada de decisão

Um decisor se depara com pelo menos duas alternativas a serem avaliadas de acordo com suas preferências e valores. Dessa forma, Al-Omari (2013) listou as etapas do processo de decisão de acordo com outros autores: Philips (1997) argumentou que o processo segue cinco etapas: 1) Identificar todas as alternativas existentes; 2) valorizar as alternativas de acordo com suas preferências e resultados potenciais; 3) reunir informações; 4) trocas entre preferências e resultados; 5) selecionar o rendimento mais favorável à decisão.

Al-Omari (2013) também citou os passos sugeridos por Rowe et al. (1984), que afirmam que o processo inclui o elemento de avaliação das consequências. Assim as etapas são: 1) definir o problema de decisão; 2) encontrar e analisar soluções alternativas; 3) implementar a decisão; 4) obter resultados, que envolve a avaliação dos resultados, alteração e continuação da ação; 5) consequências da decisão, que envolve considerar o efeito a longo prazo.

Como resultado dessa análise, Rowe e Mason (1987) citados por Al-Omari (2013) referiram-se ao processo de decisão como um processo cognitivo estruturado por cinco elementos: 1) o estímulo, que provoca a ação de tomar a decisão; 2) a maneira pela qual o indivíduo responde ao estímulo; 3) o pensamento sobre o problema; 4) implementação e execução da decisão; 5) avaliar a eficácia da decisão, esta ajudando ou não a alcançar os objetivos desejados.

Na visão de Simon (1960) citado por Almeida (2013), três estágios são considerados no processo decisório: inteligência, desenho e escolha. O estágio de inteligência consiste em

monitorar a organização e seu ambiente, visando encontrar situações que requerem uma decisão. Dessa forma, esse estágio traz para a organização uma visão proativa, já que busca a antecipação de problemas. O estágio de desenho desenvolve a construção do modelo de decisão para resolver o problema, incluindo a geração de alternativas. O estágio de escolha avalia as alternativas e resolve o problema.

Chiavenato (2003) afirma que o processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisório exige as sete etapas a seguir:

1. Percepção da situação que envolve algum problema.
2. Análise e definição do problema.
3. Definição dos objetivos.
4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
5. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.
6. Avaliação e comparação das alternativas.
7. Implementação da alternativa escolhida.

Cada etapa influencia as outras e todo o processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas 3, 5 e 7 podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.

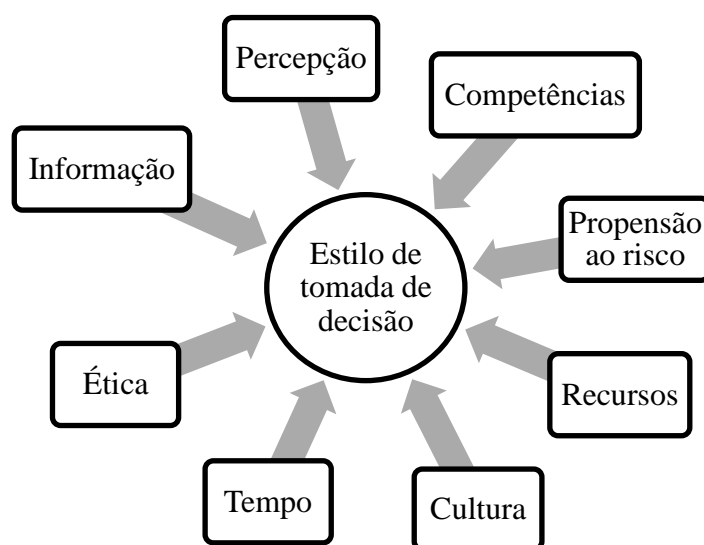
No contexto de gerenciamento de projetos, o Project Management Institute (2013) apresenta no seu guia que os gerentes de projetos e equipes de projetos usam um modelo ou processo decisório tal como o modelo de seis fases mostrado a seguir:

1. Definição do problema: Explorar, esclarecer e definir o problema.
2. Criação da solução do problema: Prolongar o processo de criação de novas ideias.
3. Ideias para ação: Definir critérios de avaliação, avaliar os prós e contras das alternativas, selecionar a melhor solução.
4. Planejamento da ação de solução: Envolver os principais participantes a fim de ganhar sua aceitação e o compromisso de fazer com que a solução funcione.
5. Avaliação da avaliação da solução: Análise pós execução, avaliação e lições aprendidas.
6. Avaliação do resultado e do processo: Avaliar se o problema foi bem resolvido ou se os objetivos do projeto foram atendidos.

2.4.3 Fatores que influenciam no estilo de decisão

A forma como gerentes tomam decisões para resolver problemas é influenciada por algumas condições e fatores característicos do próprio problema, do ambiente ou são parte das competências e informações que o decisor possui. A Figura 3 representa alguns desses fatores.

Figura 3 - Fatores que influenciam no estilo de decisão e de gestão



Fonte: A autora (2018)

Alguns desses fatores estão diretamente relacionados com o estilo cognitivo individual, que é definido por Witkin e Colleagues (1977) citados por Hough e Ogilvie (2005) como a diferença em como os indivíduos percebem, pensam, aprendem e se relacionam com outras pessoas. Desta forma, reflete a maneira como as pessoas recebem e processam a informação e chegam a uma conclusão baseados em suas observações. Assim, em relação aos fatores da figura acima, a percepção está relacionada em como a indivíduo reconhece a situação como um problema e a partir daí pode começar a resolvê-lo.

As competências estão associadas ao fato de o decisor estar ambientado com a situação e com as ferramentas para enfrentá-lo, ou saber onde buscar as soluções. Dessa forma, as competências (ou ausência destas) são fatores que determinam se a tomada de decisão será individual ou coletiva, caso haja necessidade de delegar o problema a outra pessoa, por exemplo.

O tempo influencia a tomada de decisão de forma significativa, visto que dependendo da forma como o problema é apresentado pode-se não ter tempo para se resolver de forma sistemática. Em relação ao fator disponibilidade de recursos, visto que se há disponibilidade de recursos se age de determinada maneira. Se os recursos são mais escassos se age de outra.

Parkin citado por Müller; Spang; Ozqan (2014) identificou as influências que tipicamente afetam o processo decisório, como crenças e valores pessoais, comportamento, normas sociais e ocupacionais e restrições ambientais. Os autores afirmam que um outro fator inerente da tomada de decisão foi abordado por Tyszka (1998) ao mostrar que a tomada de decisão consiste em resolver dois conflitos: um é o conflito entre o desejo de tomar uma decisão precisa e o desejo de minimizar o esforço de tomada de decisão. O segundo conflito é entre o desejo de tomar uma decisão precisa e o desejo de uma decisão que seja inequívoca.

Dessa forma, de acordo com Dabić, Tipurić e Podrug (2015), a cultura influencia como os gerentes e outros indivíduos tomam decisões e resolvem problemas, de acordo com a Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Contingências culturais da tomada de decisão

Cinco passos para a tomada de decisão	Variação cultural	
1. Reconhecimento do problema	Solucionar o problema.	Aceitar o problema.
2. Busca de informações	Buscar fatos.	Buscar ideias e possibilidades.
3. Construção de alternativas	Novo; Alternativas orientadas para o futuro; É possível aprender e mudar.	Alternativas orientadas para o passado, presente e futuro; Não é possível mudar substancialmente.
4. Escolha	Tomada de decisão individual; As responsabilidades da tomada de decisão são delegadas; Decisões são tomadas rapidamente.	Tomada de decisão em grupo; Somente o gerente senior toma as decisões; Decisões são tomadas lentamente.
5. Implementação	Devagar; Responsabilidade de apenas uma pessoa; Gerenciado pelo nível mais alto (topo).	Rápida; Responsabilidade do grupo; Envolve a participação de todos os níveis.

Fonte: Adaptado de Dabić, Tipurić e Podrug (2015)

Assim, as diferenças no estilo de tomada de decisão são ligadas a diferenças na personalidade dos indivíduos. Essas diferenças acarretam em diferentes estilos de decisão em termos de velocidade da tomada de decisão, aceitação de mudanças, clareza das responsabilidades, e velocidade de implantação da decisão tomada. Isso indica que os valores

(cultura nacional) que são aprendidos durante a educação e a infância moldam a personalidade dos indivíduos, chegando ao ponto que não é totalmente influenciado e assim substituído por valores estrangeiros, no caso de vivenciar experiências ou trabalhos em outros locais (MÜLLER; SPANG; OZQAN, 2014).

De acordo com Oyewobi, Windapo e Rotimi (2016), gerentes de projetos são influenciados pela natureza imprevisível do ambiente em que atua e, além disso, são de certa forma pressionados pela responsabilidade de tomar decisões cotidianas relacionadas a questões que afetam suas organizações. Tatum et al. (2003) afirmam que os estilos de tomada de decisão variam com relação à quantidade de informação à disposição dos decisores, a quantidade de alternativas que se apresentam e o grau em que os decisores se esforçam para reunir e coordenar as várias fontes de informação.

Hough e Ogilvie (2005) afirmam que estudiosos da área da gestão estão preocupados com os estilos cognitivos porque os construtos ajudam a explicar por que os gerentes com o mesmo conjunto de habilidades e nível de habilidade tomam decisões de maneiras diferentes.

De acordo com o Project Management Institute (2013), há quatro fatores principais que afetam o estilo da decisão: restrição de tempo, confiança, qualidade e aceitação. Além disso, os gerentes de projetos podem tomar decisões de forma individual ou envolver a equipe do projeto no processo decisório.

Sendo o estilo de tomada de decisão definido como hábitos aprendidos, fatores como idade, tempo de atuação na área, localização geográfica (envolvendo diferentes culturas), área de atuação, nível educacional, e responsabilidade sobre a decisão podem influenciar no estilo de tomada de decisão, onde pode-se ter um estilo predominante, porém podendo este ser alterado de acordo com a situação.

De maneira geral, com base na revisão da literatura apresentada nesse capítulo pode-se notar que são escassos os trabalhos que discutem sobre o estilo de gestão e sobre o estilo de tomada de decisão, em relação a gerenciamento, o que dificultou o trabalho.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo foi de extrema importância para o entendimento de conceitos fundamentais para a compreensão de todo o desenvolvimento do trabalho. Além de apresentar alguns conceitos, o capítulo mostrou a importância de compreender estilos de tomada de decisão e estilos de gestão em gerenciamento de projetos, o que pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades gerenciais e decisórias, aumentando assim as chances de alcançar o sucesso no gerenciamento de projetos.

O capítulo apresentou conceitos sobre os estilos de gestão e tomada de decisão, além de apresentar modelos e fatores que podem influenciá-los. Foi possível notar que na literatura esses estudos aplicados à gestão de projetos ainda são escassos, e que o interesse por esses assuntos vem aumentando de forma significativa.

Entre os modelos de estilos de gestão apresentados, o adotado para o desenvolvimento deste trabalho foi o proposto por Klijin et al. (2008). A escolha do modelo foi devido a este permitir conhecer características específicas dos gerentes de projetos em relação a cada fator observado, enquanto os demais costumam limitar o gerente de projetos a um estilo particular.

Entre os modelos de estilo de tomada de decisão, o adotado para aplicação neste trabalho foi o proposto por Scott e Bruce (1995), pois este avalia cada um dos cinco estilos decisórios, os quais de acordo com os autores são independentes entre si, mas não se excluem, pois é possível que se utilize uma combinação de estilos na tomada de decisão.

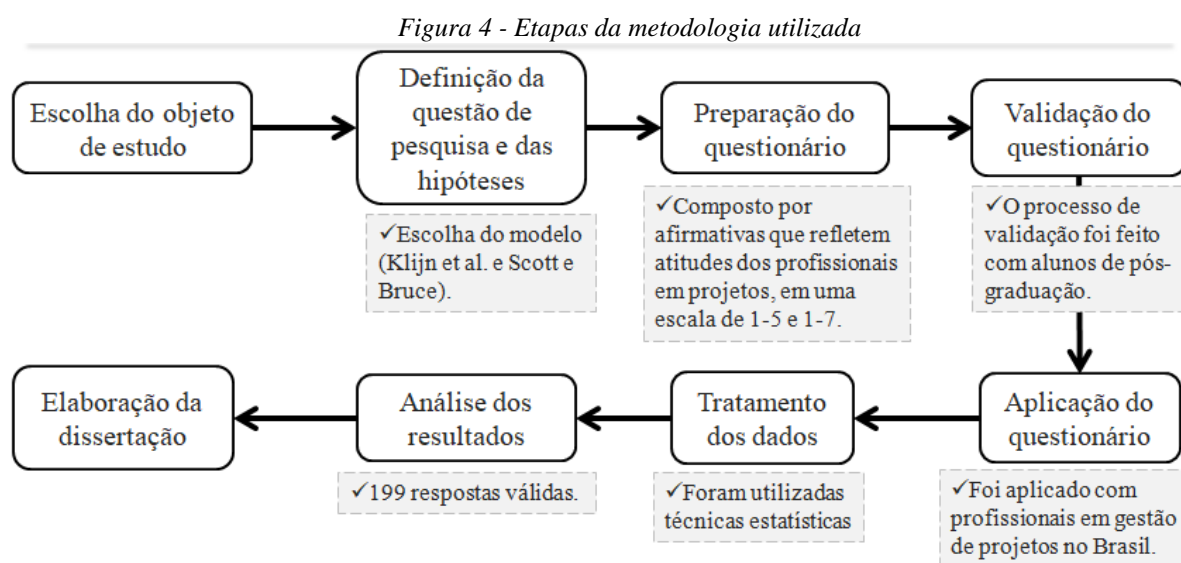
Ramos, Mota e Corrêa (2016) investigaram se fatores como gênero e setor organizacional influenciam no estilo de gestão adotado por gerentes de projetos brasileiros. Devido a escassez na literatura sobre o tema envolvendo gestão de projetos, utilizou-se como base para o presente trabalho as variáveis sugeridas pelos autores, além de outras que podem influenciar o estilo de tomada de decisão mais comumente adotados, como estágio de ciclo de vida do projeto, área de atuação do projeto, região do Brasil em que atua, cargo, duração do projeto, orçamento do projeto, nível educacional, gênero e tempo de experiência profissional.

O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada, com a descrição detalhada das etapas do desenvolvimento do trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será explanada a metodologia de pesquisa utilizada em relação aos objetivos e procedimentos de abordagem. Esta definição se torna necessária visto que é de extrema importância o esclarecimento do método utilizado para a compreensão do trabalho.

A Figura 04 apresenta as etapas da metodologia seguida nesta pesquisa.



Fonte: A Autora (2018)

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), só existe pesquisa se existir algum questionamento para o qual se deseja saber a resposta. Para a realização de uma pesquisa é necessário que o pesquisador tenha no mínimo conhecimento sobre o assunto a ser abordado.

A presente pesquisa é caracterizada como exploratório-descritiva, de caráter quali-quantitativo. De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar visão geral sobre um determinado fato, visando esclarecer, modificar ou desenvolver ideias. Já as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou estabelecimento de relação entre algumas variáveis.

Esta pesquisa pode ser classificada em relação a sua natureza como sendo do tipo básica, visto que de acordo com Coccia (2006) é um trabalho experimental ou teórico realizado com objetivo principal de adquirir novos conhecimentos sobre os fenômenos e fatos observáveis sem qualquer aplicação particular ou uso em vista, sendo então realizada para o

avanço do conhecimento sem uma aplicação intencional prévia. Pode ser classificada também quanto ao procedimento técnico, sendo assim do tipo *survey*, que segundo Gil (2008) são caracterizadas pela interrogação direta das pessoas sobre as quais deseja-se conhecer o comportamento.

3.2 AMOSTRA E INSTRUMENTO

De acordo com Doane e Seward (2014), universo é o conjunto de elementos com determinadas características, denominado como população. A população desta pesquisa foram profissionais que atuam ou que já atuaram em projetos brasileiros. A amostra utilizada foram 543 profissionais. Foram enviados questionários por meio eletrônico. A amostra para a pesquisa foi intencional e não probabilística, definida pelos critérios de conveniência e “bola de neve”, que de acordo com Vinuto (2014) é uma técnica onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes, que também indicam novos participantes, e assim por diante.

A utilização destas técnicas é justificada pela dificuldade em encontrar respondentes para a pesquisa, visto que abrange todo o Brasil, em coletar respostas suficientes e a limitação de tempo para a realização do trabalho. Além disso, este tipo de amostragem pode implicar em resultados satisfatórios de forma mais rápida e com menor custo em relação a uma amostragem probabilística.

O retorno dos questionários se deu durante o período de 17 de junho a 17 de agosto de 2018. Dessa forma, ao término do levantamento foram obtidas 199 respostas, que representam 36,64% da amostra inicial.

Dado o objetivo da pesquisa, tem-se as seguintes questões de pesquisa:

Q1: Qual o estilo de tomada de decisão de pessoas que atuam em projetos brasileiros?

Q2: Qual o estilo de gestão de pessoas que atuam em projetos brasileiros?

Esta questão de pesquisa pretende identificar o estilo de gestão e de tomada de decisão mais comumente aplicados de acordo com as dimensões do trabalho gerencial de Klijn (2009) e de acordo com os estilos de tomada de decisão de Scott e Bruce (1995). Para estilo de gestão, tem-se as hipóteses a seguir:

Além disso, procurou-se observar se esses estilos mudam de acordo com determinados fatores, como estágio de ciclo de vida do projeto, tempo de experiência profissional, área do projeto, região do Brasil, cargo, duração do projeto, orçamento do projeto, nível educacional e gênero. As observações visam avaliar as seguintes hipóteses:

H1a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do estágio de ciclo de vida do projeto.

H2a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função da área de atuação do projeto.

H3a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função das regiões do Brasil.

H4a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do cargo no projeto.

H5a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função da duração do projeto.

H6a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do orçamento do projeto.

H7a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do nível educacional.

H8a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do gênero.

H9a) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do tempo de experiência profissional.

Para estilo de tomada de decisão, tem-se as hipóteses a seguir:

H1b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do estágio de ciclo de vida do projeto.

H2b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função da área de atuação do projeto.

H3b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função das regiões do Brasil.

H4b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do cargo no projeto.

H5b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função da duração do projeto.

H6b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do orçamento do projeto.

H7b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do nível educacional.

H8b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do gênero.

H9b) Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do tempo de experiência profissional.

3.3 COLETA DE DADOS

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico por meio de artigos acadêmicos, livros, revistas e periódicos, a fim de se obter um embasamento teórico necessário para o levantamento dos dados e análise da pesquisa.

A partir daí, os dados foram coletados por meio de um questionário dividido em 4 seções: A - Informações sobre o projeto (informações sobre as características do projeto); B - Estilos de gestão em projetos (percepção dos respondentes sobre o seu estilo de gerir no ambiente de projetos); C - Estilos de tomada de decisão (percepção dos respondentes sobre o seu estilo de tomar uma decisão no ambiente de projetos); D - Informações gerais (informações sobre características dos respondentes). O questionário foi disponibilizado na internet, com perguntas fechadas, ou seja, com respostas limitadas às alternativas apresentadas. Foram dispostas questões que podiam ser de múltipla escolha, dicotômica ou escalonada. O questionário encontra-se no Apêndice D.

De acordo com Gil (2008) questionário pode ser definido como uma técnica de investigação formada por um conjunto de questões que são submetidos a pessoas com o objetivo de coletar informações sobre crenças, valores, interesses, entre outras coisas. O autor ainda lista vantagens da utilização do questionário, como por exemplo: garantia do anonimato das pessoas, permitir que as pessoas respondam no momento em que acharem mais conveniente, e possibilidade de atingir pessoas dispersas em determinada área geográfica muito extensa.

Gil (2008) também lista algumas desvantagens, como não se saber as circunstâncias em que o questionário foi respondido, em caso de muitas perguntas, há alta probabilidade de não serem respondidos, e não tem como o informante tirar dúvidas em caso de não compreensão das instruções ou das perguntas.

Antes do envio das perguntas foi realizado um pré teste do instrumento, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), refere-se ao teste do questionário em uma pequena amostra, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, e garantir a clareza das instruções e questões. O pré teste foi realizado com quatro alunos do curso de doutorado em

engenharia de produção da Universidade Federal de Pernambuco. As melhorias sugeridas foram incorporadas ao questionário.

3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

As questões referentes ao estilo de gestão foram organizadas na escala likert de cinco pontos, permitindo que o entrevistado responda o quanto concorda ou discorda da afirmação, sendo 1 - Concordo totalmente; 2 – Concordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Discordo; 5 – Discordo totalmente. Foram 29 sentenças a serem avaliadas. A mensuração do estilo de gestão de atores em projetos brasileiros foi realizada baseada em uma versão adaptada do modelo de Klijn et al. (2008), considerando cada dimensão proposta pelos autores.

Para verificar o estilo de tomada de decisão foram consideradas as cinco dimensões do modelo proposto por Scott e Bruce (1995), em uma versão adaptada do questionário dos próprios autores, com 25 itens. As questões referentes ao estilo de tomada de decisão foram organizadas em uma escala de sete pontos, permitindo que o entrevistado responda com que frequência age de determinada maneira, sendo 1 - Sempre; 2 – Frequentemente; 3 – Às vezes; 4 – Indeciso; 5 – Raramente; 6 – Quase nunca; 7 - Nunca. A mensuração do estilo de tomada de decisão de profissionais em projetos brasileiros foi realizada baseada em uma versão adaptada do modelo de Scott e Bruce (1995).

Para a análise dos dados coletados nesta pesquisa, foi utilizado o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences*” – SPSS 22.0 e *Microsoft Excel*, a fim de parametrizar com maior confiabilidade o resultado. Primeiramente, realizou-se a análise descritiva da amostra e, em seguida, a análise fatorial exploratória. A segunda fase da análise dos resultados foi realizada para explorar cada dimensão do estilo de gestão e de tomada de decisão com os seguintes fatores: gênero, nível educacional, área de atuação, cargo e região do Brasil em que atua. O objetivo é descobrir se existe uma preferência por um estilo particular de gestão e de tomada de decisão, a fim de responder as hipóteses deste trabalho. Os resultados encontrados a partir das análises realizadas serão detalhados no próximo capítulo.

3.5 ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS

Técnicas de análise multivariada são populares porque permitem que organizações criem conhecimento, melhorando suas tomadas de decisão. A análise multivariada se refere às técnicas estatísticas que analisam simultaneamente múltiplas medidas sobre os objetos em

investigação. O objetivo da análise multivariada é medir, explicar e prever o grau de relação entre variáveis estatísticas. (HAIR et al., 2009)

Mingoti (2005) define a estatística multivariada como um conjunto de métodos aplicados em situações onde várias variáveis são medidas simultaneamente em cada elemento amostral. Esta pode ser aplicada com inúmeras finalidades, mesmo nos casos em que não se dispõe previamente de um modelo teórico estruturado sobre as relações entre as variáveis estudadas. A finalidade de sua aplicação pode ser de reduzir a quantidade de dados, classificar e agrupar, investigar a dependência entre variáveis, predição e/ou elaborar hipóteses e testá-las (BAKKE; LEITE; SILVA, 2008). Na maioria dos casos as variáveis se correlacionam e, quanto mais variáveis envolvidas, maior é a complexidade da análise.

De acordo com Hair et al. (2009), o constructo da análise multivariada é a variável estatística, que consiste em uma combinação linear de variáveis com pesos atribuídos empiricamente. As variáveis são determinadas pelo pesquisador, e os pesos pela técnica multivariada para atingir o objetivo almejado. Assim, uma variável estatística de n variáveis (X_1 à X_n) pode ser definida da seguinte forma:

$$\text{Valor da variável estatística} = w_1X_1 + w_2X_2 \dots + w_nX_n \quad (1)$$

onde X_n é a variável observada e w_n é o peso que foi determinado através da técnica multivariada. Com isso, obtém-se um único valor que representa uma combinação de todo o conjunto das variáveis que melhor representa o objetivo da análise multivariada específica.

Para ser considerada realmente uma análise multivariada todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de tal maneira que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados em separado (HAIR et al., 2009). As técnicas de estatística multivariada tem sido utilizadas amplamente tanto nas indústrias como em centros de pesquisas acadêmicas de diversas áreas (psicologia, educação, engenharias, saúde, entre outras), devido a necessidade de lidar com uma gama de informações e para solucionar problemas relacionados.

De acordo com Basso (2016) quanto maior o número de variáveis consideradas, menos eficazes são os métodos univariados devido ao aumento da dimensionalidade dos dados. O desenvolvimento de tecnologias possibilita a realização de cálculos e análises complexas através de softwares como MINITAB, R, STATISTICA, SPSS, entre outros. Assim, com a utilização dos recursos tecnológicos nos últimos anos, a técnica atraiu a atenção dos pesquisadores, tornando o seu emprego potencialmente grande.

3.5.1 Técnicas de análise multivariadas

As técnicas de estatística multivariada são classificadas em técnicas de dependência ou interdependência. Nas técnicas de dependência uma variável (variável dependente) é explicada por outras variáveis (variáveis independentes). Exemplos deste tipo de métodos são os modelos de regressão múltipla e a análise discriminante. Nas técnicas de interdependência nenhuma variável é considerada dependente ou independente, mas todas as variáveis são analisadas simultaneamente, como na análise fatorial (HAIR et al., 2009).

A Tabela 1 apresenta alguns métodos multivariados e seus objetivos.

Tabela 1 - Resumo dos principais métodos multivariados

	Método	Objetivos
Métodos de interdependência	Análise fatorial exploratória	Encontrar uma forma de condensar a informação de várias variáveis originais em um conjunto menor de fatores, com perda mínima de informação.
	Análise fatorial confirmatória	Verificar se as variáveis realmente estão associadas aos seus respectivos fatores pressupostos.
	Análise de agrupamentos	Classificar uma amostra de entidades em um número menor de grupos mutuamente excludentes, com base na similaridade entre estes.
	Escalonamento multidimensional	Transformar julgamentos de indivíduos sobre preferência em distâncias representadas no espaço multidimensional.
	Análise de correspondência	Analisar graficamente as relações existentes através da redução de dimensionalidade do conjunto de dados.
Métodos de dependência	Análise de regressão múltipla	Prever mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes.
	Análise conjunta	Entender como os respondentes desenvolvem preferências por quaisquer tipo de objetos.
	Análise discriminante	Usar informações das variáveis independentes para que se alcance uma discriminação ou separação mais claras entre os grupos.
	Modelos lineares de probabilidade	Prever e explicar uma variável categórica binária.
	Correlação canônica	Explicar a covariação entre dois tipos de conjuntos de variáveis múltiplas.
	Análise multivariada de variância	Testar o efeito de um ou mais fatores experimentais na variável dependente.
	Modelagem de equações estruturais	Modelo de dependência com erro de medida. Permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes.

Fonte: Adaptado de HAIR et al. (2009)

3.5.2 Análise fatorial

A análise fatorial é uma técnica de interdependência cujo objetivo principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis analisadas (HAIR et al., 2009). A ideia básica encontra-se na premissa de que é possível representar um conjunto de variáveis originais observadas por meio de um número menor de fatores (FÁVERO et al., 2009), ou seja, visa reduzir ou resumir a informação presente das variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas, chamadas de fatores ou componentes. De acordo com Bakke, Leite e Silva (2008), a utilização da análise fatorial supõe que as variáveis podem ser agrupadas de acordo com suas correlações. Dessa forma, tem-se como resultado grupos com as variáveis altamente correlacionadas entre si, porém com baixas correlações com variáveis de um grupo diferente.

Basso (2016) afirma que a análise fatorial propõe resumir a estrutura de correlação de um grande número de variáveis. Assim, tem como objetivo principal descrever as relações de covariância entre as variáveis em alguns fatores que podem ser ocultos ou inobserváveis. De acordo com Silva et al. (2014), a análise busca por descrever a estrutura de correlações entre as variáveis originais em termos de um número menor de variáveis latentes (ou variáveis inobserváveis), denominadas de fatores.

Wichern (2007) citado por Fávero et. al (2009) afirma que na análise do fator comum, as variáveis são agrupadas em função de suas correlações, ou seja, as variáveis que compõe determinado fator devem ser altamente correlacionadas entre si e fracamente correlacionadas com as variáveis que entram na composição de um outro fator.

A análise fatorial pode ser confirmatória, quando o pesquisador já possui algum conhecimento prévio de como as variáveis se comportam e se relacionam, assumindo assim que a estrutura de fatores é conhecida. E pode ser exploratória, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum conhecimento prévio sobre a estrutura dos fatores (FÁVERO et al., 2009).

A análise fatorial pode ser dividida em três estágios: Validação da aplicabilidade da técnica; Determinação do método de extração e número de fatores a serem extraídos e escolha do método de rotação de fatores.

Para realizar a análise, é necessário primeiramente verificar a adequabilidade da base de dados, ou seja, se os dados encontram-se dentro das regras exigidas para a realização da análise. O pesquisador deve: verificar a medida da adequação da amostra (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, e analisar a matriz anti-imagem.

De acordo com Fávero et al. (2009), a estatística KMO avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis. Os valores variam de 0 a 1, onde

quanto mais próximo a 0 indica que a análise fatorial pode não ser adequada, e quanto mais próximo a 1, mais adequada é a utilização da técnica. A Tabela 2 apresenta os intervalos de análise da estatística KMO.

Tabela 2 - Estatística KMO

KMO	Análise fatorial
1 - 0,9	Muito boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Fávero et al. (2009)

O KMO pode ser calculado tanto para um conjunto de variáveis como para cada uma de forma individual. Para isso utiliza-se a *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), que gera a matriz anti-imagem, que de acordo com Fávero et al. (2009), contém os valores negativos das correlações parciais e assim apresenta indícios sobre a necessidade de eliminação de alguma variável do modelo. De acordo com Field (2009), a matriz anti-imagem apresenta todas as medidas de adequação da amostra para cada variável da linha diagonal, sugerindo que todos os elementos diagonais seja maiores que 0,5 para continuarem na análise. Caso contrário, os elementos devem ser retirados da avaliação.

O teste de esfericidade de *Bartlett* consiste viabilizar a análise da matriz de correlações, objetivando em fornecer a significância estatística entre pelo menos algumas das variáveis HAIR et al. (2009). De acordo com Field (2009), o teste de *Bartlett* examina se a matriz de correlação se parece com uma matriz identidade (testando se os componentes fora da diagonal são zero). Se a matriz de correlação se parece com a matriz de identidade, isso significa que cada variável se correlaciona pessimamente com todas as outras variáveis, anulando a possibilidade de aplicação da análise fatorial.

Para que o modelo da análise fatorial seja adequado, é necessário que o teste de *Bartlett* rejeite a hipótese nula de a matriz de correlação ser a identidade, evidenciando assim que há correlações entre as variáveis. Caso o valor do teste seja menor que 0,1 os dados são adequados e a hipótese nula é rejeitada.

Na segunda etapa da análise acontece a extração dos fatores que explicam a maior parte da variância. Neste trabalho foi utilizado o método da análise dos componentes principais (ACP), que de acordo com Fávero et al. (2009), considera a variância total dos dados, procurando uma combinação linear das variáveis observadas, maximizando a variância total explicada. Field (2009) afirma que a análise dos componentes principais se preocupa somente em determinar que componentes lineares existam dentro dos dados e como uma variável particular pode contribuir com aquele componente.

Em relação à determinação de quantidade de fatores a serem extraídos, de acordo com Hair et al (2009), o pesquisador deve combinar uma fundamentação conceitual com alguma evidência empírica. Ainda não foi desenvolvida uma base quantitativa exata para decidir o número de fatores a serem extraídos. Os critérios de parada mais utilizados encontram-se na Quadro 2.

Quadro 2 - Resumo dos métodos de extração de fatores

Critério	Definição
Critério da raiz latente (Kaiser)	O número de fatores a serem extraídos é em função do número de valores próprios (autovalores) acima de 1, e os demais são descartados. É a técnica mais utilizada devido a simples aplicação.
Critério <i>a priori</i>	É o método mais simples, visto que nesse caso o pesquisador já sabe quantos fatores extrair da análise fatorial.
Critério de percentagem de variância	Escolhe-se o número ótimo de fatores um número mínimo necessário para que o percentual de variância explicada alcance o nível satisfatório necessário.
Critério do gráfico de <i>Scree</i>	É utilizado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum.

Fonte: Adaptado de Fávero et al. (2009)

É comum que se utilize mais de uma alternativa de critério de parada para determinar a quantidade de fatores a serem extraídos. Neste trabalho foram adotados o critério de *Kaiser* e do gráfico de *Scree*.

A terceira etapa consiste na rotação dos fatores, que de acordo com Fávero et al (2009) tem o objetivo principal a transformação dos coeficientes dos componentes principais retidos

em uma estrutura simplificada. Segundo Hair et al. (2009), as soluções fatoriais não-rotacionadas atingem a meta de redução de dados, porém é necessário que o pesquisador questione se a solução fatorial não-rotacionada fornecerá informação que oferece interpretação a mais adequada das variáveis sob exame. Geralmente essa resposta é negativa, pois a rotação fatorial deve simplificar a estrutura fatorial.

Dessa forma, a rotação fatorial melhora a interpretação pela redução de possíveis ambiguidades que frequentemente acompanham as soluções fatoriais não-rotacionadas. O método utilizado neste trabalho foi o ortogonal, que produzem fatores que não estão correlacionados entre si, sendo interpretados a partir de suas cargas (FÁVERO et al., 2009), o que significa antes da rotação todos os fatores são independentes e a rotação ortogonal assegura que os fatores permaneçam não-relacionados (FIELD, 2009).

Entre os métodos rotacionais ortogonais, tem-se como destaque os representados abaixo, de acordo com Fávero et al. (2009). Este trabalho foi realizado com a utilização do método Varimax.

- ✓ Varimax, busca maximizar a dispersão das cargas dentro dos fatores, visando agregar um menor número de variáveis sobre cada fator resultando em mais aglomerados de fatores interpretáveis. É o método mais utilizado.
- ✓ Quartimax, busca simplificar as linhas de uma matriz fatorial, tornando os pesos de cada variável elevados para um pequeno número de componentes, e próximos de zero para todos os demais componentes, reduzindo assim o número de fatores necessários para explicar em uma variável.
- ✓ Equamax, é um híbrido das duas abordagens acima, ou seja, seu objetivo é simplificar as linhas e colunas simultaneamente.

Para checar a confiabilidade da escala, utiliza-se a análise do *alpha de Cronbach*. De acordo com Field (2009), a confiabilidade significa que a escala deve, consistentemente, refletir o constructo que está medindo. O *alpha de Cronbach* é dado por:

$$\alpha = \frac{N^2 \overline{Cov}}{\sum s^2 + \sum Cov_{Item}} \quad (2)$$

Field (2009) afirma que um valor de 0,7-0,8 é aceitável para o *alpha*.

3.5.3 Análise exploratória

Para a análise dos dados, foi realizado o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*, que de acordo com Field (2009) apresenta se a distribuição de uma amostra como um todo se comporta como a distribuição normal.

Para relacionar as características dos atuantes em projetos brasileiros com os estilos de gestão e de tomada de decisão, realizou-se os seguintes testes: *Levene*, *Kruskall-Wallis* e ANOVA unidirecional. Esses testes permitem analisar se há ou não diferenças entre as variâncias das variáveis analisadas, assim como entre as médias, avaliando de forma simples se há associação entre determinados fatores e os estilos analisados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta sessão serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da análise descritiva, análise fatorial e análises exploratórias para verificar se os estilos de gestão e de tomada de decisão variam pelos fatores definidos no objetivo deste trabalho.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A coleta de dados teve retorno em 199 questionários respondidos. Destes, segue na Tabela 3 a seguinte composição em relação ao gênero dos indivíduos.

Tabela 3 - Composição de indivíduos por gênero

	Frequência	%	% acumulativa
Feminino	62	31%	31%
Masculino	137	69%	100%

Fonte: A Autora (2018)

Observa-se nesta pesquisa um número maior de respondentes do sexo masculino. Como o questionário foi aplicado para profissionais da área de gestão de projetos brasileiros, segue na Tabela 4 a composição quanto à região de atuação dos respondentes da pesquisa:

Tabela 4 - Composição por regiões do Brasil

	Frequência	%	% acumulativa
Nordeste	73	37%	37%
Norte	11	6%	42%
Sul	28	14%	57%
Centro-oeste	19	10%	66%
Sudeste	68	34%	100%

Fonte: A Autora (2018)

Analisando-se os 199 questionários respondidos, é possível notar as maiores proporções de participação das regiões nordeste e sudeste, sendo as regiões com mais estados no Brasil. Porém, há uma abrangência satisfatória no que se refere à profissionais de diferentes regiões.

As respostas mostram que 80,40% dos respondentes apresentam algum tipo de educação formal em projetos. Assim, com relação ao nível de escolaridade, a Tabela 5 apresenta a seguinte distribuição:

Tabela 5 - composição de indivíduos por escolaridade

	Frequência	%	% acumulativa
Ensino médio completo	2	1%	1%
curso técnico	3	2%	3%
Ensino superior completo	28	14%	17%
Pós-graduação / especialização	135	68%	84%
mestrado / doutorado	31	16%	100%

Fonte: A Autora (2018)

A pesquisa indica a hegemonia de indivíduos com alguma especialização, sendo seguido por mestrado ou doutorado. De fato, o mercado mundial em gestão de projetos prioriza os profissionais que possuam pelo menos o ensino superior completo, porém preferencialmente que tenham uma pós-graduação em seu currículo, ou alguma das diferentes certificações disponíveis na área.

A Tabela 6 a seguir apresenta a experiência profissional dos respondentes:

Tabela 6 - Composição dos indivíduos por faixa de experiência profissional

	Frequência	%	% acumulativa
0 - 10	148	74%	74%
11 - 20	41	21%	95%
21 - 30	8	4%	99%
31 - 40	2	1%	100%

Fonte: A Autora (2018)

De modo geral, de acordo com os dados obtidos, cerca de 74% dos respondentes possuem entre 0,5 e 10 anos de experiência. Isso mostra que os indivíduos com menos experiência buscam cada vez mais se especializar para entrar e se manter no mercado de trabalho na área de projetos. Além disso, as características organizacionais reveladas na pesquisa apontam a atuação majoritária dos profissionais no setor de Tecnologia da Informação / software. Foi possível obter a opinião de diretores, membros da equipe, consultores, e outros. Porém, os que eram gerentes de projeto corresponderam a mais da metade dos respondentes da amostra, representando 67% (ver Tabelas 23, 24 e 25 do Apêndice A).

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

A partir do levantamento dos dados através do questionário, buscou-se uma metodologia para se avaliar os estilos de gestão e de tomada de decisão em projetos brasileiros, além de verificar os fatores que influenciam na adoção de um estilo. Os próximos tópicos descrevem a medição dos constructos, esclarecendo o processo de validação e a criação de hipóteses. Além disso, também apresentará informações sobre a manipulação das amostras, detalhando a execução da análise fatorial e análises para realização dos testes das hipóteses propostas neste trabalho.

4.2.1 Análise fatorial

As informações dos questionários foram comparadas para compreender os estilos de gestão e de tomada de decisão em projetos brasileiros. Assim, segue a análise fatorial das dimensões.

4.2.1.1 Estilos de gestão

O estilo de gestão foi medido com base em uma versão adaptada do questionário de Klijn et al. (2008), composto por declarações que refletem as atitudes dos atuantes em projetos, visando identificar o estilo de gestão mais utilizado pelos gerentes de projetos. Foram consideradas as quatro dimensões dos estilos de gerenciamento: Resultados \times Interação, Reativo \times Proativo, Interno \times Externo e Flexível \times Determinado.

A primeira etapa da análise fatorial corresponde à validação da base de dados para realizar a análise. Para a validação algumas regras são determinadas. De acordo com Hair et al (2009), dificilmente é possível obter resultados representativos sobre a análise fatorial com uma amostra com menos de 50 observações. Assim, o autor estabelece uma regra que determina o número de observações como sendo pelo menos 5 observações por variável, sendo quanto mais observações, melhor. Como pode-se notar na Tabela 8, foram utilizadas 29 variáveis. Como obteve-se 199 observações, a razão será $199/29 = 6,9$, ou seja, um número maior do que 5. Dessa forma, se comprova que a amostra segue satisfazendo as condições para a aplicação da análise fatorial.

Os testes estatísticos garantem a possibilidade de utilizar a análise fatorial. O teste de esfericidade de *Bartlett* afere a hipótese da matriz de correlação ser uma matriz identidade. Caso seja uma matriz identidade, isso significa que as inter-correlações entre as variáveis são iguais à zero, o que anularia a possibilidade de uso da análise fatorial. (FÁVERO et al, 2009). Como o objetivo é rejeitar essa hipótese nula (H_0), o valor deve-se encontrar próximo de zero,

indicando que é possível assumir a análise fatorial. Recomenda-se que o teste de significância não exceda 0,05. Neste caso, o nível de significância foi abaixo de 0,05 ($p\text{-value} = 0,000$), como mostra a Tabela 7. Ou seja, rejeita-se a hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade e considera-se que a amostra é adequada para aplicação da técnica.

Já o teste KMO mostrou um valor acima do nível necessário de 0,500, que é o valor restritivo da aplicação da análise fatorial. Quando o valor é inferior a 0,500, a análise fatorial não pode ser adequada para a análise dos dados. A aplicação deste teste para a análise fatorial na dimensão estilos de gestão de projetos foi feita através do software SPSS e demonstrou um KMO de 0,701, (Tabela 7) sendo maior que 0,7 e demonstrando uma boa adequação a técnica de análise fatorial.

Tabela 7 - Teste KMO e Bartlett para estilos de gestão

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,701
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1091,234
	df	325
	Sig.	0,000

Fonte: A Autora (2018)

A matriz anti-imagem indica o poder explicativo dos fatores em cada variável. Inicialmente, 3 variáveis (VAR19 - maneira de gerenciar, VAR10 - iniciativa, VAR15 - visão completa) abaixo de 0,50 foram encontradas e removidas, visto que é um valor considerado muito pequeno para a análise. Daí, o modelo foi rodado novamente. Na Tabela 8 apresentam-se os valores acima de 0,500, os quais podem ser considerados.

Tabela 8 - Matriz anti-imagem (correlação) para estilos de gestão

Identificação	Valor		Valor
VAR01 - Priorização dos resultados	0,624	VAR16 - Escutar a equipe	0,714
VAR02 - Satisfação com resultados	0,569	VAR17 - Regras internas	0,797
VAR03 - Conclusão das atividades	0,694	VAR18 - Ideias dos clientes	0,714
VAR04 - Foco em boas relações	0,764	VAR20 - Sempre seguir regras internas	0,657
VAR05 - Relacionamento com a equipe	0,659	VAR21 - Fatores externos	0,707
VAR06 - Acompanhamento das tarefas	0,678	VAR22 - Colaboração da equipe	0,816
VAR07 - Participação da equipe	0,657	VAR23 - Flexibilidade	0,624
VAR08 - Consideração pela equipe	0,605	VAR24 - Opinião da equipe	0,753
VAR09 - Foco na conclusão das	0,727	VAR25 - Reavaliar o ponto de vista	0,711

atividades			
VAR11 - Iniciativa durante o projeto	0,607	VAR26 - Desenvolver ações	0,753
VAR12 - Abordagem de gestão	0,716	VAR27 - Determinação	0,658
VAR13 - Maneira melhor de trabalhar	0,829	VAR28 - Decisão correta	0,756
VAR14 - Surpresas no projeto	0,542	VAR29 - Confiança	0,698

Fonte: A Autora (2018)

Dessa forma, a validação da aplicação da análise fatorial pode ser confirmada. Em seguida deve-se definir a técnica para extração e o número de fatores a serem extraídos. Este estudo utiliza o método ACP (Análise dos componentes principais), visto que o objetivo da pesquisa é determinar o estilo de gestão de projetos brasileiros em predominância.

Para decidir a quantidade de fatores a serem extraídos pode-se utilizar mais de um critério. Neste trabalho utilizou-se o critério de Kaiser e o gráfico *Scree*. Para o critério de Kaiser, apenas os fatores com autovalores (quanto cada fator explica da variância total) maiores que 1 devem ser extraídos. Os autovalores calculados para a determinação dos fatores encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Variância explicada para os estilos de gestão de projetos

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,438	17,070	17,070	4,438	17,070	17,070	2,142	8,238	8,238
2	2,323	8,935	26,006	2,323	8,935	26,006	1,892	7,277	15,515
3	1,579	6,072	32,078	1,579	6,072	32,078	1,764	6,783	22,298
4	1,456	5,598	37,676	1,456	5,598	37,676	1,737	6,680	28,977
5	1,378	5,301	42,977	1,378	5,301	42,977	1,719	6,612	35,590
6	1,257	4,834	47,811	1,257	4,834	47,811	1,638	6,300	41,890
7	1,213	4,664	52,475	1,213	4,664	52,475	1,586	6,098	47,988
8	1,138	4,375	56,851	1,138	4,375	56,851	1,579	6,073	54,061
9	1,062	4,084	60,934	1,062	4,084	60,934	1,487	5,720	59,781
10	1,004	3,861	64,796	1,004	3,861	64,796	1,304	5,015	64,796
11	,884	3,400	68,196						
12	,875	3,364	71,559						
13	,811	3,120	74,679						
14	,768	2,953	77,632						
15	,720	2,767	80,399						
16	,660	2,537	82,936						
17	,623	2,397	85,333						

18	,600	2,308	87,641					
19	,501	1,926	89,567					
20	,475	1,826	91,393					
21	,442	1,701	93,094					
22	,428	1,646	94,740					
23	,397	1,528	96,268					
24	,364	1,401	97,669					
25	,329	1,265	98,935					
26	,277	1,065	100,000					

Fonte: A Autora (2018)

Através da tabela acima é possível perceber que dez fatores possuem autovalores maiores que 1. Outro critério utilizado para determinar o número de fatores a serem extraídos é o critério da porcentagem da variância, que consiste em escolher um mínimo de fatores necessário para que a variância explicada alcance um nível satisfatório. De acordo com Hair et al. (2009), 60% da variância acumulada explicada é um bom nível para determinação dos fatores a serem extraídos. A partir da Tabela 11 acima, nota-se que os dez primeiros componentes explicam 64,796% da variância total, estando dentro da regra.

Após a definição da quantidade de componentes a serem extraídos, é possível identificar as variáveis que estão sendo explicadas por determinado componente e se há uma variância significativa explicada por tal componente. Assim, é possível analisar através das comunalidades, que de acordo com Hair et al. (2009) demonstra o quanto da variância em uma variável particular é explicado pela solução fatorial. O autor sugere que deve-se considerar um nível mínimo de 0,5 para comunalidade para a análise, que é o que ocorre nesta análise de acordo com a Tabela 10.

Tabela 10 - Comunalidades para estilos de gestão de projetos

Nº Var	Variável	Inicial	Extração
VAR01	Priorização dos resultados	1,000	,650
VAR 02	Satisfação com resultados	1,000	,689
VAR 03	Conclusão das atividades	1,000	,707
VAR 04	Foco em boas relações	1,000	,600
VAR 05	Relacionamento com a equipe	1,000	,746
VAR 06	Acompanhamento das tarefas	1,000	,572
VAR 07	Participação da equipe	1,000	,718
VAR 08	Consideração pela equipe	1,000	,770
VAR 09	Foco na conclusão das atividades	1,000	,655
VAR 11	Iniciativa durante o projeto	1,000	,668
VAR 12	Abordagem de gestão	1,000	,623

VAR 13	Maneira melhor de trabalhar	1,000	,558
VAR 14	Surpresas no projeto	1,000	,736
VAR 16	Escutar a equipe	1,000	,544
VAR 17	Regras internas	1,000	,566
VAR 18	Ideias dos clientes	1,000	,576
VAR 20	Sempre seguir regras internas	1,000	,670
VAR 21	Fatores externos	1,000	,654
VAR 22	Colaboração da equipe	1,000	,607
VAR 23	Flexibilidade	1,000	,622
VAR 24	Opinião da equipe	1,000	,712
VAR 25	Reavaliar o ponto de vista	1,000	,625
VAR 26	Desenvolver ações	1,000	,610
VAR 27	Determinação	1,000	,601
VAR 28	Decisão correta	1,000	,666
VAR 29	Confiança	1,000	,701

Fonte: A Autora (2018)

A terceira etapa do método é dada pela rotação de fatores, visando ajustar quais deles tem maior influência na variância dos dados, tornando mais clara a interpretação dos resultados. Neste trabalho foi utilizada a rotação ortogonal Varimax, minimizando assim o número de variáveis que apresentam cargas altas em cada fator. Resultou em 10 componentes extraídos.

A rotação convergiu após 30 iterações, como pode ser visto na Tabela 11. Cada fator corresponde a um conjunto de indicadores que devem ser avaliados. O teste agrupou cada afirmação em dez fatores, a fim de compreender o estilo de gestão em projetos mais comumente adotado, respondendo à uma das questões da questão desta pesquisa.

Tabela 11 - Matriz de componentes rotativa sobre estilos de gestão de projetos

Variável	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAR01	,081	-,002	,143	,126	,769	-,061	-,035	,092	,034	,038
VAR 02	-,019	,135	-,138	-,071	,773	,065	,131	,019	,153	,062
VAR 03	,153	,091	-,178	,214	,018	,086	,109	,099	,753	,028
VAR 04	-,004	,009	,019	,628	,108	,204	,177	,204	,252	,127
VAR 05	,271	-,005	,005	,813	,027	,054	-,039	-,060	,010	-,051
VAR 06	,020	,444	,172	,363	-,292	-,143	-,142	,111	,157	,224
VAR 07	,779	,101	,176	,180	,016	-,036	-,104	-,121	-,010	,101
VAR 08	,451	-,089	,597	-,085	-,137	,043	-,128	-,175	,347	-,086
VAR09	-,083	,080	,361	-,026	,315	,060	,137	,102	,610	,081
VAR 11	,118	,064	-,058	-,012	,042	-,036	,084	,793	,049	-,072
VAR 12	-,039	,217	,092	,006	,248	,110	,600	,007	,362	-,013

VAR 13	,074	,103	,112	,161	,189	,660	-,123	,039	,128	,012
VAR 14	-,091	-,004	-,027	,059	-,040	-,047	,838	,013	,033	,128
VAR 16	,374	,010	,382	,253	,322	,189	-,142	,022	-,176	-,055
VAR 17	,022	,366	,488	,177	,190	,096	-,158	-,041	-,033	,298
VAR 18	-,015	,390	,312	,091	,130	-,293	,262	,362	-,126	-,001
VAR 20	-,025	,049	,128	,069	,052	-,008	,124	,067	,073	,786
VAR 21	-,016	-,016	,225	,159	,063	,234	-,154	,667	,137	,177
VAR 22	,624	,023	-,003	,260	-,015	,322	-,027	,148	,067	-,139
VAR 23	-,030	,157	,372	,435	-,037	,136	,080	,054	-,060	-,485
VAR 24	,177	,176	,141	,063	-,161	,755	,153	,075	,011	-,022
VAR 25	,154	-,069	,633	,001	-,043	,235	,207	,286	-,052	,108
VAR 26	,652	,190	,030	-,072	,080	,099	,011	,338	,105	,032
VAR 27	,382	,233	,024	-,054	,051	,316	,243	-,072	-,238	,417
VAR 28	,112	,717	,053	-,092	,081	,191	,289	,019	,030	-,015
VAR 29	,144	,792	-,093	,050	,074	,146	-,060	,035	,103	,011

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 30 iterações.

Fonte: A Autora (2018)

Para a definição de quais cargas fatoriais devem ser consideradas, utilizou-se a sugestão de Fávero et al. (2009), que diz que para uma amostra de tamanho 200, deve-se considerar as cargas com valor mínimo de 0,40, que encontram-se em negrito na Tabela 11.

De acordo com a análise fatorial, as quatro dimensões (Resultados × Interação, Reativo × Proativo, Interno × Externo e Flexível × Determinado) podem ser identificadas na Tabela 11. Para a discussão dos resultados neste trabalho foram considerados os fatores de 1 a 4 pelo fato de agruparem um maior número de suposições, sendo assim mais relevantes para as próximas suposições.

O Fator 1 considera variáveis da dimensão resultado x interação (VAR07), interno x externo (VAR22) e flexível x determinado (VAR26). Assim, nota-se que os respondentes encorajam e consideram a participação dos membros da equipe (variáveis 22 e 07) além de procurar desenvolver ações práticas e objetivas, que poderiam ser classificados como comportamento de interação, consideração interna e modo flexível de gestão.

Tabela 12 - Estilo de gestão adotado de acordo com os fatores obtidos

Fator	Variável	Concordância	Porcentagem	Dimensão
1	VAR07 (Participação da equipe)	Sim	98,99%	Interação
1	VAR22 (Colaboração da equipe)	Sim	98,99%	Interno
1	VAR26 (Desenvolver ações)	Sim	97,99%	Flexível
2	VAR06 (Acompanhamento das tarefas)	Sim	94,47%	Resultado

2	VAR28 (Decisão correta)	Sim	72,36%	Determinado
2	VAR29 (Confiança)	Sim	81,91%	Determinado
3	VAR08 (Consideração pela equipe)	Sim	99,50%	Interação
3	VAR17 (Regras internas)	Sim	94,97%	Interno
3	VAR25 (Reavaliar o ponto de vista)	Sim	89,45%	Flexível
4	VAR04 (Foco em boas relações)	Sim	86,43%	Interação
4	VAR05 (Relacionamento com a equipe)	Sim	99,50%	Interação
4	VAR23 (Flexibilidade)	Sim	97,49%	Flexível
5	VAR01 (Priorização dos resultados)	Sim	94,97%	Resultado
5	VAR02 (Satisfação com resultados)	Sim	70,85%	Resultado
6	VAR13 (Maneira melhor de trabalhar)	Sim	97,49%	Proativo
6	VAR24 (Opinião da equipe)	Sim	97,99%	Flexível
7	VAR12 (Abordagem de gestão)	Sim	50,75%	Reativo
7	VAR14 (Surpresas no projeto)	Não	28,64%	Reativo
8	VAR11 (Iniciativa durante o projeto)	Sim	92,96%	Reativo
8	VAR21 (Fatores externos)	Sim	95,48%	Externo
9	VAR03 (Conclusão das atividades)	Sim	96,98%	Resultado
9	VAR09 (Foco na conclusão das atividades)	Sim	85,93%	Resultado
10	VAR20 (Sempre seguir regras internas)	Sim	74,87%	Interno
10	VAR27 (Determinação)	Sim	94,47%	Determinado

Fonte: A Autora (2018)

O Fator 2 considera variáveis da dimensão resultado x interação (VAR06) e flexível-determinado (VAR28 e VAR29). Investigando essas variáveis, conclui-se que há preferência por um estilo determinado, voltada para resultados. Os respondentes afirmam acompanhar as atividades delegadas por eles (variável 06) visando resultados, além de terem confiança sobre suas ações e decisões no projeto (variáveis 28 e 29).

O Fator 3 considera variáveis da dimensão resultado x interação (VAR08), interno x externo (VAR17) e flexível x determinado (VAR25). Essas variáveis representam que os respondentes estão abertos a ouvir as preocupações da equipe (VAR08), e assim também estão dispostos a reconsiderar seus pontos de vista (VAR25). Além disso, costumam seguir as diretrizes internas.

O Fator 4 considera variáveis da dimensão resultado x interação (VAR04 E 05) e flexível x determinado (VAR23). Ao analisar essas variáveis na Tabela 12, identificou-se uma preferência pelo comportamento de interação nas variáveis 4 e 5, onde os respondentes afirmaram estar sempre procurando boas relações, em vez das circunstâncias de como o projeto está sendo gerenciado. E concluem que é importante ser flexível ao gerenciar projetos.

Ao verificar a consistência interna do instrumento de pesquisa, notou-se que o *Alpha de Croncach* se adéqua para a análise (0,766), sendo indicado por Field (2009) que o corte seja realizado em 0,7.

Tabela 13 - Análise fatorial, média e desvio padrão para o estilo de gestão em projetos

Fator	Var	Média	Desvio Padrão
1	VAR07	1,15	0,38
	VAR22	1,17	0,40
	VAR26	1,27	0,49
	média	1,20	0,42
2	VAR06	1,36	0,70
	VAR28	2,05	0,96
	VAR29	1,95	0,91
	média	1,79	0,86
3	VAR08	1,12	0,34
	VAR17	1,48	0,63
	VAR25	1,68	0,74
	média	1,43	0,57
4	VAR04	1,70	0,84
	VAR05	1,15	0,37
	VAR23	1,34	0,58
	média	1,40	0,60

Fonte: A Autora (2018)

O questionário seguiu a escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "concordo totalmente" e 5 "discordo totalmente". Dessa forma, quanto menor a média do fator obtido, mais o estilo tende a ser adotado pelos atores em projetos. Assim, a partir da análise da Tabela 13, pode-se observar que as médias em geral são baixas, mostrando que a adoção dos estilos são feitas a partir de combinações de dimensões. Com relação ao gerenciamento de um projeto ser seguido apenas com orientações internas ou externas, uma parte dos respondentes afirma que as diretrizes internas à organização é um aspecto essencial na gestão. Por outro lado, os profissionais se mostraram também como seguidores das regras externas às organizações. Essa divisão de repostas pode ser explicada pelo fato de um projeto se encontrar em um ambiente dinâmico.

Diante do exposto, baseado nessa primeira análise não identifica-se um estilo de gerenciamento específico para essa amostra. Porém, nota-se que os gestores tem preferência por foco nos resultados, além de apresentarem comportamento determinado. Além disso, em algumas sentenças como na variável 23, os respondentes afirmam que é importante serem flexíveis, e procuram construir boas relações com os membros da equipe (variáveis 4 e 5).

Assim, vale ressaltar que o estilo de gestão adotado por essa amostra é uma combinação de comportamentos, sendo que há a prevalência de três aspectos: Foco em resultados, com interação (boas relações); Flexibilidade em predominância; Ações baseadas em fatores internos e de gerenciamento reativo.

4.2.1.2 Estilos de tomada de decisão

O estilo de tomada de decisão foi medido com base em uma versão adaptada do questionário de Scott e Bruce (1995), composto por declarações que refletem as atitudes dos atuantes em projetos, visando identificar o estilo de tomada de decisão mais utilizado pelos gerentes de projetos. Foram consideradas as cinco dimensões dos estilos de tomada de decisão: racional, intuitivo, dependente, procrastinador e espontâneo.

Para a análise do estilo de tomada de decisão aplicou-se a análise fatorial. Basicamente seguiu-se os mesmos estágios e regras já revelados no tópico anterior. Resumiu-se o primeiro estágio na Tabela 14 abaixo:

Tabela 14 - Resumo da 1ª etapa da análise fatorial: Validação dos dados

Medida	Regra	Resultado
Amostra	Nº de observações $\geq 5 \times$ quantidade de variáveis	199/25 = 7,96
KMO	Índice $< 0,5$	0,830
Bartlett	P-valor $< 0,05$	0,000

Fonte: A Autora (2018)

A matriz anti-imagem indica o poder explicativo dos fatores em cada variável, comprovando que há correlação entre as variáveis, e assim valida-se mais uma vez os dados. Inicialmente, 9 variáveis (VAR01 - checar informações, VAR02 - certeza dos fatos, VAR03 - lógica, VAR04 - cuidado, VAR05 - considerar opções, VAR08 - certo, VAR12 - consultar pessoas, VAR15 - direcionamento, VAR25 - natural) abaixo de 0,50 foram encontradas e removidas, visto que é um valor considerado muito pequeno para a análise. Na Tabela 15 apresentam-se os valores acima de 0,500, os quais podem ser considerados.

Tabela 15 - Matriz anti-imagem (correlação) para estilos de tomada de decisão em projetos

Identificação	Valor		
VAR06 - Instintos	0,742	VAR17 - Delongar	0,902
VAR07 - Intuição	0,713	VAR18 - Postergar	0,882

VAR09 - Emocional	0,667	VAR19 - Adiar	0,905
VAR10 - Sentimentos	0,751	VAR20 - Preocupação	0,901
VAR11 - Assistência	0,834	VAR21 - Momento	0,817
VAR13 - Apoio	0,737	VAR22 - Pressa	0,827
VAR14 - Conselho	0,798	VAR23 - Rapidez	0,731
VAR16 - Pressão	0,925	VAR24 - Impulsividade	0,829

Fonte: A Autora (2018)

Dessa forma, a validação da aplicação da análise fatorial pode ser confirmada. A técnica utilizada foi a mesma do tópico anterior, pois cumpre com o objetivo desta pesquisa. Assim, através da extração de fatores pelos componentes principais, quatro componentes foram extraídos com a explicação de mais de 60% (69,867%) da variância como demonstrado na Tabela 16.

Tabela 16 - Variância explicada para os estilos de tomada de decisão em projetos

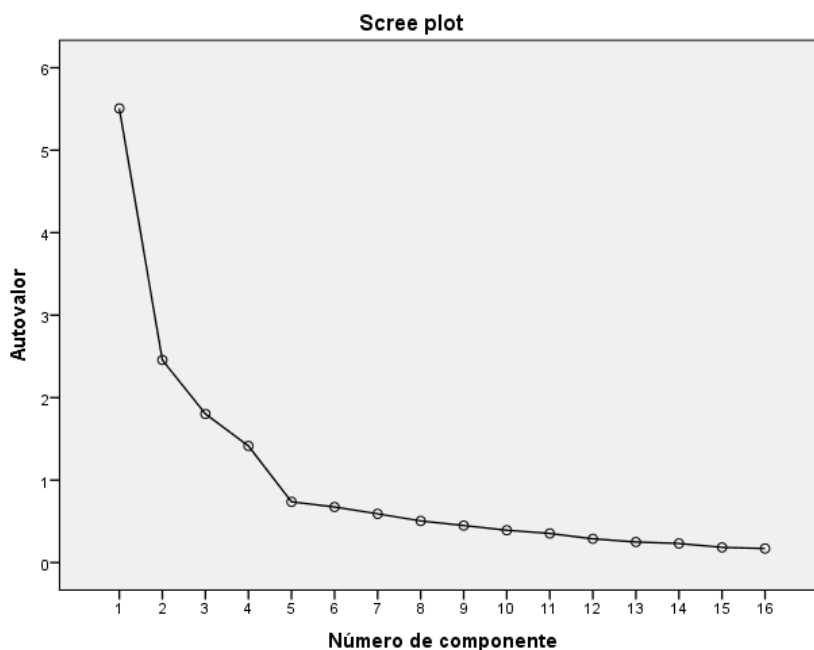
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,506	34,415	34,415	5,506	34,415	34,415	4,063	25,392	25,392
2	2,456	15,350	49,766	2,456	15,350	49,766	2,639	16,495	41,887
3	1,802	11,264	61,030	1,802	11,264	61,030	2,374	14,840	56,726
4	1,414	8,837	69,867	1,414	8,837	69,867	2,102	13,141	69,867
5	,736	4,600	74,467						
6	,674	4,212	78,679						
7	,591	3,692	82,371						
8	,505	3,154	85,525						
9	,449	2,805	88,329						
10	,392	2,448	90,778						
11	,353	2,206	92,983						
12	,288	1,800	94,784						
13	,249	1,556	96,340						
14	,232	1,447	97,787						
15	,184	1,151	98,938						
16	,170	1,062	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: A Autora (2018)

Através da tabela acima é possível perceber que quatro fatores possuem autovalores maiores que 1. Para melhor visualização utiliza-se o critério do gráfico de *Scree* (Figura 4) para determinar o número ótimo de fatores a serem extraídos, que também mostra que quatro fatores explicariam a maior parte da variância dos dados.

Gráfico 1 - Gráfico de *Scree* para estilos de tomada de decisão em projetos



Fonte: A Autora (2018)

O outro critério utilizado para determinar o número de fatores a serem extraídos é o critério da porcentagem da variância, que atende as regras já explicadas no tópico anterior, sendo possível notar que os quatro primeiros componentes explicam 69,87% da variância total.

A Tabela 17 mostra que os dados estão de acordo com as comunalidades, já que não apresenta nenhuma comunalidade com valor menor do que 0,5. Assim, essas variáveis devem seguir para a rotação.

Tabela 17 - Comunalidades para estilos de tomada de decisão em projetos

Variável	Inicial	Extração	Variável	Inicial	Extração
VAR06 (Instintos)	1,000	,653	VAR17 (Delongar)	1,000	,738
VAR07 (Intuição)	1,000	,784	VAR18 (Postergar)	1,000	,832
VAR09 (Emocional)	1,000	,693	VAR19 (Adiar)	1,000	,774
VAR10 (Sentimentos)	1,000	,754	VAR20 (Preocupação)	1,000	,733
VAR11 (Assistência)	1,000	,568	VAR21 (Momento)	1,000	,616
VAR13 (Apoio)	1,000	,702	VAR22 (Pressa)	1,000	,678
VAR14 (Conselho)	1,000	,701	VAR23 (Rapidez)	1,000	,663

VAR16 (Pressão)	1,000	,694	VAR24 (Impulsividade)	1,000	,596
-----------------	-------	------	-----------------------	-------	------

Fonte: A Autora (2018)

A terceira etapa do método é dada pela rotação de fatores, que também foi realizada pelo método Varimax. Resultou em 4 componentes extraídos, e a rotação convergiu após 6 iterações, como pode ser visto na Tabela 18. O teste agrupou cada afirmação em quatro fatores, a fim de compreender o estilo de tomada de decisão em projetos mais comumente adotado, respondendo à uma das questões da questão desta pesquisa.

Tabela 18 - Matriz de componentes rotativa sobre estilos de tomada de decisão em projetos

Variável	Componente			
	1	2	3	4
VAR06 (Instintos)	-,049	,750	,219	,200
VAR07 (Intuição)	-,032	,808	,239	,270
VAR 09 (Emocional)	,297	,735	-,164	-,194
VAR 10 (Sentimentos)	,120	,846	,129	,079
VAR 11 (Assistência)	,232	,041	-,049	,714
VAR 13 (Apoio)	,091	,037	,067	,829
VAR 14 (Conselho)	,161	,227	,056	,787
VAR 16 (Pressão)	,784	,156	,110	,209
VAR 17 (Delongar)	,813	,107	,174	,187
VAR 18 (Postergar)	,883	,038	,142	,176
VAR 19 (Adiar)	,862	,054	,161	,045
VAR 20 (Preocupação)	,818	-,004	,235	,093
VAR 21 (Momento)	,256	,137	,728	,027
VAR 22 (Pressa)	,422	-,032	,701	,081
VAR 23 (Rapidez)	-,067	,212	,783	,005
VAR 24 (Impulsividade)	,390	,081	,661	,005

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Fonte: A Autora (2018)

Para a definição de quais cargas fatoriais devem ser consideradas, utilizou-se a sugestão de Fávero et al. (2009), que diz que para uma amostra de tamanho 200, deve-se considerar as cargas com valor mínimo de 0,40, que encontram-se em negrito na Tabela 18.

Dessa forma, o fator 1 consiste nas seguintes afirmações: Variável 16 (pressão), Variável 17 (delongar), Variável 18 (postergar), Variável 19 (adiar) e na Variável 20 (preocupação). O fator 2 consiste na Variável 06 (instintos), Variável 07 (intuição), Variável 09 (emocional) e Variável 10 (sentimentos). O fator 3 consiste na Variável 21 (momento), na

Variável 22 (pressa), Variável 23 (rapidez) e na Variável 24 (impulsividade). O fator 4 consiste na Variável 11 (assistência), Variável 13 (apoio) e na Variável 14 (conselho).

O Fator 1 considera as cinco variáveis referentes a dimensão “Procrastinador”. O Fator 2 considera as quatro variáveis referentes a dimensão “Intuitivo”. O Fator 3 considera as quatro variáveis referentes a dimensão “Espontâneo”. E finalmente o Fator 4 considera as três variáveis referentes a dimensão “Dependente”.

Tabela 19 - Estilo de tomada de decisão adotado de acordo com os fatores obtidos

Fator	Variável	Concordância	Porcentagem	Dimensão
1	VAR16 - Pressão	Não	24,12%	Procrastinador
1	VAR17 - Delongar	Não	20,10%	Procrastinador
1	VAR18 - Postergar	Não	22,61%	Procrastinador
1	VAR19 - Adiar	Não	21,11%	Procrastinador
1	VAR20 - Preocupação	Não	11,56%	Procrastinador
2	VAR06 - Instintos	Sim	82,91%	Intuitivo
2	VAR07 - Intuição	Sim	76,88%	Intuitivo
2	VAR09 - Emocional	Sim	61,31%	Intuitivo
2	VAR10 - Sentimentos	Sim	75,88%	Intuitivo
3	VAR21 - Momento	Não	42,71%	Espontâneo
3	VAR22 - Pressa	Não	16,58%	Espontâneo
3	VAR23 - Rapidez	Sim	69,35%	Espontâneo
3	VAR24 - Impulsividade	Não	15,08%	Espontâneo
4	VAR11 - Assistência	Sim	80,90%	Dependente
4	VAR13 - Apoio	Sim	94,47%	Dependente
4	VAR14 - Conselho	Sim	89,95%	Dependente

Fonte: A Autora (2018)

A Tabela 19 apresenta a concordância em cada variável pesquisada. Quando os respondentes foram questionados sobre as variáveis do estilo Procrastinador, referente ao fator 1 (VAR16 a 20), foi relatado que a maioria evita tomar as decisões de última hora, visto que essa prática não permite agir de forma mais coerente, e assim nem sempre são feitas as melhores escolhas, levando a soluções ineficientes.

Além disso, pode-se notar a preferência pelos estilos Intuitivo (fator 2) e Dependente (fator 4). Isso mostra que os respondentes apresentam dependência de emoções, pressentimentos, palpites e intuições, além de mostrar a preferência por ter o apoio de outras pessoas, principalmente para tomar decisões importantes.

Ao verificar a consistência interna do instrumento de pesquisa, notou-se que o *Alpha de Cronbach* se adéqua para a análise (0,86), sendo indicado por Field (2009) que o corte seja realizado em 0,7. Todos os fatores extraídos se adéquam a confiabilidade.

Tabela 20 - Análise fatorial, média e desvio padrão para o estilo de tomada de decisão em projetos

Fator	Variável	Média	Desvio Padrão	Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
Fator 1	VAR16	3,70	1,35	Fator 3	VAR 21	3,24	1,41
	VAR17	3,87	1,33		VAR 22	4,02	1,19
	VAR18	3,88	1,32		VAR 23	2,40	1,37
	VAR 19	4,07	1,22		VAR 24	4,15	1,18
	VAR 20	4,24	1,13				
Média		3,97	1,26	Média		3,45	1,29
Fator 2	VAR 06	1,71	1,12	Fator 4	VAR 11	1,96	1,19
	VAR 07	1,99	1,30		VAR 13	1,32	0,76
	VAR 09	2,50	1,56		VAR 14	1,58	1,00
	VAR 10	2,06	1,37				
Média		2,07	1,34	Média		1,62	0,98

Fonte: A Autora (2018)

O questionário seguiu a escala de 1 a 7, sendo que 1 significa "sempre" e 7 "nunca". Dessa forma, quanto menor a média do fator obtido, mais o estilo tende a ser adotado pelos atores em projetos. Assim, a partir da análise da Tabela 20, pode-se observar que a menor média obtida (1,62) foi para o Fator 4 (estilo dependente), que relaciona as questões ao fato de as pessoas preferirem o conselho ou apoio de outra pessoa para a tomada de decisão. A variável com menor média (VAR13) afirma que: "Com o apoio de outras pessoas, é mais fácil tomar decisões importantes". Esse resultado mostra que as pessoas sentem mais confiança ao ter o suporte de outros, e assim, de certa forma dividir a responsabilidade da decisão tomada.

Já a maior média obtida (3,97) foi para o Fator 1 (estilo procrastinador), que relaciona as questões ao fato de as pessoas adiarem ou evitarem a tomada de decisão, de acordo com Scott e Bruce (1995). Nesse fator, a variável que teve a maior média (VAR20) afirma que: "Costumo adiar tomar muitas decisões porque pensar nelas me deixa desconfortável". Esse resultado merece atenção devido ao fato de que tomar uma decisão no último momento nem sempre leva à melhor resolução do problema ou à melhor escolha.

Dessa forma, nota-se que o estilo de tomada de decisão adotado nessa amostra é uma combinação de dependente e intuitivo, além de evitarem agir de acordo com os estilos procrastinador e espontâneo. Assim, pode-se afirmar que há a tendência em serem fortemente

influenciados pelo emocional e sentimentos, além ter a preferência por suporte de outras pessoas em decisões importantes. Outra característica é não adiar a tomada de decisões importantes.

4.2.2 Análise exploratória

Foram realizados testes estatísticos para a amostra, com o objetivo de verificar se o estilo de gestão e de tomada de decisão varia significativamente de acordo com os seguintes fatores: área do projeto, região do Brasil, estágio do ciclo de vida do projeto, cargo, gênero, orçamento do projeto, tempo de experiência profissional e duração do projeto. Para a avaliação dessas hipóteses deve-se considerar que existem outras forças que podem estar influenciando as decisões além das contabilizadas, como a organização em si e outros fatores individuais.

4.2.2.1 Estilos de gestão

Realizou-se o teste de normalidade para os dados referentes ao estilo de tomada de decisão, utilizando o teste de *Kolmogorov-Sminorv*, que de acordo com Lopes, Branco e Soares (2013) fornece o parâmetro valor de prova (valor-p ou significância), que pode ser interpretado como a medida do grau de concordância entre os dados e a hipótese nula (H_0), sendo que esta correspondente à distribuição normal. Nesse caso, o valor-p da análise (0,067) é maior do que o nível de significância (0,05), mostrando que os dados seguem a distribuição normal.

A partir daí, realizaram-se testes a fim de perceber se existem diferenças significativas de opiniões sobre os fatores determinados acima. Os testes realizados foram ANOVA e o teste *Kruskal-Wallis*. De acordo com Doane e Seward (2014), a análise ANOVA unidirecional investiga se há diferença significativa nas médias entre os grupos de variáveis. Primeiramente, verificou-se a homogeneidade dos dados para considerar as variáveis na análise ANOVA. As variáveis que apresentaram o valor-p abaixo do nível de significância (0,05) revelam que as variâncias dessas variáveis são desiguais, e por esse motivo, não podem participar da ANOVA.

Assim, com essas variáveis que não aceitam H_0 do teste de homogeneidade (não há diferença entre as variâncias) foi realizado o teste *Kruskal-Wallis* para saber se há diferença significativa nas médias. Os testes foram realizados para cada fator das hipóteses desta pesquisa dentro de cada fator da análise fatorial.

Para os fatores cargo, área do projeto e orçamento do projeto não houveram evidências para se rejeitar as hipóteses H_0 do teste, o que significa que não há diferença significativa nas

médias das variáveis para essa amostra em relação aos 4 fatores da identificados na análise fatorial. Dessa forma, esses fatores não influenciam no estilo de gestão de projetos adotado, e as hipóteses H4a), H2a) e H6a) não apresentam evidências para serem confirmadas para esta amostra.

Para os fatores estágio do projeto, área do projeto, tempo de experiência profissional, região do Brasil, nível educacional, duração e orçamento do projeto obteve-se alguma diferença nas médias. As tabelas com os resultados estatísticos encontram-se no Apêndice C. O fator estágio do projeto apresenta diferença nas VAR23 (pertence ao fator 4) e VAR28 (pertence ao fator 2), que afirmam “é importante ser flexível para gerenciar projetos”, e “tenho certeza que o projeto será concluído e que a minha decisão foi a correta”, respectivamente. Em relação a variável 23, uma investigação mostra uma preferência por agir desta maneira quando o projeto entra em execução (43% dos que concordam com a afirmação). Isso mostra que há um comportamento mais flexível ao iniciar a execução das atividades do projeto, podendo assim se adequar a imprevistos que possam aparecer.

Porém, a variável 28 mostra que os respondentes ficaram divididos entre adotar uma postura mais determinada na fase de planejamento e de execução, com maior tendência em agir assim na fase de planejamento. Isso mostra uma preocupação em ter o plano bem definido, para que a execução ocorra de maneira satisfatória. Por este motivo, podemos dizer que H₁ foi suportado por estas duas variáveis e não foi suportado pelas outras variáveis. Assim, a hipótese H1a) não apresenta evidências suficientes para ser suportada para cada fator da análise fatorial.

Para o fator região do Brasil, há diferença na VAR17 (pertence ao fator 3), que afirma “eu sigo as diretrizes internas”. Uma investigação sobre essa variável mostra que 80% da região Norte apresenta uma preferência por seguir as diretrizes internas, gerenciando visando principalmente os fatores internos a empresa. Pode-se concluir que H₁ foi suportado por esta variável e não foi suportado pelas outras variáveis. Assim, a hipótese H3a) não apresenta evidências suficientes para ser suportada.

Os fatores nível educacional e tempo de experiência apresentam diferença na variável 29 (pertence ao fator 2), que afirma “estou confiante em gerenciar projetos e não tenho dúvidas sobre minhas decisões”. Uma investigação mostrou que 81,92% das pessoas que tem algum tipo de pós-graduação (lato ou stricto sensu) mostram uma preferência por esse comportamento mais determinado. Há maior confiança sobre suas decisões no projeto devido estes apresentaram mais conhecimentos sobre a área de gerenciamento de projetos. Maior conhecimento sobre o assunto acarreta em mais confiança para gerenciar e menos surpresas

durante o andamento do projeto. Além disso, alguns respondentes que apresentam tempo de experiência entre 0,5 a 10 anos não concordam com a afirmação, mostrando certa insegurança em agir pela pouca experiência em gestão de projetos. Pode-se concluir que H₁ foi suportado por esta variável e não foi suportado pelas outras. Assim, as hipóteses H7a) e H9a) não apresentam evidências suficientes para serem suportadas.

O fator duração apresenta diferença na variável 06 (pertence ao fator 2), que afirma “eu acompanho continuamente as atividades delegadas por mim”. Todos os respondentes que atuam/atuaram em projetos com duração maior que 5 anos dizem concordar com essa afirmação. Isso mostra que quanto mais tempo se trabalha em determinado projeto, mais confiança se adquire e maior é o foco em resultados. Acredita-se que eles procuram acompanhar as atividades visando garantir o êxito do projeto. Pode-se concluir que H₁ foi suportado por esta variável e não foi suportado pelas outras. Assim, a hipótese H5a) não apresenta evidências suficientes para ser suportada.

Para o fator gênero, o teste-t apresenta diferença nas médias apenas da variável 23, que afirma “é importante ser flexível para gerenciar projetos”. Investigando a variável, conclui-se que todas as mulheres da amostra se comportam de forma determinada de maneira geral, mas compreendem a importância de serem flexíveis no gerenciamento de projetos, visando assim contornar qualquer fator imprevisível que possa afetar o projeto. Pode-se concluir que H₁ foi suportado por estas variáveis e não foi suportado pelas outras. Assim, a hipótese H8a) também não apresenta evidências suficientes para ser suportada.

O Quadro 03 apresenta o resumo das hipóteses testadas sobre os estilos de gestão no gerenciamento de projetos.

Quadro 3 - Resumo das hipóteses para estilos de gestão

Código	Hipótese	Decisão
H1a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do estágio de ciclo de vida do projeto.	Rejeitar
H2a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função da área de atuação do projeto.	Rejeitar
H3a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função das regiões do Brasil.	Rejeitar
H4a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do cargo no projeto.	Rejeitar
H5a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função da duração do projeto.	Rejeitar
H6a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do orçamento do projeto.	Rejeitar
H7a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do nível educacional.	Rejeitar

H8a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do gênero.	Rejeitar
H9a)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de gestão em função do tempo de experiência profissional.	Rejeitar

Fonte: A Autora (2018)

Dessa forma, conclui-se que o estilo de gestão dos profissionais em projetos brasileiros não são influenciados pelos fatores explorados nesta pesquisa.

4.2.2.2 Estilos de tomada de decisão

Os procedimentos de análise para esse tópico foram os mesmos utilizados para estilos de tomada de decisão, no tópico do anterior (4.2.2.1). Nesse caso, o valor-p da análise (0,094) é maior do que o nível de significância (0,05), mostrando que os dados seguem a distribuição normal.

Para os fatores estágio do ciclo de vida do projeto, área de atuação do projeto, região do Brasil, tempo de experiência profissional e cargo, não houve evidências para se rejeitar a hipótese H_0 do teste, o que significa que não há diferença significativa nas médias das variáveis para essa amostra. Dessa forma, esses fatores não influenciam no estilo de decisão adotado em dominância por atores em projetos, e as hipóteses H1b), H2b), H3b), H4b) e H9b) não apresentam evidências para serem confirmadas para esta amostra.

Para os fatores nível educacional, duração e orçamento do projeto obteve-se diferença nas médias para algumas variáveis. As tabelas com os resultados estatísticos encontram-se no Apêndice B. Os fatores duração do projeto e orçamento do projeto apresentam diferença na VAR23 (pertence ao estilo espontâneo), que afirma "Eu tomo decisões de forma rápida". Investigando essa variável observou-se que 53% dos respondentes que concordam com essa sentença afirmam agir assim em projetos com até dois anos de duração, e 57,62% concordam em agir assim em projetos de investimento de até R\$5 milhões, mostrando que projetos de investimentos mais altos e projetos mais longos exigem maior cautela na tomada de decisão. Por este motivo, podemos dizer que H_1 foi suportado por esta variável e não foi suportado pelas outras variáveis. Assim, as hipóteses H5b) e H6b) (fatores durações e orçamento, respectivamente) não apresentam evidências suficientes para serem suportadas.

Quanto ao fator nível educacional, obteve-se diferenças nas médias, especificamente nas variáveis VAR18, 19 e 20 (estilo procrastinador) e VAR22 e 24 (estilo espontâneo). Investigando cada variável, pode-se notar que as pessoas que tem pós-graduação ou mestrado / doutorado tendem a não concordar com esses estilos. Dessa forma, as pessoas que tem pós-

graduação (stricto ou lato sensu) afirmam não adiar a tomada de decisões importantes, e nem tomá-las de forma rápida.

De acordo com Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014), níveis mais altos de educação estão associados a uma maior capacidade de processar informações e capacidade de discriminar entre variedades de estímulos. Assim, pessoas com maior nível educacional tendem a analisar as informações, e agir menos baseados nos seus instintos ou no calor do momento. Como a maioria (80,40%) dos respondentes realizaram algum tipo de curso formal na área de gerenciamento de projetos, há a tendência a agirem de forma mais analítica quanto as ações, visto que decisões tomadas de forma rápida nem sempre leva a melhor solução do problema, e estes tem conhecimentos mais aprofundados sobre gerenciamento de projetos. Assim, considerando esses resultados pode-se afirmar H7b), já que H_1 foi suportado por essas variáveis, mostrando assim que o nível educacional tem influência no estilo de tomada de decisão adotado, tendendo-se a quanto maior o nível educacional, não adotar os estilos procrastinador e espontâneo.

Em relação ao gênero, houveram diferenças nas variáveis 17, 18, 19 e 20, relacionadas ao estilo procrastinador (fator 1 da análise fatorial), e nas variáveis 11 (estilo dependente) e 22 (estilo espontâneo). Em relação ao estilo procrastinador, observando as variáveis conclui-se que tanto mulheres (93%) quanto homens (81%) discordam das afirmações relacionadas a essas variáveis (17, 18, 19, 20), sendo que as mulheres apresentam esse lado um pouco mais definido, em média. Este desacordo de respostas reflete o sentido coletivo desta amostra em não adotar um estilo de tomada de decisão procrastinador. Em geral, eles não adiam a tomada de decisão importantes.

A variável 11 afirma que “geralmente eu preciso da assistência de outras pessoas para tomar decisões importantes”. Para essa variável, tanto homens (72%) quanto mulheres (73%) concordam com a necessidade de ter um suporte ao tomar decisões em projetos. A variável 22 (“eu geralmente tomo decisões no calor do momento”) também apresenta a discordância tanto para homens (83%) quanto para mulheres (90%). Este desacordo de respostas reflete a hegemonia em relação a repulsa de tomar decisões devido as circunstâncias do momento em que o projeto se encontra, mostrando que há uma preocupação de analisar melhor ou consultar outras pessoas. Dessa forma, pode-se afirmar que H8b) pode ser confirmada para o fator 1 (estilo procrastinador), já que H_1 foi confirmada pela maioria das variáveis que compõe esse estilo.

O Quadro 04 apresenta o resumo das hipóteses testadas sobre os estilos de tomada de decisão no gerenciamento de projetos.

Quadro 4 - Resumo das hipóteses para estilos de tomada de decisão

Código	Hipótese	Decisão
H1b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do estágio de ciclo de vida do projeto.	Rejeitar
H2b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função da área de atuação do projeto.	Rejeitar
H3b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função das regiões do Brasil.	Rejeitar
H4b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do cargo no projeto.	Rejeitar
H5b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função da duração do projeto.	Rejeitar
H6b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do orçamento do projeto.	Rejeitar
H7b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do nível educacional.	Aceitar (para os estilos procrastinador e espontâneo)
H8b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do gênero.	Aceitar (para o estilo procrastinador)
H9b)	Profissionais de projetos brasileiros apresentam diferenças no seu estilo de tomada de decisão em função do tempo de experiência profissional.	Rejeitar

Fonte: A Autora (2018)

Dessa forma, conclui-se que o estilo de tomada de decisão adotado por essa amostra não é influenciado pelos fatores estágio do ciclo de vida do projeto, área de atuação, região do Brasil em que atua, cargo, duração, orçamento do projeto e tempo de experiência profissional. Já as variáveis nível educacional e gênero influenciam negativamente a adoção dos estilos procrastinador e espontâneo.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Este estudo investigou o estilo de gestão e estilo de tomada de decisão de profissionais em projetos brasileiros em relação às dimensões propostas por Kljin et al. (2008) e Scott e Bruce (1995).

Em relação ao estilo de gestão nota-se que essa amostra não apresenta um único estilo de gerenciamento bem definido. Há uma combinação de estilos voltado para resultados com preocupação em manter boas relações; reativo; seguindo às orientações internas à

organização; e flexível na gestão. Em relação à característica de reatividade, é importante que haja um equilíbrio com a proatividade, visto que o excesso de reatividade pode dificultar a resolução de problemas graves que venham a aparecer.

Em relação à orientação do gerenciamento, Klijn et al. (2008) afirma que a gestão de projetos está primariamente relacionada ao controle do projeto internamente e está menos preocupada com uma interação contínua com o ambiente externo, proporcionando que problemas e soluções sejam ligeiramente mais estáveis, possibilitando condições mais claras e um produto final mais bem definido.

A característica de flexibilidade na gestão mostra a preocupação com as mudanças inesperadas que os gerentes devem gerenciar no mercado atual, e Klijn et al. (2008) afirmam que a adoção de um estilo flexível permite que fatores inesperados sejam controlados antes que afetem o projeto.

De acordo com Klijn et al. (2008), os gerentes que desejam bons resultados em suas percepções devem focar no comprometimento com a estratégia gerencial, e assim, discrição não é a melhor escolha estratégica a ser buscada intensamente. Porém, além do foco nos resultados, os gerentes concentram-se também em buscar estratégias para envolver outros atores, criar variedade de conteúdo para melhorar a atratividade das propostas e formas de manter interações entre os atores.

Esse estudo também apresentou que os estilos de gestão adotados por essa amostra não são influenciados pelos fatores explorados nesta pesquisa. Em relação ao gênero, as mulheres se comportam de forma determinada de maneira geral, mas compreendem a importância de serem flexíveis no gerenciamento de projetos.

Em confirmação, Qureshi et al. (2013) afirmam que para o gerenciamento de projetos o gênero não importa, e sim as qualificações do profissional. Os autores ainda afirmam que outro fato relevante é que cada vez mais as mulheres estão entrando na área de gerenciamento de projetos e estão fazendo o seu trabalho com sucesso. Assim, os gerentes de projetos de diferentes gêneros e tipos de organizações não apresentam percepções distintas em relação ao estilo de gestão adotado.

De acordo com Kocher, Pogrebna e Sutter (2013), as mulheres têm maior propensão a tomar decisões de forma autocrática que os homens. Além disso, uma maior confiança devido a um maior nível educacional também aumenta a propensão de tomar decisões de forma mais autocrática.

Em relação ao estilo de tomada de decisão, verificou-se que há uma preferência pelos estilos dependente e intuitivo devido a importância dada às variáveis que representam esses

fatores. De acordo com Driver, Brousseau e Hunsaker (1990) as pessoas tendem a adotar mais de um estilo de tomada de decisão, mesmo que apresentem um mais dominante.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentar a característica de confiar na própria intuição (estilo intuitivo) pode tender ao excesso de confiança, que pode ser útil para gerentes de projetos quando precisam implementar uma decisão específica ou para persuadir outras pessoas.

Já o estilo de tomada de decisão dependente é caracterizado pela necessidade do suporte de outras pessoas. Para profissionais em gestão de projetos que possuem esse estilo de tomada de decisão de forma mais predominante pode-se utilizar o método Delphi como apoio a tomada de decisões importantes, que de acordo com Ziglio e Adler (1996) é um método que ajuda na confiabilidade para a produção de informações adequadas para a tomada de decisão. É baseado em um grupo estruturado de especialistas, bastante utilizado principalmente em decisões que envolvem riscos em projetos.

Além disso, observou-se a repulsa pelos estilos procrastinador e espontâneo. No contexto de gerenciamento de projetos, compreende-se que a tomada de decisão de última hora pode prejudicar a gestão devido a falta de tempo para analisar as alternativas, podendo as escolhas feitas ocasionarem em negociações ineficientes além de impactar no planejamento do projeto.

De acordo com Thunholm (2004), estilo de tomada de decisão não envolve apenas hábitos aprendidos, o que dificulta o processo de aprender novos hábitos que atendam os requisitos do projeto. O estilo de tomada de decisão individual depende de habilidades cognitivas, que não são facilmente alteradas.

Assim, não é possível afirmar se há um estilo de tomada de decisão ou de gestão mais efetivo do que outro para a gestão de projetos. Uma combinação de estilos é indicada para que se tome ações da maneira eficiente de acordo com o cenário em que o profissional se encontra.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O objetivo deste estudo consistiu em analisar o perfil gerencial e decisório dos indivíduos que atuam/atuaram em gerenciamento de projetos brasileiros, além de investigar se determinados fatores influenciam no estilo adotado. Para isso, realizou-se uma pesquisa com 199 profissionais da área. Para a realização da pesquisa foi aplicado um questionário utilizando como base os modelos de Klijin et al (2009) e Scott e Bruce (1995) para verificar os estilos de gestão e de tomada de decisão, respectivamente.

Em relação ao estilo de tomada de decisão, obteve-se como resultado através da análise fatorial que os estilos que representam os fatores extraídos foram: procrastinador, intuitivo, espontâneo e dependente, sendo que o estilo dependente é o mais considerado. De acordo com Scott e Bruce (1995), esse estilo é caracterizado por indivíduos que constantemente buscam conselhos e dependem da orientação e apoio de outras pessoas para tomarem decisões.

Neste sentido, este estudo mostra que mesmo que existam informações claras e objetivas para a tomada de decisão, os profissionais preferem não utilizá-las de forma analítica (estilo racional), e apostam na sua intuição (estilo intuitivo) e no apoio de outras pessoas (estilo dependente). Não há um estilo de tomada de decisão único entre os atuantes em projetos desta amostra, e sim uma combinação de estilos, predominantemente dependente e intuitivo. Além disso, outra característica da amostra é a repulsa por adiar a tomada de decisões importantes. No contexto de gerenciamento de projetos, compreende-se que a tomada de decisão de última hora pode prejudicar a gestão devido a falta de tempo para analisar as alternativas, podendo as escolhas feitas ocasionarem em negociações ineficientes além de impactar no planejamento (de tempo e orçamento, por exemplo).

Além dos hábitos aprendidos, estilos de tomada de decisão também são formados por estilos cognitivos, que não são facilmente alterados. Dessa forma, não se aprende novos estilos de tomada de decisão. Deve-se conhecer o que está em predominância e ajustar formas de apoio à tomada de decisões importantes no gerenciamento de projetos. Não há um estilo específico que seja mais eficiente na gestão de projetos, e sim uma combinação de estilos que, se cada um for utilizado no momento adequado, maiores são as chances de concluir o projeto com sucesso.

Quanto ao estilo de gestão, obteve-se como resultado através da análise fatorial a extração de 10 fatores, sendo considerados os fatores de 1 a 4 para discussão nesse trabalho devido a representatividade. Como conclusão pode-se afirmar que o estilo de gestão adotado

por essa amostra é uma combinação do estilo de gerenciamento de resultados, com preocupação em manter boas relações; reativo; seguindo às orientações internas à organização; e flexível na gestão. Assim, pode-se concluir que esta amostra visa alcançar resultados, não deixando de fazer boas relações. Além disso, tem objetivos claros e tenta-se a adaptação a novas circunstâncias, e considera-se aspectos internos, mas dependendo da situação pode buscar fatores externos. O fato de a amostra não apresentar um estilo específico pode estar associado à importância e particularidade de cada projeto, além dos aspectos pessoais e culturais de cada respondente.

Concluiu-se também que o estilo de tomada de decisão não é baseado em apenas um ou dois estilos, e nem que o estilo de gestão adotado irá permanecer o mesmo durante toda a carreira. É importante ser flexível no estilo de gestão adotado, e assim ser capaz de adotar elementos de cada um dos estilos, se adequando a cada situação.

A segunda fase da análise dos resultados foi realizada para explorar cada dimensão do estilo de gestão e do estilo de decisão, baseados em oito fatores: área do projeto, região do Brasil, estágio do projeto, nível educacional, orçamento do projeto, duração do projeto e gênero. O objetivo foi descobrir se existe uma adoção ou preferência por um estilo particular de gestão e de tomada de decisão, a fim de responder as hipóteses deste trabalho.

Como resultado concluiu-se que para o estilo de gestão adotado por essa amostra não há influência pelos fatores explorados nas hipóteses desta pesquisa. Em relação ao estilo de tomada de decisão, concluiu-se que os fatores nível educacional e gênero apresentam diferenças principalmente na não adoção dos estilos procrastinador e espontâneo, mostrando que quanto maior o nível educacional, maior a capacidade de se processar a informação e agir de forma mais analítica. Tanto os homens quanto as mulheres dessa amostra repudiam esses estilos de forma conjunta, sendo as mulheres um pouco mais precisas nas respostas do questionário.

Estudos sobre o estilo de gestão e de tomada de decisão são relevantes para os atuantes em projetos que se interessem em desenvolver habilidades gerenciais (como entender interação entre superiores e subordinados, conhecer a reputação da empresa e compreender o comportamento dos membros que compõe a equipe). Ao conhecer esses estilos, é possível ajustar esses fatores e assim gerenciar de forma mais eficiente. Vale ressaltar que tomar decisões e gerenciar não são tarefas únicas dos gerentes, e sim de todos os níveis da empresa, visto que todos precisam tomar decisões e gerir de maneira efetiva, aumentando as chances de alcançar o sucesso do projeto.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, onde foi possível verificar os estilos de gestão e de tomada de decisão mais preferidos entre os atuantes de projetos; descrever o comportamento dos gerentes de projeto em relação aos fatores estudados, e compreender os estilos de gestão e de tomada de decisão mais abordados na literatura.

5.1 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES

Sobre a metodologia exposta para este trabalho, vale destacar algumas dificuldades e limitações quanto à coleta dos dados. Entre as limitações do método proposto, pode-se citar:

- Em relação a coleta de dados, a utilização de questionários está sujeita a má interpretação das questões. Para minimizar essa limitação, foi realizado o pré-teste para que o questionário fosse validado. As sugestões de melhoria foram incorporadas ao questionário.

- A quantidade de respostas obtidas foi 199, sendo satisfatória. Porém, esta pesquisa foi segregada de acordo com as regiões do Brasil em que o projeto é desenvolvido, fazendo com que algumas regiões não tivessem tanta representatividade quanto outras, sendo assim uma limitação do método.

Outra limitação foi o fator cultural dos decisores, que não foi percebido durante a elaboração do questionário, apenas durante a aplicação.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para trabalhos futuros, caberia a exploração tanto da relação dos estilos de tomada de decisão e de gestão individuais com os estilos organizacionais, já que o alinhamento entre a adoção desses estilos leva a maiores chances de atingimento do sucesso de um projeto.

Indica-se também a realização de pesquisas que incluam variáveis culturais, a fim de concluir com mais propriedade os estilos de tomada de decisão e de gestão adotados predominantemente em projetos brasileiros, além de realizar pesquisas que incluam variáveis culturais para outras nacionalidades.

REFERÊNCIAS

- ADELINA-ROXANA, G.; ALICE-MAGDALENA, S. Project management considered in a 2014 perspective. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu*, p. 412–417, 2014.
- AL-OMARI, A. A. The relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. *International Education Studies*, v. 6, n. 7, p. 100–110, 2013.
- ALMEIDA, A. T. *Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério*. São Paulo: Atlas, 2013.
- ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 6, p. 337–342, 1999.
- BAKKE, H. A.; LEITE, A. S. DE M.; SILVA, L. B. DA. Estatística multivariada: Aplicação da análise fatorial na engenharia de produção. *Revista Gestão Industrial*, v. 4, n. 4, 1 dez. 2008.
- BASSO, M. T. *Análise fatorial e uma aplicação em perfil de compras de pequenos varejistas*. [s.l.] Universidade Federal de Uberlândia, 2016.
- BREDILLET, C.; YATIM, F.; RUIZ, P. Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 2, p. 183–193, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIPULU, M. et al. Exploring the impact of cultural values on project performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 3, p. 364–389, 2014.
- COCCIA, M. Economic and Social Studies of Scientific Research Nature and Origins *Ceris-Cnr*. [s.l: s.n.].
- COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v. 20, n. 3, p. 185–190, 2002.
- DABIĆ, M.; TIPURIĆ, D.; PODRUG, N. Cultural differences affecting decision-making style: a comparative study between four countries. *Journal of Business Economics and Management*, v. 16, n. 2, p. 275–289, 2015.
- DE CARVALHO, M. M.; PATAH, L. A.; DE SOUZA BIDO, D. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 7, p. 1509–1522, 2015.

- DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. *Estatística aplicada à administração e economia*. 4^a ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. *The dynamic decision maker : five decision styles for executive and business success*. [s.l.] ToExcel, 1990.
- EDELENBOS, J.; KLIJN, E. H. Project versus process management in public-private partnership: Relation between management style and outcomes. *International Public Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 310–331, 2009.
- FÁVERO, L. P. et al. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. 1^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOX, T. L.; SPENCE, J. W. An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity. *Information and Management*, v. 36, n. 6, p. 313–320, 1999.
- FOX, T. L.; SPENCE, J. W. The effect of decision style on the use of a project management tool. *ACM SIGMIS Database*, v. 36, n. 2, p. 28–42, 2005.
- GAREL, G. A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 5, p. 663–669, 2013.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. 1^a ed. Porto Alegre: [s.n.].
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. [s.l.: s.n.]. v. 264
- GREGORY, R. W.; KEIL, M. Blending bureaucratic and collaborative management styles to achieve control ambidexterity in IS projects. *European Journal of Information Systems*, v. 23, n. 3, p. 343–356, 2014.
- GUDIENĖ, N. et al. Identification and evaluation of the critical success factors for construction projects in Lithuania: AHP approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, v. 20, n. 3, p. 350–359, 2014.
- HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6^a ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2009.
- HÄLLGREN, M. The construction of research questions in project management. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 7, p. 804–816, 2012.
- HARVEY, G.; TURNBULL, P. Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby. *European Management Journal*, v. 24, n. 5, p. 330–337, 2006.
- HOUGH, J. R.; OGILVIE, DT. An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes*. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 2, p. 417–448, mar. 2005.
- KLIJN, E. H. et al. Facing management choices: An analysis of managerial choices in 18 complex environmental public-private partnership projects. *International Review of Administrative Sciences*, v. 74, n. 2, p. 251–282, 2008.

- KOCHER, M. G.; POGREBNA, G.; SUTTER, M. Journal of Economic Behavior & Organization Other-regarding preferences and management styles &. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 88, p. 109–132, 2013.
- KOLLTVEIT, B. J.; KARLSEN, J. T.; GRØNHAUG, K. Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, v. 25, p. 3–9, 2007.
- KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, v. 27, p. 435–446, 2009.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Gerenciamento de Projetos: O Processo Gerencial*. 6^a ed. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- LAUFER, A.; WOODWARD, H.; HOWELL, G. A. Managing the Decision-Making Process during project planning. *Journal Of Management In Engineering*, v. 15, n. April, p. 79–85, 1999.
- LOEWE, P.; WILLIAMSON, P.; CHAPMAN WOOD, R. Five styles of strategy innovation and how to use them. *European Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 115–125, 2001.
- LOPES, M. DE M.; BRANCO, V. T. F. C.; SOARES, J. B. Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. *Transportes*, v. 21, p. 59–66, 2013.
- MARQUES, G.; GOURC, D.; LAURAS, M. Multi-criteria performance analysis for decision making in project management. *International Journal of Project Management*, v. 29, p. 1057–1069, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. *Project Management: A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- MINGOTI, S. A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 1^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 2, p. 202–217, 2014.
- MÜLLER, R.; SPANG, K.; OZQAN, S. Cultural differences in decision making in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2 No 1, p. 70–93, 2014.
- OGELE TIMINEPERE, C. Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, v. 2, n. 9, 2012.
- OLMEDO-CIFUENTES, I.; MARTÍNEZ-LEÓN, I. M. Influence of management style on

employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, v. 17, n. 4, p. 223–241, 2014.

OYEWOBI, L. O.; WINDAPO, A.; ROTIMI, J. O. B. Relationship between decision-making style , competitive strategies and organisational performance among construction organisations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, v. 14, n. 4, p. 713–738, 2016.

PADALKAR, M.; GOPINATH, S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 7, p. 1305–1321, 2016.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 7, p. 650–662, 2010.

PHILIPS, S. D. Toward an expanded definition of adaptive decision making Phillips 1997.pdf. v. 45, n. March, p. 275–287, 1997.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2^a ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerencimanto de Projetos (Guia PMBOK)*. 5^a ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

QURESHI, A. A. et al. A Comparative Analysis of Gender based Management Styles of Software Project Managers. *International Journal of Computer Applications*, v. 71, n. 14, p. 975–8887, 2013.

RABECHINI JUNIOR, R.; MONTEIRO DE CARVALHO, M. Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: An Empirical Study. *Journal of technology management & innovation*, v. 8, p. 11–12, 2013.

RADUJKOVIĆ, M.; SJEKAVICA, M. Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, v. 196, n. June, p. 607–615, 2017.

RAMOS, P.; MOTA, C.; CORRÊA, L. Exploring the management style of Brazilians project managers. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 6, p. 902–913, 2016.

ROYCE, W. Successful software management style: Steering and balance. *IEEE Software*, v. 22, n. 5, p. 40–47, 2005.

SANCHEZ, O. P.; TERLIZZI, M. A.; DE MORAES, H. R. DE O. C. Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, v. 35, n. 8, p. 1608–1626, 2017.

SANDERSON, J. Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 4, p. 432–443, maio 2012.

SCOTT, S.; BRUCE, R. Decision-Making Style: The development and assessment of a new measure *Educational and Psychological Measurement*, 1995.

- SHENHAR, A. J. et al. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, v. 34, n. 6, p. 699–725, 2001.
- SILVA, L. G. B.; RAMOS, P. A.; MOTA, C. M. DE M. Identificação dos fatores críticos de sucesso em um projeto: Uma revisão sistemática da literatura. *XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, 2018.
- SILVA, N. C. N. et al. O uso da análise fatorial na descrição e identificação dos perfis característicos de municípios de Minas Gerais. *Revista brasileira de biometria*, v. 32, n. 2, p. 201–215, 2014.
- SILVIUS, A. J. G. et al. Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, v. 35, p. 1133–1150, 2017.
- SONG, Y. W. et al. A comparative study of the telematics industry in Korea and China. *Journal of Internet Banking and Commerce*, v. 17, n. 1, p. 28–42, 2012.
- STINGL, V.; GERALDI, J. Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. *International Journal of Project Management*, v. 35, n. 2, p. 121–135, fev. 2017.
- TATUM, C. C. et al. Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, v. 41, n. 10, p. 1086–1092, 2003.
- THUNHOLM, P. Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, v. 36, n. 4, p. 931–944, 2004.
- TODOROVIĆ, M. L. et al. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 4, p. 772–783, 2015.
- TRIPATHI, K. K.; JHA, K. N. Determining success factors for a construction organization: A structural equation modeling approach. *Journal of Management in Engineering*, v. 34, n. 1, p. 04017050, 2018.
- VERMA, N. et al. Association between leadership style and decision making style in Indian organisations. *Journal of Management Development*, v. 34, n. 3, p. 246–269, 2015.
- VINUTO, J. A amostragem bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.
- VON KROGH G. How Project Management Came to Emphasize Control Over Flexibility and Novelty. *California Management Review*, v. 53, n. 1, p. 40(3):133, 1998.
- WILLIAMS, T. *Modelling Complex Projects*. 1ª ed. UK: Jhon Willey & Sons, LTD, 2002.
- WINTER, M. et al. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, p. 638–649, 2006.
- ZHAO, Y.; FENG, Y.; LI, C. Effect of Organizational Cultural Differences and Mutual Trust

on Contract Management of Nonequity Construction Project Alliances. *Advances in Civil Engineering*, v. 2018, p. 1–9, 2018.

ZIGLIO, E.; ADLER, M. *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*. Philadelphia: Jessica Kingsley, 1996.

ZWIKAEL, O.; SHIMIZU, K.; GLOBERSON, S. Cultural differences in project management capabilities: A field study. *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 6, p. 454–462, 2005.

APÊNDICE A – DADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Tabela 21 - composição de indivíduos por área de atuação

Área	Frequência	%
Tecnologia da informação / software	76	38,4%
Outra	24	12,1%
Construção	23	11,6%
Serviços	17	8,6%
Telecomunicação	10	5,1%
Manufatura	9	4,5%
Mineração e extração	9	4,5%
Energia / Água / Serviços sanitários	7	3,5%
Petróleo e gás	7	3,5%
Alimentos e bebidas	6	3,0%
Financeiro	6	3,0%
Têxtil	2	1,0%
Agricultura, silvicultura e pesca	2	1,0%

Tabela 22 - Composição dos indivíduos por idade

	Frequência	%	% acumulativa
21 - 30	42	21%	21%
31 - 40	88	44%	66%
41 - 50	47	24%	89%
51 - 60	18	9%	98%
61 - 70	2	1%	99%
71 - 80	1	1%	100%

Tabela 23 - Composição dos indivíduos por cargo

	Frequência	%	% acumulativa
Gerente	133	67%	67%
Diretor	16	8%	75%
Membro da equipe	31	16%	91%
Consultor	11	6%	96%
Cliente do projeto / patrocinador	1	1%	97%
Usuário final do projeto	1	1%	97%
Membro do grupo de direção ou do conselho de administradores	5	3%	100%

APÊNDICE B – RESULTADOS PARA OS TESTES DE HIPÓTESE PARA ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Fator: Duração do projeto

Tabela 24 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator duração do projeto e estilo de tomada de decisão

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR13	6,613	3	195	,000
VAR14	5,829	3	195	,001
VAR24	4,178	3	195	,007

Tabela 25 - Hipóteses para o teste sobre duração do projeto

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR13 (Apoio) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,266	Aceitar
A distribuição da VAR14 (Conselho) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,074	Aceitar
A distribuição da VAR24 (Impulsividade) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,392	Aceitar

Tabela 26 - ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e fator duração do projeto

Var		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR06	Entre Grupos	2,281	3	,760	,598	,617	Aceitar
	Nos grupos	247,960	195	1,272			
	Total	250,241	198				
VAR07	Entre Grupos	4,006	3	1,335	,787	,503	Aceitar
	Nos grupos	330,989	195	1,697			
	Total	334,995	198				
VAR09	Entre Grupos	5,632	3	1,877	,759	,518	Aceitar
	Nos grupos	482,107	195	2,472			
	Total	487,739	198				
VAR10	Entre Grupos	12,202	3	4,067	2,197	,090	Aceitar
	Nos grupos	361,074	195	1,852			
	Total	373,276	198				
VAR11	Entre Grupos	5,746	3	1,915	1,358	,257	Aceitar
	Nos grupos	275,007	195	1,410			
	Total	280,754	198				
VAR16	Entre Grupos	1,067	3	,356	,191	,902	Aceitar
	Nos grupos	362,440	195	1,859			
	Total	363,508	198				
VAR17	Entre Grupos	3,048	3	1,016	,563	,640	Aceitar
	Nos grupos	352,058	195	1,805			
	Total	355,106	198				
VAR18	Entre Grupos	1,363	3	,454	,257	,856	Aceitar
	Nos grupos	344,205	195	1,765			
	Total	345,568	198				
VAR19	Entre Grupos	3,395	3	1,132	,754	,521	Aceitar
	Nos grupos	292,475	195	1,500			

	Total	295,869	198				
VAR20	Entre Grupos	1,535	3	,512	,397	,755	Aceitar
	Nos grupos	251,400	195	1,289			
	Total	252,935	198				
VAR21	Entre Grupos	4,913	3	1,638	,816	,487	Aceitar
	Nos grupos	391,509	195	2,008			
	Total	396,422	198				
VAR22	Entre Grupos	,475	3	,158	,110	,954	Aceitar
	Nos grupos	281,445	195	1,443			
	Total	281,920	198				
VAR23	Entre Grupos	17,846	3	5,949	3,277	,022	Rejeitar
	Nos grupos	353,993	195	1,815			
	Total	371,839	198				

Fator: Orçamento

Tabela 27 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator orçamento do projeto e estilo de tomada de decisão

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR06	3,873	3	195	,010
VAR19	3,375	3	195	,019
VAR20	2,711	3	195	,046
VAR23	4,039	3	195	,008

Tabela 28 - Hipóteses para o teste sobre orçamento do projeto

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR06 (Instintos) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,250	Aceitar
A distribuição da VAR19 (Adiar) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,736	Aceitar
A distribuição da VAR20 (Preocupação) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,803	Aceitar
A distribuição da VAR23 (Rapidez) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,004	Rejeitar

Tabela 29 - ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e fator orçamento do projeto

Variáveis		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR07	Entre Grupos	7,208	3	2,403	1,429	,235	Aceitar
	Nos grupos	327,787	195	1,681			
	Total	334,995	198				
VAR09	Entre Grupos	2,611	3	,870	,350	,789	Aceitar
	Nos grupos	485,128	195	2,488			
	Total	487,739	198				
VAR10	Entre Grupos	,134	3	,045	,023	,995	Aceitar
	Nos grupos	373,143	195	1,914			
	Total	373,276	198				
VAR11	Entre Grupos	3,481	3	1,160	,816	,486	Aceitar
	Nos grupos	277,273	195	1,422			
	Total	280,754	198				
VAR13	Entre Grupos	1,154	3	,385	,655	,581	Aceitar
	Nos grupos	114,615	195	,588			
	Total	115,769	198				
VAR14	Entre Grupos	2,032	3	,677	,666	,574	Aceitar
	Nos grupos	198,350	195	1,017			

	Total	200,382	198				
VAR16	Entre Grupos	1,771	3	,590	,318	,812	Aceitar
	Nos grupos	361,737	195	1,855			
	Total	363,508	198				
VAR17	Entre Grupos	1,428	3	,476	,262	,852	Aceitar
	Nos grupos	353,677	195	1,814			
	Total	355,106	198				
VAR18	Entre Grupos	2,310	3	,770	,437	,726	Aceitar
	Nos grupos	343,257	195	1,760			
	Total	345,568	198				
VAR21	Entre Grupos	7,206	3	2,402	1,203	,310	Aceitar
	Nos grupos	389,216	195	1,996			
	Total	396,422	198				
VAR22	Entre Grupos	2,530	3	,843	,589	,623	Aceitar
	Nos grupos	279,390	195	1,433			
	Total	281,920	198				
VAR24	Entre Grupos	2,031	3	,677	,476	,699	Aceitar
	Nos grupos	277,446	195	1,423			
	Total	279,477	198				

Fator: Nível educacional

Tabela 30 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator nível educacional e estilo de tomada de decisão

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR09	2,864	4	194	,025
VAR11	3,250	4	194	,013
VAR13	3,716	4	194	,006
VAR20	2,648	4	194	,035
VAR22	3,359	4	194	,011
VAR23	10,263	4	194	,000

Tabela 31 - Hipóteses para o teste sobre Nível educacional

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR09 (Emocional) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,548	Aceitar
A distribuição da VAR11 (Assistência) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,699	Aceitar
A distribuição da VAR13 (Apoio) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,711	Aceitar
A distribuição da VAR20 (Preocupação) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,004	Rejeitar
A distribuição da VAR22 (Pressa) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,006	Rejeitar
A distribuição da VAR23 (Rapidez) é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,682	Aceitar

Tabela 32 - ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e fator nível educacional

Variável		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR06	Entre Grupos	3,645	4	,911	,717	,581	Aceitar
	Nos grupos	246,596	194	1,271			
	Total	250,241	198				
VAR07	Entre Grupos	5,512	4	1,378	,811	,519	Aceitar
	Nos grupos	329,483	194	1,698			

	Total	334,995	198				
VAR10	Entre Grupos	4,296	4	1,074	,565	,689	Aceitar
	Nos grupos	368,980	194	1,902			
	Total	373,276	198				
VAR14	Entre Grupos	3,029	4	,757	,744	,563	Aceitar
	Nos grupos	197,353	194	1,017			
	Total	200,382	198				
VAR16	Entre Grupos	16,291	4	4,073	2,276	,063	Aceitar
	Nos grupos	347,216	194	1,790			
	Total	363,508	198				
VAR17	Entre Grupos	12,406	4	3,101	1,756	,139	Aceitar
	Nos grupos	342,700	194	1,766			
	Total	355,106	198				
VAR18	Entre Grupos	28,136	4	7,034	4,299	,002	Rejeitar
	Nos grupos	317,432	194	1,636			
	Total	345,568	198				
VAR19	Entre Grupos	22,930	4	5,732	4,075	,003	Rejeitar
	Nos grupos	272,940	194	1,407			
	Total	295,869	198				
VAR21	Entre Grupos	6,479	4	1,620	,806	,523	Aceitar
	Nos grupos	389,943	194	2,010			
	Total	396,422	198				
VAR24	Entre Grupos	15,598	4	3,900	2,867	,024	Rejeitar
	Nos grupos	263,879	194	1,360			
	Total	279,477	198				

Fator: Tempo de experiência

Tabela 33 - ANOVA unidirecional para estilos de tomada de decisão e tempo de experiência

Variável		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR06	Entre Grupos	6,843	3	2,281	1,828	,143	Aceitar
	Nos grupos	243,398	195	1,248			
	Total	250,241	198				
VAR 07	Entre Grupos	12,985	3	4,328	2,621	,052	Aceitar
	Nos grupos	322,010	195	1,651			
	Total	334,995	198				
VAR 09	Entre Grupos	5,657	3	1,886	,763	,516	Aceitar
	Nos grupos	482,082	195	2,472			
	Total	487,739	198				
VAR 10	Entre Grupos	5,171	3	1,724	,913	,436	Aceitar
	Nos grupos	368,105	195	1,888			
	Total	373,276	198				
VAR 11	Entre Grupos	5,001	3	1,667	1,179	,319	Aceitar
	Nos grupos	275,753	195	1,414			
	Total	280,754	198				
VAR 13	Entre Grupos	,391	3	,130	,220	,882	Aceitar
	Nos grupos	115,378	195	,592			
	Total	115,769	198				

VAR 14	Entre Grupos	1,742	3	,581	,570	,635	Aceitar
	Nos grupos	198,639	195	1,019			
	Total	200,382	198				
VAR 16	Entre Grupos	1,235	3	,412	,222	,881	Aceitar
	Nos grupos	362,273	195	1,858			
	Total	363,508	198				
VAR 17	Entre Grupos	4,061	3	1,354	,752	,522	Aceitar
	Nos grupos	351,044	195	1,800			
	Total	355,106	198				
VAR 18	Entre Grupos	6,456	3	2,152	1,237	,297	Aceitar
	Nos grupos	339,112	195	1,739			
	Total	345,568	198				
VAR 19	Entre Grupos	2,825	3	,942	,627	,599	Aceitar
	Nos grupos	293,044	195	1,503			
	Total	295,869	198				
VAR 20	Entre Grupos	6,867	3	2,289	1,814	,146	Aceitar
	Nos grupos	246,068	195	1,262			
	Total	252,935	198				
VAR 21	Entre Grupos	,136	3	,045	,022	,995	Aceitar
	Nos grupos	396,286	195	2,032			
	Total	396,422	198				
VAR 22	Entre Grupos	10,619	3	3,540	2,544	,057	Aceitar
	Nos grupos	271,300	195	1,391			
	Total	281,920	198				
VAR 23	Entre Grupos	,234	3	,078	,041	,989	Aceitar
	Nos grupos	371,605	195	1,906			
	Total	371,839	198				
VAR 24	Entre Grupos	9,627	3	3,209	2,319	,077	Aceitar
	Nos grupos	269,850	195	1,384			
	Total	279,477	198				

Fator: Gênero

Tabela 34 – Teste-t para o fator gênero e estilo de tomada de decisão

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	df	Sig.
VAR11	Variâncias iguais assumidas	4,753	,030	-2,498	197	,013
	Variâncias iguais não assumidas			-2,336	101,17	,021
VAR17	Variâncias iguais assumidas	12,58	,000	-2,847	197	,005
	Variâncias iguais não assumidas			-3,213	159,48	,002
VAR18	Variâncias iguais assumidas	14,70	,000	-2,934	197	,004
	Variâncias iguais não assumidas			-3,307	159,06	,001

VAR19	Variâncias iguais assumidas	10,70	,001	-2,581	197	,011
	Variâncias iguais não assumidas			-3,048	177,01	,003
VAR20	Variâncias iguais assumidas	16,36	,000	-2,858	197	,005
	Variâncias iguais não assumidas			-3,630	196,09	,000
VAR22	Variâncias iguais assumidas	6,36	,012	-2,435	197	,016
	Variâncias iguais não assumidas			-2,726	156,42	,007

APÊNDICE C – RESULTADOS PARA OS TESTES DE HIPÓTESE PARA ESTILOS DE GESTÃO

Fator: Estágio do projeto

Tabela 35 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator estágio do projeto e estilo gestão em projetos

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR05	2,96	3	195	0,03
VAR06	6,49	3	195	0,00
VAR07	3,21	3	195	0,02
VAR13	3,52	3	195	0,01
VAR16	8,44	3	195	0,00
VAR17	3,35	3	195	0,02
VAR23	9,16	3	195	0,00
VAR26	3,52	3	195	0,01
VAR27	3,05	3	195	0,03

Tabela 36 - Hipóteses para o teste sobre estágio do projeto e estilo de gestão

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição da VAR05 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,607	Aceitar
A distribuição da VAR06 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,089	Aceitar
A distribuição da VAR07 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,588	Aceitar
A distribuição da VAR13 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,141	Aceitar
A distribuição da VAR17 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,053	Aceitar
A distribuição da VAR23 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,015	Rejeitar
A distribuição da VAR26 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,206	Aceitar
A distribuição da VAR27 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,940	Aceitar

Tabela 37 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e estágio do projeto

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR01	Entre Grupos	,368	3	,123	,236	,871	Aceitar
	Nos grupos	101,281	195	,519			
	Total	101,648	198				
VAR02	Entre Grupos	5,677	3	1,892	1,424	,237	Aceitar
	Nos grupos	259,157	195	1,329			
	Total	264,834	198				
VAR03	Entre Grupos	,276	3	,092	,246	,864	Aceitar
	Nos grupos	72,780	195	,373			
	Total	73,055	198				
VAR04	Entre Grupos	,368	3	,123	,172	,915	Aceitar
	Nos grupos	139,139	195	,714			
	Total	139,508	198				
VAR08	Entre Grupos	,103	3	,034	,291	,832	Aceitar
	Nos grupos	23,002	195	,118			
	Total	23,106	198				
VAR09	Entre Grupos	,086	3	,029	,041	,989	Aceitar
	Nos grupos	135,391	195	,694			
	Total	135,477	198				

VAR11	Entre Grupos	,763	3	,254	,397	,755	Aceitar
	Nos grupos	124,925	195	,641			
	Total	125,688	198				
VAR12	Entre Grupos	2,660	3	,887	,700	,553	Aceitar
	Nos grupos	246,908	195	1,266			
	Total	249,568	198				
VAR14	Entre Grupos	3,777	3	1,259	,947	,419	Aceitar
	Nos grupos	259,198	195	1,329			
	Total	262,975	198				
VAR18	Entre Grupos	3,185	3	1,062	1,401	,244	Aceitar
	Nos grupos	147,770	195	,758			
	Total	150,955	198				
VAR20	Entre Grupos	4,123	3	1,374	1,268	,287	Aceitar
	Nos grupos	211,354	195	1,084			
	Total	215,477	198				
VAR21	Entre Grupos	,904	3	,301	,693	,557	Aceitar
	Nos grupos	84,785	195	,435			
	Total	85,688	198				
VAR22	Entre Grupos	,050	3	,017	,102	,959	Aceitar
	Nos grupos	32,140	195	,165			
	Total	32,191	198				
VAR24	Entre Grupos	,879	3	,293	1,101	,350	Aceitar
	Nos grupos	51,885	195	,266			
	Total	52,764	198				
VAR25	Entre Grupos	,783	3	,261	,468	,705	Aceitar
	Nos grupos	108,634	195	,557			
	Total	109,417	198				
VAR28	Entre Grupos	7,893	3	2,631	2,937	,034	Rejeitar
	Nos grupos	174,700	195	,896			
	Total	182,593	198				
VAR29	Entre Grupos	1,334	3	,445	,535	,659	Aceitar
	Nos grupos	162,164	195	,832			
	Total	163,497	198				

Fator: Região do Brasil

Tabela 38 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator região do Brasil e estilo gestão em projetos

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR05	5,296	4	194	,000
VAR08	3,791	4	194	,005
VAR11	5,743	4	194	,000
VAR14	3,659	4	194	,007
VAR22	8,383	4	194	,000
VAR23	2,672	4	194	,033
VAR26	2,877	4	194	,024

Tabela 39 - Hipóteses para o teste sobre região do Brasil e estilo de gestão

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR05 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,430	Aceitar
A distribuição da VAR08 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,573	Aceitar
A distribuição da VAR11 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,620	Aceitar
A distribuição da VAR14 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,420	Aceitar

A distribuição da VAR22 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,701	Aceitar
A distribuição da VAR23 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,684	Aceitar
A distribuição da VAR26 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,243	Aceitar

Tabela 40 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e Região do Brasil

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR01	Entre Grupos	1,258	4	,315	,608	,657	Aceitar
	Nos grupos	100,390	194	,517			
	Total	101,648	198				
VAR02	Entre Grupos	3,603	4	,901	,669	,614	Aceitar
	Nos grupos	261,231	194	1,347			
	Total	264,834	198				
VAR03	Entre Grupos	,228	4	,057	,152	,962	Aceitar
	Nos grupos	72,827	194	,375			
	Total	73,055	198				
VAR04	Entre Grupos	3,523	4	,881	1,257	,289	Aceitar
	Nos grupos	135,984	194	,701			
	Total	139,508	198				
VAR06	Entre Grupos	,387	4	,097	,196	,940	Aceitar
	Nos grupos	95,563	194	,493			
	Total	95,950	198				
VAR07	Entre Grupos	,134	4	,034	,227	,923	Aceitar
	Nos grupos	28,640	194	,148			
	Total	28,774	198				
VAR09	Entre Grupos	3,606	4	,902	1,326	,262	Aceitar
	Nos grupos	131,871	194	,680			
	Total	135,477	198				
VAR12	Entre Grupos	5,711	4	1,428	1,136	,341	Aceitar
	Nos grupos	243,857	194	1,257			
	Total	249,568	198				
VAR13	Entre Grupos	,098	4	,025	,084	,987	Aceitar
	Nos grupos	56,585	194	,292			
	Total	56,683	198				
VAR17	Entre Grupos	6,227	4	1,557	4,229	,003	Rejeitar
	Nos grupos	71,421	194	,368			
	Total	77,648	198				
VAR18	Entre Grupos	3,430	4	,858	1,128	,345	Aceitar
	Nos grupos	147,525	194	,760			
	Total	150,955	198				
VAR20	Entre Grupos	3,040	4	,760	,694	,597	Aceitar
	Nos grupos	212,438	194	1,095			
	Total	215,477	198				
VAR21	Entre Grupos	,280	4	,070	,159	,959	Aceitar
	Nos grupos	85,408	194	,440			
	Total	85,688	198				
VAR24	Entre Grupos	,639	4	,160	,595	,667	Aceitar
	Nos grupos	52,125	194	,269			
	Total	52,764	198				
VAR25	Entre Grupos	1,764	4	,441	,795	,530	Aceitar
	Nos grupos	107,653	194	,555			
	Total	109,417	198				
VAR27	Entre Grupos	,399	4	,100	,210	,932	Aceitar
	Nos grupos	92,043	194	,474			
	Total	92,442	198				

VAR28	Entre Grupos	,792	4	,198	,211	,932	Aceitar
	Nos grupos	181,800	194	,937			
	Total	182,593	198				
VAR29	Entre Grupos	1,492	4	,373	,447	,775	Aceitar
	Nos grupos	162,006	194	,835			
	Total	163,497	198				

Fator: Nível educacional

Tabela 41 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator nível educacional e estilo gestão em projetos

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR03	5,749	4	194	,000
VAR04	3,878	4	194	,005
VAR05	3,360	4	194	,011
VAR08	5,259	4	194	,000
VAR26	3,229	4	194	,014
VAR27	3,321	4	194	,012

Tabela 42 - Hipóteses para o teste sobre nível educacionale estilo de gestão

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR03 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,224	Aceitar
A distribuição da VAR04 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,144	Aceitar
A distribuição da VAR05 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,398	Aceitar
A distribuição da VAR08 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,277	Aceitar
A distribuição da VAR26 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,656	Aceitar
A distribuição da VAR27 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,588	Aceitar

Tabela 43 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e nível educacional

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR01	Entre Grupos	,847	4	,212	,408	,803	Aceitar
	Nos grupos	100,801	194	,520			
	Total	101,648	198				
VAR02	Entre Grupos	1,900	4	,475	,350	,844	Aceitar
	Nos grupos	262,935	194	1,355			
	Total	264,834	198				
VAR06	Entre Grupos	,604	4	,151	,307	,873	Aceitar
	Nos grupos	95,346	194	,491			
	Total	95,950	198				
VAR07	Entre Grupos	,221	4	,055	,375	,826	Aceitar
	Nos grupos	28,553	194	,147			
	Total	28,774	198				
VAR09	Entre Grupos	,821	4	,205	,296	,881	Aceitar
	Nos grupos	134,657	194	,694			
	Total	135,477	198				
VAR11	Entre Grupos	,761	4	,190	,295	,881	Aceitar
	Nos grupos	124,927	194	,644			
	Total	125,688	198				
VAR12	Entre Grupos	6,179	4	1,545	1,231	,299	Aceitar
	Nos grupos	243,389	194	1,255			
	Total	249,568	198				

VAR13	Entre Grupos	,434	4	,109	,375	,827	Aceitar
	Nos grupos	56,249	194	,290			
	Total	56,683	198				
VAR14	Entre Grupos	19,651	4	4,913	3,917	,004	Rejeitar
	Nos grupos	243,324	194	1,254			
	Total	262,975	198				
	Nos grupos	26,672	194	,137			
	Total	26,854	198				
VAR17	Entre Grupos	,379	4	,095	,238	,917	Aceitar
	Nos grupos	77,270	194	,398			
	Total	77,648	198				
VAR18	Entre Grupos	1,122	4	,280	,363	,835	Aceitar
	Nos grupos	149,833	194	,772			
	Total	150,955	198				
VAR20	Entre Grupos	3,964	4	,991	,909	,460	Aceitar
	Nos grupos	211,514	194	1,090			
	Total	215,477	198				
VAR21	Entre Grupos	,603	4	,151	,344	,848	Aceitar
	Nos grupos	85,085	194	,439			
	Total	85,688	198				
VAR22	Entre Grupos	,376	4	,094	,573	,683	Aceitar
	Nos grupos	31,815	194	,164			
	Total	32,191	198				
VAR23	Entre Grupos	,943	4	,236	,698	,594	Aceitar
	Nos grupos	65,500	194	,338			
	Total	66,442	198				
VAR24	Entre Grupos	,340	4	,085	,314	,868	Aceitar
	Nos grupos	52,424	194	,270			
	Total	52,764	198				
VAR25	Entre Grupos	,250	4	,062	,111	,979	Aceitar
	Nos grupos	109,168	194	,563			
	Total	109,417	198				
VAR28	Entre Grupos	2,831	4	,708	,764	,550	Aceitar
	Nos grupos	179,762	194	,927			
	Total	182,593	198				
VAR29	Entre Grupos	9,488	4	2,372	2,988	,020	Rejeitar
	Nos grupos	154,010	194	,794			
	Total	163,497	198				

Fator: Duração do projeto

Tabela 44 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator duração do projeto e estilo gestão em projetos

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR01	3,087	3	195	,028
VAR02	3,538	3	195	,016
VAR05	6,445	3	195	,000
VAR06	3,217	3	195	,024
VAR08	4,007	3	195	,009
VAR11	4,661	3	195	,004
VAR13	7,865	3	195	,000
VAR22	6,286	3	195	,000
VAR23	2,793	3	195	,042
VAR24	2,935	3	195	,035

Tabela 45 - Hipóteses para o teste sobre duração e estilo de gestão

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR01 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,454	Aceitar
A distribuição da VAR02 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,406	Aceitar
A distribuição da VAR05 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,268	Aceitar
A distribuição da VAR06 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,042	Rejeitar
A distribuição da VAR08 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,464	Aceitar
A distribuição da VAR11 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,749	Aceitar
A distribuição da VAR13 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,269	Aceitar
A distribuição da VAR22 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,176	Aceitar
A distribuição da VAR23 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,275	Aceitar
A distribuição da VAR24 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,560	Aceitar

Tabela 46 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e duração

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR03	Entre Grupos	,616	3	,205	,553	,647	Aceitar
	Nos grupos	72,439	195	,371			
	Total	73,055	198				
VAR 04	Entre Grupos	1,225	3	,408	,576	,632	Aceitar
	Nos grupos	138,283	195	,709			
	Total	139,508	198				
VAR 07	Entre Grupos	,195	3	,065	,444	,722	Aceitar
	Nos grupos	28,579	195	,147			
	Total	28,774	198				
VAR 09	Entre Grupos	4,526	3	1,509	2,247	,084	Aceitar
	Nos grupos	130,951	195	,672			
	Total	135,477	198				
VAR 12	Entre Grupos	,218	3	,073	,057	,982	Aceitar
	Nos grupos	249,350	195	1,279			
	Total	249,568	198				
VAR 14	Entre Grupos	,893	3	,298	,222	,881	Aceitar
	Nos grupos	262,082	195	1,344			
	Total	262,975	198				
VAR 17	Entre Grupos	,484	3	,161	,408	,748	Aceitar
	Nos grupos	77,164	195	,396			
	Total	77,648	198				
VAR 18	Entre Grupos	1,273	3	,424	,553	,647	Aceitar
	Nos grupos	149,682	195	,768			
	Total	150,955	198				
VAR 20	Entre Grupos	3,260	3	1,087	,999	,395	Aceitar
	Nos grupos	212,217	195	1,088			

	Total	215,477	198				
VAR 21	Entre Grupos	,842	3	,281	,645	,587	Aceitar
	Nos grupos	84,846	195	,435			
	Total	85,688	198				
VAR 25	Entre Grupos	,173	3	,058	,103	,958	Aceitar
	Nos grupos	109,244	195	,560			
	Total	109,417	198				
VAR 26	Entre Grupos	,476	3	,159	,661	,577	Aceitar
	Nos grupos	46,870	195	,240			
	Total	47,347	198				
VAR 27	Entre Grupos	,603	3	,201	,427	,734	Aceitar
	Nos grupos	91,839	195	,471			
	Total	92,442	198				
VAR 28	Entre Grupos	1,031	3	,344	,369	,775	Aceitar
	Nos grupos	181,562	195	,931			
	Total	182,593	198				
VAR 29	Entre Grupos	1,367	3	,456	,548	,650	Aceitar
	Nos grupos	162,130	195	,831			
	Total	163,497	198				

Fator: Orçamento do projeto

Tabela 47 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator orçamento do projeto e estilo gestão em projetos

Variável	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
VAR03	6,012	3	195	,001
VAR06	6,145	3	195	,001
VAR09	3,204	3	195	,024
VAR12	3,479	3	195	,017
VAR13	6,807	3	195	,000
VAR23	11,233	3	195	,000
VAR24	5,523	3	195	,001
VAR26	5,905	3	195	,001
VAR27	5,784	3	195	,001

Tabela 48 - Hipóteses para o teste sobre orçamento e estilo de gestão

Lista de hipóteses para teste	Teste	Sig	Decisão
A distribuição da VAR03 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,118	Aceitar
A distribuição da VAR06 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,260	Aceitar
A distribuição da VAR09 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,733	Aceitar
A distribuição da VAR12 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,335	Aceitar
A distribuição da VAR13 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,042	Rejeitar
A distribuição da VAR23 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,270	Aceitar
A distribuição da VAR24 é a mesma entre a categoria	Kruskal-Wallis	,449	Aceitar

A distribuição da VAR26 é a mesma entre a categoria

Kruskal-Wallis ,227 Aceitar

A distribuição da VAR27 é a mesma entre a categoria

Kruskal-Wallis ,044 Rejeitar

Tabela 49 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e orçamento do projeto

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR01	Entre Grupos	1,332	3	,444	,863	,461	Aceitar
	Nos grupos	100,316	195	,514			
	Total	101,648	198				
VAR02	Entre Grupos	6,083	3	2,028	1,528	,208	Aceitar
	Nos grupos	258,751	195	1,327			
	Total	264,834	198				
VAR04	Entre Grupos	,919	3	,306	,431	,731	Aceitar
	Nos grupos	138,588	195	,711			
	Total	139,508	198				
VAR05	Entre Grupos	,206	3	,069	,504	,680	Aceitar
	Nos grupos	26,568	195	,136			
	Total	26,774	198				
VAR07	Entre Grupos	,129	3	,043	,294	,830	Aceitar
	Nos grupos	28,644	195	,147			
	Total	28,774	198				
VAR08	Entre Grupos	,069	3	,023	,193	,901	Aceitar
	Nos grupos	23,037	195	,118			
	Total	23,106	198				
VAR11	Entre Grupos	,738	3	,246	,384	,765	Aceitar
	Nos grupos	124,951	195	,641			
	Total	125,688	198				
VAR14	Entre Grupos	6,028	3	2,009	1,525	,209	Aceitar
	Nos grupos	256,946	195	1,318			
	Total	262,975	198				
VAR17	Entre Grupos	1,812	3	,604	1,553	,202	Aceitar
	Nos grupos	75,837	195	,389			
	Total	77,648	198				
VAR18	Entre Grupos	1,468	3	,489	,638	,591	Aceitar
	Nos grupos	149,487	195	,767			
	Total	150,955	198				
VAR20	Entre Grupos	,873	3	,291	,264	,851	Aceitar
	Nos grupos	214,605	195	1,101			
	Total	215,477	198				
VAR21	Entre Grupos	,160	3	,053	,121	,947	Aceitar
	Nos grupos	85,529	195	,439			
	Total	85,688	198				
VAR22	Entre Grupos	,027	3	,009	,054	,984	Aceitar
	Nos grupos	32,164	195	,165			
	Total	32,191	198				
VAR25	Entre Grupos	,497	3	,166	,297	,828	Aceitar
	Nos grupos	108,920	195	,559			
	Total	109,417	198				
VAR28	Entre Grupos	5,906	3	1,969	2,173	,093	Aceitar
	Nos grupos	176,687	195	,906			
	Total	182,593	198				
VAR29	Entre Grupos	4,663	3	1,554	1,908	,130	Aceitar
	Nos grupos	158,834	195	,815			
	Total	163,497	198				

Fator: Tempo de experiência

Tabela 50 - ANOVA unidirecional para estilos de gestão e tempo de experiência

Variáveis		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Decisão
VAR04	Entre Grupos	1,092	3	,364	,513	,674	Aceitar
	Nos grupos	138,416	195	,710			
	Total	139,508	198				
VAR 05	Entre Grupos	,233	3	,078	,571	,635	Aceitar
	Nos grupos	26,541	195	,136			
	Total	26,774	198				
VAR 06	Entre Grupos	,843	3	,281	,576	,631	Aceitar
	Nos grupos	95,106	195	,488			
	Total	95,950	198				
VAR 07	Entre Grupos	,593	3	,198	1,367	,254	Aceitar
	Nos grupos	28,181	195	,145			
	Total	28,774	198				
VAR 08	Entre Grupos	,166	3	,055	,470	,703	Aceitar
	Nos grupos	22,940	195	,118			
	Total	23,106	198				
VAR 17	Entre Grupos	1,464	3	,488	1,249	,293	Aceitar
	Nos grupos	76,185	195	,391			
	Total	77,648	198				
VAR 22	Entre Grupos	1,252	3	,417	2,631	,051	Aceitar
	Nos grupos	30,939	195	,159			
	Total	32,191	198				
VAR 23	Entre Grupos	1,544	3	,515	1,547	,204	Aceitar
	Nos grupos	64,898	195	,333			
	Total	66,442	198				
VAR 25	Entre Grupos	3,430	3	1,143	2,103	,101	Aceitar
	Nos grupos	105,987	195	,544			
	Total	109,417	198				
VAR 26	Entre Grupos	,808	3	,269	1,129	,338	Aceitar
	Nos grupos	46,538	195	,239			
	Total	47,347	198				
VAR 28	Entre Grupos	6,117	3	2,039	2,253	,084	Aceitar
	Nos grupos	176,476	195	,905			
	Total	182,593	198				
VAR 29	Entre Grupos	6,986	3	2,329	2,902	,036	Rejeitar
	Nos grupos	156,511	195	,803			
	Total	163,497	198				

Fator: Gênero*Tabela 51 - Teste-t para o fator gênero e estilo de gestão*

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	df	Sig.
VAR23	Variâncias iguais assumidas	15,068	,000	2,098	197	,037
	Variâncias iguais não assumidas			2,454	173,321	,015

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

Secção A - Informações sobre o projeto

Gostaríamos que você use como referência **UM PROJETO** que ainda está em andamento ou que foi finalizado. Use esse projeto para responder as próximas questões.

1 - Qual foi a duração desse projeto?

- Menos de 1 ano 1 - 2 anos 3 - 5 anos Superior a 5 anos

2 - Por favor indique a área do projeto em que atua/atuou:

- Agricultura e pesca Construção Energia/Água/Serviços Sanitários Financeiro
- Mineração e extração Manufatura Alimentos e bebidas Serviços
- Petróleo e gás TI/Software Telecomunicação Outra _____

3- Por favor indique o cargo que ocupa/ocupou:

- Diretor do projeto Membro da equipe Consultor
- Cliente do projeto/patrocinador do projeto Usuário final do projeto Gerente
- Membro do grupo de direção ou do conselho de administradores

4- Quantas pessoas estavam envolvidas no projeto?

- Menos de 10 Entre 10 e 50 entre 51 e 100 mais de 100

5 - Qual foi o orçamento do projeto?

- menos de R\$ 500.000,00 entre R\$ 500.000,00 e R\$ 5.000.000,00
- entre R\$ 5.000.000,00 e R\$ 100.000.000,00 mais de R\$100.000.000,00

Seção B – Estilos de gestão em projetos

Nesta seção gostaríamos de saber mais sobre suas experiências profissionais durante o projeto utilizado como referência na seção A.

Por favor, responda as questões marcando a opção que, de forma mais aproximada, representa suas crenças em relação a este projeto. Marque sua resposta para cada um dos itens que melhor corresponde à sua escolha:

1 – Concordo totalmente (CT); 2 – Concordo (C); 3 – Nem concordo nem discordo (N); 4 – Discordo (D); 5 – Discordo totalmente (DT).

Itens	Afirmativas	1	2	3	4	5
		CT	C	N	D	DT
1	Na condução desse projeto, sempre priorizo os resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Fico satisfeito quando obtenho os resultados do projeto, independentemente das circunstâncias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Dedico-me à conclusão das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Eu sempre tento tomar minhas ações para fazer boas relações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Procuo um bom relacionamento com os membros da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Acompanho as atividades delegadas por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Considero a participação de membros da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Estou aberto para ouvir as preocupações da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Meu foco é sempre a conclusão das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Eu normalmente espero as mudanças no ambiente para tomar alguma iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Tomo a iniciativa durante a execução do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Normalmente não modifico meu estilo de gerenciamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Sempre procuro uma maneira melhor de realizar uma atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Mudanças no ambiente de gerenciamento de projetos me surpreendem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Procuo analisar o projeto por completo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Ouço as informações da equipe de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Sigo as diretrizes internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Procuo gerenciar o projeto com as ideias do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Fatores externos podem ter influência na minha maneira de gerenciar projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Apesar de acreditar que as regras internas da empresa não são adequadas, sempre busco segui-las.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Sempre tento analisar os fatores externos do projeto para tomar qualquer decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Encorajo a colaboração dos membros da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	É importante ser flexível para gerenciar projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Analiso cuidadosamente as opiniões dos membros da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Costumo reconsiderar meu ponto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Tento desenvolver ações práticas e objetivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Acredito que o projeto será concluído apesar dos obstáculos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Tenho certeza de que o projeto será concluído e que a minha decisão foi a correta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Não tenho dúvidas sobre minhas decisões e habilidades em gerenciar este projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seção D - informações gerais

1 - Em que estágio do ciclo de vida você avaliou, de forma predominante, este projeto?

- Fase de planejamento do projeto. Quando o projeto finalizou, seguindo da aprovação pelo cliente.
- No momento de entrega do projeto para o cliente. Quando o projeto se tornou operacional.

2 - Por favor indique em qual cidade/UF você atua ou atuou: _____

3 - Por favor indique o seu gênero:

- Masculino Feminino

4 - Quantos anos de experiência formal em gestão de projetos? _____

5 - Por favor indique a sua idade: _____

6 - Possui educação formal em Gestão de Projetos?

- Sim Não

7 - Grau de formação educacional:

- Ensino médio completo Curso técnico Ensino superior completo
- Mestrado/Doutorado Pós-graduação/Especialização

Obrigada pela sua colaboração!