

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE EM PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA COMPARAÇÃO BRASIL E PORTUGAL

HIGH PERFORMANCE TEAM IN INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS: A COMPARISON BRAZIL AND PORTUGAL

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Luciana Britto do Carmo, ESALQ/USP, Brasil, luciana.britto@gmail.com

Vanderléia de Souza da Silva, FCA/UNICAMP, Brasil, vanderleia_adm@hotmail.com

Resumo

Gerenciar projetos é um papel que vai além de liderar um produto final, mas sim gerenciar todos os recursos envolvidos. Em projetos de Tecnologia da Informação, o principal recurso é o humano, então o gestor responsável ganha mais uma tarefa: formar e liderar equipes de sucesso. Com base nestes fatores, o objetivo deste trabalho foi comparar dois países, Brasil e Portugal, explorando questões sobre equipes e clima organizacional que nos levam aos resultados para alta performance. Conforme autores estudados neste trabalho, um melhor ambiente de trabalho retém talentos e aumenta produtividade e, neste sentido, diminui a rotatividade dos profissionais em TI. Com a ajuda de um questionário disponibilizado online, foi possível extrair resultados quantitativos de membros de equipe da área de TI e analisar por diversas formas, relacionando com autores e pesquisas já realizadas. Apesar de a análise ter contado com 84 participantes válidos entre os dois países, poucas questões obtiveram índice satisfatório, não sendo caracterizado, portanto, como equipe de alta performance.

Palavras-chave: Desempenho; clima organizacional; gestão.

Abstract

Project Management is something more than generating an end product, but managing all the resources involved. In Information Technology projects, the main resource is the human, so the responsible manager gains one more task: to form and lead successful teams. Based on these factors, the objective of this work was to compare two countries, Brazil and Portugal, exploring team issues and organizational climate that lead us to the results for high performance. According to authors studied in this work, a better working environment retains talent and increases productivity and, in this sense, decreases the turnover of IT professionals. With the help of a questionnaire made available online, it was possible to extract quantitative results from IT team members and analyze them in several ways, relating to authors and research already done. Although the analysis counted on 84 valid participants between the two countries, few questions obtained a satisfactory index, being therefore not characterized as a high performance team.

Keywords: Achievement; organizational climate; management.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho na área de Tecnologia da Informação vem mudando ao longo do tempo. Em meio a projetos em que toda a equipe está sobrecarregada, a preocupação está em

promover satisfação e ambientes criativos. Isso causa a desmotivação no ambiente de trabalho, seja na área de tecnologia ou em outras. As pessoas talentosas, em ambientes de muita pressão acabam por tomar decisões equivocadas, não conseguindo se comunicar direito e perdem a precisão do trabalho que desempenham (Carmello, 2013).

Nesse sentido, a *International Business Machines* (IBM) realizou uma pesquisa mostrando a importância do clima organizacional, uma vez que, o ambiente de trabalho atrai e retém talentos, melhora a percepção e encoraja a criatividade dos trabalhadores (Nair, 2006). Estes resultados são traduzidos em maior produtividade e menor rotatividade. Esta conclusão, fez com que a IBM adotasse ferramentas de melhores práticas e ainda nos lista uma série de medidas para melhorar o clima organizacional, como diálogo, desenvolvimento da gestão, liderança pelo exemplo, reconhecimento de performance, entre outras. É de se notar que, a IBM implantou formas de se alcançar seu objetivo com exemplos dos *soft-skills* (habilidades interpessoais), e como resultado, ter condições de permitir um clima de alta performance (Nair, 2006).

Equipes de alta performance diferenciam-se das demais equipes, sendo que, equipes que atingem elevado grau de performance, tem por finalidade a obtenção máxima de rendimento. Para atingir este nível de performance, são necessárias aptidões interpessoais e competências comportamentais bem desenvolvidas (Silva et al., 2017). É neste contexto de competências interpessoais e comportamentais, que se ressalta a importância de uma competência ao gestor do projeto: a inteligência emocional.

No ato da comunicação consegue-se modificar a forma da fala, alterar as palavras usadas, alternar o tom de voz, enfim, ajustar a forma de comunicação para causar impacto com a fala, transmitindo a ideia e o que ela representa. Por exemplo, ao abordar uma pessoa que aparenta estar chateada ou nervosa pode-se ajustar a fala para permitir mais chances de ser entendido (Hurst, 2015).

Segundo Silva et al. (2016), as equipes de alta performance tem como característica o comprometimento e motivação dos membros da equipe e clareza de papéis. Para Folkman (2016) líderes de equipes de alta performance sabem criar energia e entusiasmo na equipe, conseguem resolver conflitos dentro do time rapidamente e promover a cooperação, expandem os objetivos a fim de engajar a equipe, ficam em constante comunicação com os membros do time, mantendo-os sempre atualizados, e para que todos os quesitos acima sejam válidos, líderes precisam ser confiáveis.

Há executivos que, ainda, acreditam na existência de apenas um tipo de equipe, entretanto esta ideia está equivocada. Mesmo que sejam reunidos os melhores talentos dentro da equipe, conduzi-las não é uma tarefa fácil e um dos fatores que devem ser considerados para tipos de equipes distintas é a maturidade (Montanari et al., 2011).

Silveira (2008) em seu artigo sobre os fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos cita o gerente de projetos como fator de contribuição para a maturidade. Segundo o artigo, o gerente de projetos atua como maestro por meio de subfatores: Competência e Liderança. A competência está associada à aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes deste gestor. A liderança exige competência para extrair sinergia para mover a equipe, para atingir objetivos e resultados do projeto rumo a sua maturidade.

Gerenciar projetos é gerenciar pessoas, antes de tudo, e na área de TI, ter equipes comprometidas com o resultado e motivadas no trabalho é essencial, visto que muitas vezes desenvolvedores lidam com informações sensíveis, o que torna o trabalho mais estressante. Em especial, liderar equipes em projetos é complexo, por se tratar de equipes provisórias,

onde se é criada para um propósito e quando este é atingido, as equipes são terminadas (Silva et al., 2017).

O presente estudo tem como objetivo identificar a existência de equipes de alta performance no setor de projetos de Tecnologia da informação comparando grupos do Brasil e de Portugal, através da aplicação de um questionário.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração deste trabalho foram utilizadas como fontes de pesquisas, referências bibliográficas, tendo como objetivo exploratório para a questão de equipes de alta performance.

O presente estudo contou com a coleta de dados primários, através da aplicação de um questionário *online* elaborado no Google Forms e disponibilizado em mídias sociais para resposta, assim, está isento de avaliação pelo Comitê de Ética. Esse questionário foi elaborado com base no estudo de Santos (2005), contendo questões relacionadas a integração de equipe e ao gestor de projetos (APÊNDICE A).

O questionário consistiu-se em 4 partes. A primeira parte contou com o aceite em responder o questionário, seguido da resposta de questões sobre o país de trabalho, faixa etária, gênero, nível de escolaridade e se trabalha com T.I. As outras 3 partes foram divididas em: Integração entre membros da equipe, Satisfação como membro da equipe e Sobre o gerente de projetos. Cada resposta dessas fases contou com uma pontuação de 0 a 4, sendo 0 a pontuação em que o evento nunca ou raramente acontecia e 4 para intenso ou sempre.

Como o questionário havia sido disponibilizado em mídias sociais qualquer pessoa poderia respondê-lo, logo, as respostas dos que não são atuantes da área de T.I. foram desconsideradas. O questionário ficou disponível durante 10 dias, tendo 101 participantes, dentre esses 17 foram desconsiderados, restando 84 respostas.

Para a análise dos resultados, as respostas foram extraídas do Google Forms e posteriormente foram gerados gráficos em planilhas eletrônicas. A abordagem utilizada para os resultados foi quantitativa, extraindo dados estatísticos com base nas questões, como percentual de frequência das respostas por pergunta.

As perguntas do questionário foram classificadas em tipo: Conectividade com membros da equipe (C), Positividade e Negatividade (P/N), Meios ou recursos para elaboração do(s) projeto(s) (M), Inteligência pessoal e dos membros da equipe (I), Satisfação pessoal e profissional (S), Emocional (E) e Gestor (G). Assim, as respostas serão analisadas por estes grupos, para os respondentes do Brasil e de Portugal. Para cada um desses grupos as respostas foram agrupadas em dois grupos: 0 – Nenhum ou Nunca a 2 – Moderado ou algumas vezes e 3 – Suficiente ou muitas vezes a 4 – Intenso ou sempre.

Foram separados 2 grupos para o melhor entendimento, onde o primeiro grupo, que iremos identificar ao longo deste estudo por Grupo 1, foi classificado com respostas 0, 1 e 2. O segundo grupo - Grupo 2 - foi classificado com respostas 3 e 4. O eixo X é representado pelas questões, onde a legenda é formada pela inicial do tipo da pergunta seguido do seu número correspondente, por exemplo, C-01 - Conectividade, pergunta 01. O eixo Y representa a frequência em que os participantes responderam com base no grupo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas 84 respostas válidas do questionário foram identificadas as características dos respondentes e suas percepções sobre as equipes em que atuam. Dentre os respondentes, 55 atuam em equipes em Portugal e 29 atuam em equipes no Brasil. Em relação a idade, 88% dos respondentes portugueses e 76% dos respondentes brasileiros têm até 40 anos, sendo o restante classificados entre 41 e 50 anos em ambos os países. Assim, nenhum dos respondentes dos dois países está em faixas etárias acima de 50 anos.

Entre os respondentes de Portugal 98% possuem Ensino Superior e 47% possuem Especialização/MBA (22%), Mestrado (22%) ou Doutorado (4%). Dos respondentes brasileiros 83% possuem Ensino Superior e 31% possuem Especialização/MBA. Sobre o gênero, em ambos os países as mulheres representam cerca de 10% da amostra e o restante dos respondentes são homens.

Sobre a Conectividade (C), 41% dos respondentes atuantes do Brasil acham que os membros de equipe não participam o suficiente de forma efetiva dos projetos e atividades (C-01) contra 24% dos portugueses, enquanto 59% do Brasil já consideram suficiente ou intenso contra 76% de Portugal (Figura 1). Para a pergunta C-02, 62% dos participantes do Brasil entrevistados, consideram de moderado a nada a interação social entre os colegas de trabalho contra 55% de Portugal, já para 38% dos brasileiros, a interação social entre os colegas de trabalho é suficiente ou intenso, e 45% para Portugal.

Para a questão C-03, Brasil divide as opiniões, tendo 55% das opiniões para o Grupo 1 e 45% para o Grupo 2, correspondendo respectivamente a 62% e 38% de Portugal. As questões C-04, C-10 e C-11 estão equilibradas entre os países, ou seja, os participantes tanto de Brasil quanto Portugal dividem-se entre os grupos 1 e 2 sobre frequência em que os membros da equipe produzem parcerias e sobre a atuação de homens e mulheres na resolução de conflitos.

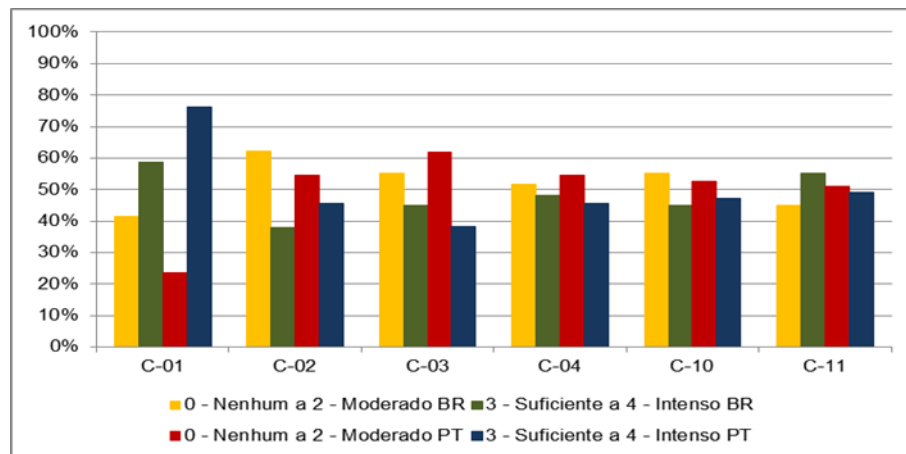


Figura 1. Conectividade com membros da equipe (C)

Com base nas respostas dos brasileiros e portugueses podemos concluir que não há relação entre a atuação do homem e da mulher na resolução dos conflitos, visto que as opiniões foram divididas. A questão que mais chama a atenção, diz respeito a C-01, em que se pode afirmar que Portugal há mais membros de equipes participando efetivamente dos projetos e atividades. A conectividade, apesar de estar equilibrada nas respostas, Portugal se sobressai nas respostas do grupo 2, atingindo percentuais superiores ao Brasil no contexto geral.

As questões de Positividade/Negatividade (P/N), mostradas na Figura 2, apresentaram para Portugal uma frequência maior que o Brasil para o grupo 2. Na pergunta P/N-05, Brasil sim 76% e 24% respectivamente para o grupo 1 e grupo 2, enquanto Portugal tem percentuais de 60% e 40%. Para a pergunta P/N-06, Brasil tem um melhor resultado em relação a Portugal, mas ainda baixo para o grupo 2, sendo 66% para o grupo 1 e 34% para grupo 2. Para esta pergunta, Portugal teve 75% para grupo 1 e 25% para grupo 2.

Em P/N-07, 90% dos atuantes no Brasil consideraram esta questão pouco frequente, enquanto os 10% restantes consideraram como suficiente ou intenso. Para os atuantes e Portugal, 75% das respostas foram para o grupo 1 e 24% para grupo 2, sendo que 1 participante absteve-se na resposta. Em P/N-08 as respostas de Brasil e Portugal foram quase iguais, ficando para o grupo 1, 76% do Brasil e 73% de Portugal, e para grupo 2, 24% do Brasil e 25% de Portugal que teve também 1 abstenção.

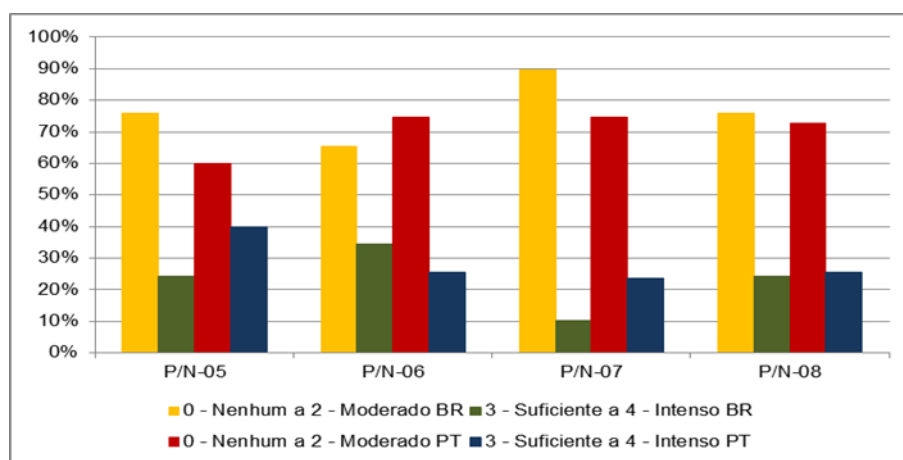


Figura 2. Positividade e Negatividade (P/N)

Com base nas respostas das questões de Positividade/Negatividade conclui-se que nenhum dos países conseguiram atingir 50% para grupo 2. Estes resultados são um complemento do que já foi visto sobre Conectividade, que as questões P/N-05, P/N-07 e P/N-08 podem relacionar-se com as C-02, C-03 e C-04.

As respostas referentes aos Meios ou recursos para elaboração do(s) projeto(s). É possível perceber que para a questão M-12, apesar da ligeira diferença, para os participantes do Brasil, há mais recursos para realização dos projetos que do que Portugal, sendo para Grupo 1 31% do Brasil e 27% para Portugal (Figura 3). Para a pergunta M-13, Brasil se encontra mais dividido nas respostas, sendo que Portugal já é possível ver claramente que para a maioria dos respondentes, Portugal não tem adotado estratégias bem sucedidas para alcançar seus objetivos. Para esta questão, o Grupo 1 e grupo Grupo 2 têm respectivamente 45% e 55% do Brasil enquanto Portugal 69% e 31%.

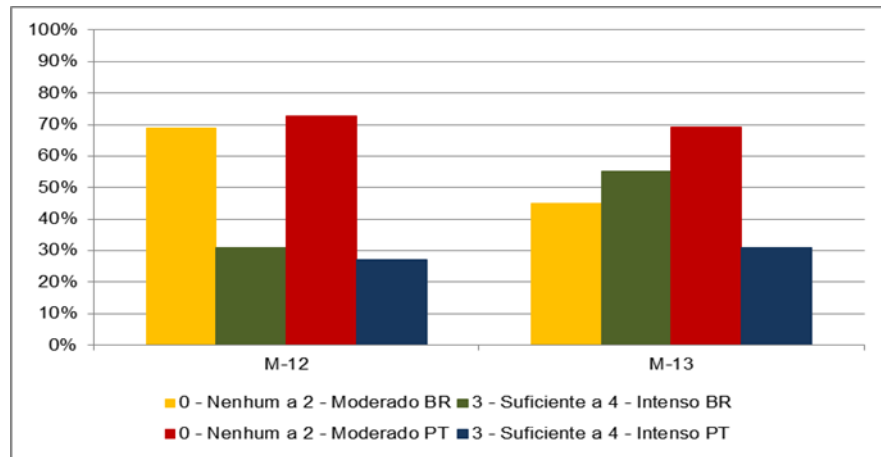


Figura 3. Meios ou recursos para elaboração do(s) projeto(s) (M)

Conclui-se que nenhum dos países tem recursos para realização de projetos a contento, entretanto, no Brasil as estratégias adotadas tem sido mais bem sucedidas para alcançar os objetivos.

A Figura 4 lista os percentuais obtidos para as questões relacionadas a Inteligência pessoal e dos membros da equipe. Para os participantes de Portugal, a proporção dos membros de equipe com competência para realização dos projetos assumidos é maior que no Brasil, sendo que 65% dos portugueses responderam de 3 a 4 para a pergunta I-09 e Brasil 52%. A pergunta I-15 chama a atenção por Portugal ter 71% de respostas 0 a 2, ou seja, não consideram suas competências bem aproveitadas, enquanto Brasil teve um resultado equilibrado, ficando com 48% para respostas de 0 a 2 e 52% das respostas foram de 3 a 4.

Para as perguntas I-14 e I-16, Brasil obteve o mesmo percentual de frequência nas questões, sendo 41% e 59% para grupo 1 e grupo 2 respectivamente. Foram analisadas as respostas e não foi encontrada conexão entre elas, ou seja, houve respostas em que para a I-14 foi considerada de 0 a 2 e para I-16 e 3 a 4, e também tiveram respostas em que se ficaram no mesmo grupo. Para a questão I-16, Portugal teve uma abstenção, ficando com percentuais de 38% e 60% para grupo 1 e grupo 2 respectivamente. A questão I-18, tanto Brasil e Portugal tiveram o mesmo percentual, ficando 69% das opiniões sendo de nunca a moderado para os resultados do grupo serem inovadores.

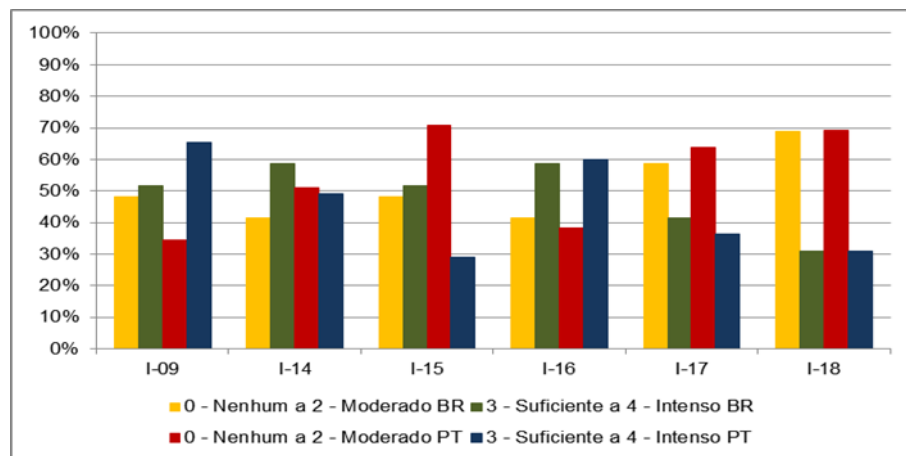


Figura 4. Inteligência pessoal e dos membros da equipe (I)

Conclui-se que, embora ambos os países se mostraram divididos entre as respostas, Brasil obteve um percentual de frequência maior para o grupo 2, ou seja, respostas de 3 a 4.

A Figura 5 mostra os resultados das três perguntas referentes a Satisfação pessoal e profissional (S). Para os respondentes do Brasil, 55% acreditam que seus trabalhos desenvolvidos são compatíveis com suas expectativas profissionais (S-19) de forma suficiente a intenso, enquanto 41% responderam de nenhum a moderado, havendo 1 abstenção.

Em Portugal, 67% acreditam que esta compatibilidade é de nenhum a moderado, e 33% de suficiente a intenso. Para a questão S-20, 72% dos atuantes no Brasil se encontram satisfeitos com seus resultados pessoais de suficiente a intenso, enquanto Portugal 35%. Para a pergunta S-21, tanto Brasil quanto Portugal no geral, não se encontram satisfeitos com os resultados obtidos pelo grupo, sendo que Brasil teve 52% e Portugal 56% para frequência de 0 a 2 nesta questão.

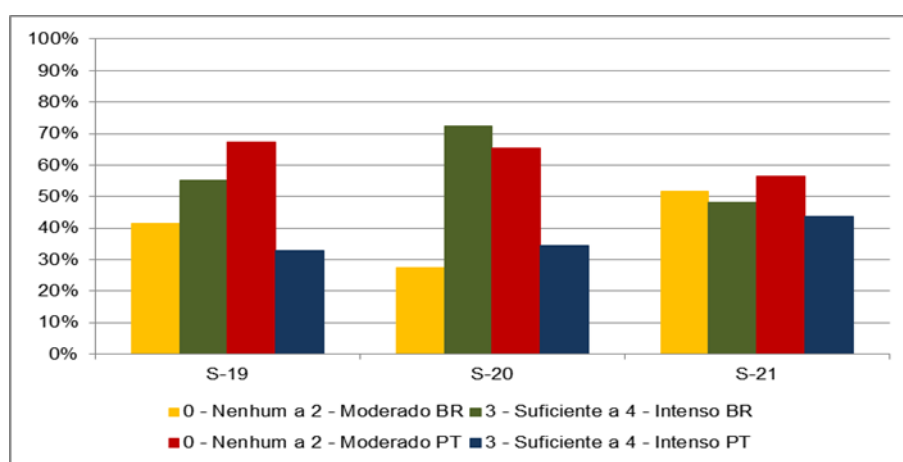


Figura 5. Satisfação pessoal e profissional (S)

Com base nas respostas dos respondentes brasileiros e portugueses conclui-se que tanto Brasil quanto Portugal não tem um nível de satisfação alto para o desempenho dos grupos em que participam, entretanto, o Brasil teve mais resultados positivos quando questões eram sobre a satisfação individual e não no grupo.

Para as questões do Emocional (E), nem todas serão consideradas positivas quando o percentual for maior para o grupo 2 - respostas de 3 a 4 (Figura 6). As questões E-23 e E-35 caracterizadas por: Costumam criticar negativamente uns aos outros e Você se percebe desatento e finge estar escutando as outras pessoas respectivamente, para ambos países o percentual de respostas de 3 a 4 foi baixo. Apesar de a crítica ser algo bom para o aprendizado, criticar negativamente poderia causar constrangimentos dentro da equipe.

Ao comparar três questões sobre a partilha de conhecimento entre os membros da equipe – E-22, E-27 e E-31 – percebe-se que os dois países obtiveram percentuais acima de 60%. Para a questão E-27 percentuais acima de 95% foram atingidos. Para a questão E-31, 1 participante de Portugal se absteve. Estes são bons índices, visto que, compartilhar conhecimentos e experiências, ajudar e estar aberto para esclarecimentos são fundamentais dentro da equipe.

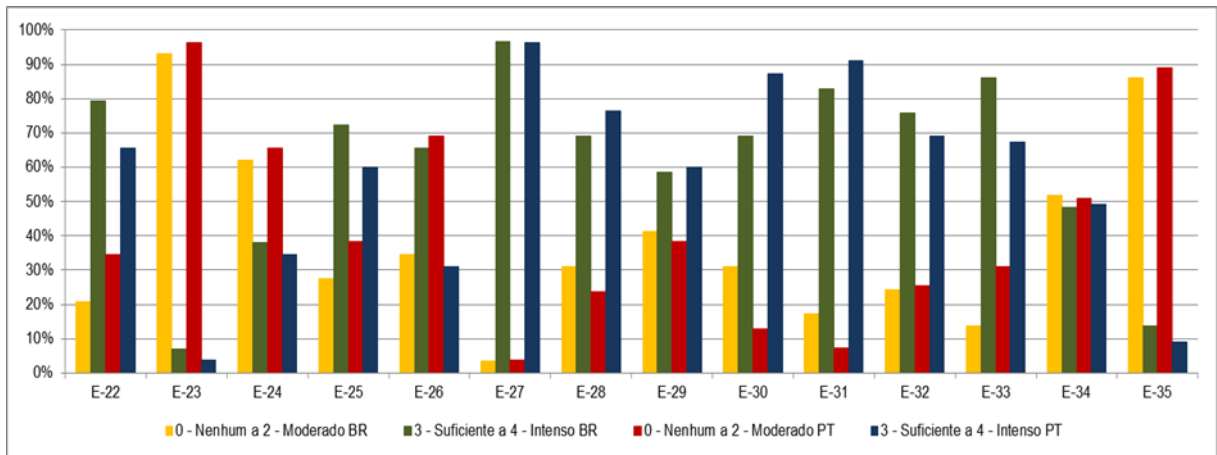


Figura 6. Emocional (E)

Apesar de o time ter uma boa troca de conhecimentos, a questão E-29 que diz se as conversas em grupo são efetivas, apesar de o índice ser acima de 50% para ambos países, esperava-se mais, visto que a alta performance é atingida com comunicação efetiva. Para algumas questões, como E-25, E-29, E-32, E-33, 1 participante de Portugal optou por não responder. A questão E-26 diz mais sobre como o participante vê a empresa em que atua. Para os portugueses, as empresas quase não cumprem aquilo que prometem, o que pode gerar desmotivação da equipe.

Com base nas respostas do grupo E, conclui-se que houve um equilíbrio nas respostas, apesar de o Brasil ter atingido percentuais maiores para quase todas questões. Apesar da pouca diferença, conclui-se que ambos possuem índices favoráveis para uma equipe de alta performance em quase todas as questões.

As questões referente ao Gestor (G) estão representadas pela Figura 7. Para as questões G-38 e G-41, 1 participante de Portugal optou por não responder. Conforme a imagem abaixo, tanto Brasil quanto Portugal tiveram percentuais favoráveis para as questões, com exceção da pergunta G-39, em que Portugal teve 55% das respostas de 0 a 2, ou seja, quase nunca ou de forma moderada, o gestor oferece oportunidades para atingir os objetivos profissionais. A parte que concerne a comunicação, mencionada por Carmello, pode ser resumida na questão G-42, onde ambos tiveram percentuais superiores para 50% para respostas de 3 a 4.

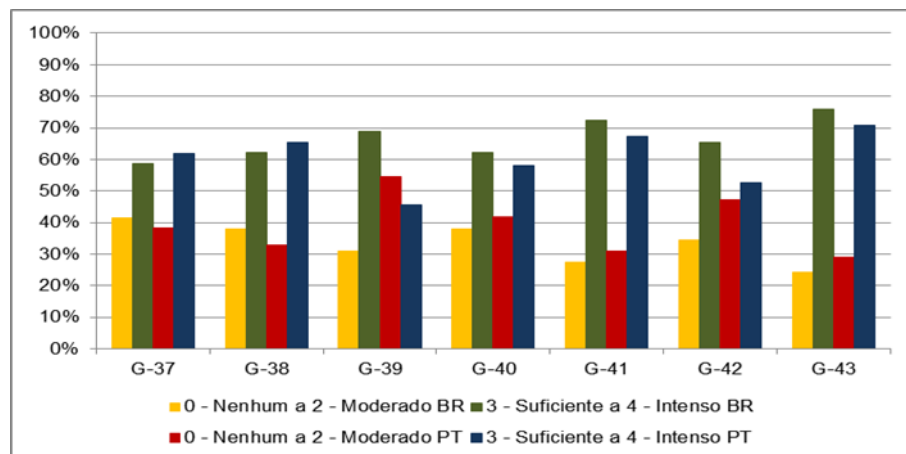


Figura 7. Gestor (G)

Conclui-se que, com exceção da questão G-39, Portugal obteve percentuais aceitáveis em todas as questões, e o Brasil obteve percentuais acima de 55% para respostas de 3 a 4.

Analisando as respostas pelos sete grupos conclui-se, para a amostra estudada, que nenhum dos dois países conseguiu atingir a margem de alto desempenho. Ao analisar apenas o grupo de respostas que nos interessa, ou seja, o grupo com respostas 3 e 4, conclui-se que a relação Conectividade entre os membros da equipe, apesar de estar na média, não é satisfatório, visto que uma equipe de alto desempenho diferencia-se por estar acima da média.

Ressalta-se também a relação de Inteligência obtida pelas amostras, onde para este grupo, o resultado não conseguiu nem atingir a média, transparecendo que para muitos, suas competências além de não serem bem aproveitadas, o time não consegue alcançar resultados inovadores. Observa-se em Satisfação, que apesar de Portugal ter tido pior desempenho, ambos se encontram insatisfeitos com as realizações do grupo. Nota-se também que, na opinião dos respondentes, as empresas pouco investem para a realização dos projetos, o que pode ter influenciado nas respostas referentes à Satisfação.

No que concerne ao meio Emocional e Positividade/Negatividade, ficou claro que, os participantes do Grupo 2 têm o hábito de ajudar seus colegas, mas Brasil não acompanhou o excelente percentual na questão de dar oportunidades para os colegas lhe solicitarem esclarecimentos. Uma questão que envolve como a empresa vê o grupo (E-25) apesar de estar acima da média, não é o suficiente para uma equipe de alta performance. O respeito e confiança da empresa pelo grupo é muito importante para a equipe de alta performance.

Sobre a mulher ter influências positivas no ambiente de trabalho não foi constatada nenhuma relação, e ressalta-se que não pôde ser interpretado como influência negativa. Notou-se também que dentro deste grupo de respondentes, poucos possuem incentivos dos colegas a experimentarem/realizarem novas experiências ou projetos, tampouco têm conseguido realizar seus sonhos.

Ao grupo Gestor, os índices poderiam ter sido melhores, visto que o gestor é como um maestro para o grupo é ele quem conduz a todo tempo a harmonia no trabalho, servindo como um escudo para que nada atinja a equipe e diminua seu desempenho. O fato do gestor não participar das discussões, não dar importância às opiniões dos membros da equipe, não dar oportunidades de acordo com a ambição de cada elemento do time, entre outras, contribui para a insatisfação do grupo e conseqüentemente o desempenho.

4. CONCLUSÃO

Ao final da análise das respostas, conclui-se que, mesmo com as diferenças culturais, o ambiente de projetos de TI, tanto em Portugal quanto no Brasil, apresentam as mesmas dificuldades. De forma geral, nenhum dos dois países pesquisados atingiram nível satisfatório para serem considerados de alta performance. Ressalta-se o papel do gestor de projetos na condução das melhores estratégias, de acordo com o projeto e membros da equipe, para desta forma criar oportunidades de crescimento, criar motivação de acordo com a ambição de cada elemento, proporcionar ambientes de trabalho inovadores e descontraídos, mitigando conflitos dentro da equipe. Desta forma o gestor consegue criar melhor clima organizacional resultando no aumento da performance.

REFERÊNCIAS

- Carmello, E. 2013. *Gestão da Singularidade: Alta performance para equipes e líderes diferenciados*. Editora Gente. São Paulo. 2013.
- Folkman, J. 2016. 5 Ways to Build A High-Performance Team. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2016/04/13/are-you-on-the-team-from-hell-5-ways-to-create-a-high-performance-team/#10a3b9477ee2>> Acesso em: 8 Mar. 2019.
- Hurst, R. 2015. *The Snafu Principle: Eliminate Misunderstandings, Resolve Conflict and Motivate Employees*. Best Seller Publishing, Pasadena, California.
- Montanari, R. L., Pilatti, L. A., Lima, I. A. L., Romano, C. A. 2011. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 367-378, 2011.
- Nair, R. 2006. Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace. Disponível em: <<https://journals.psu.edu/wepan/article/viewFile/58471/58159>>. Acesso em: 07 Mar. 2019.
- Santos, A. C. 2007. *Metodologia e estratégias de avaliação e constituição de equipes de alto desempenho*. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Silva, L.; Varajão, J.; Dominguez, C.; Moura, I. 2017. Motivations for high performance teams of information systems projects. *Proceedings*. Disponível em <<http://aisel.aisnet.org/capsi2017/14>>. Acesso em: 07 Mar. 2019
- Silva, M., Peduzzi, M., Sangaleti, C., Silva, D., Agreli, H., West, M., & Anderson, N. 2016. Cross-cultural adaptation and validation of the teamwork climate scale. *Revista De Saúde Pública*, 50-52. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006484>>. Acesso em: 07 Mar. 2019
- Silveira, G. A. 2008. Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. DOI: 10.11606/T.12.2008.tde-07102008-113900.

APÊNDICE A

Questionário online

Idade: () menos de 20 anos () Entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos
() Entre 41 e 50 anos () Entre 51 e 60 anos () mais de 61 anos

Gênero: () Feminino () Masculino

Local de trabalho: () Brasil () Portugal () Outro. Qual? _____

Formação concluída: () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização/MBA
() Mestrado () Doutorado

O questionário a seguir é dividido em 3 partes. A primeira tem como objetivo saber a opinião do entrevistado com relação a integração entre os membros da equipe. A segunda parte tem como finalidade saber a opinião em relação à satisfação como membro de equipe e como se sente como membro. A última parte pretende saber a opinião da equipe em relação ao Gerente de Projetos e como este lida com as situações do dia-a-dia de um projeto e como conduz os conflitos de equipe.

Para o levantamento dos dados é utilizada a seguinte escala:

- 0 – Nenhum ou nunca
- 1 – Pouco ou raras vezes
- 2 – Moderado ou algumas vezes

3 – Suficiente ou muitas vezes

4 – Intenso ou sempre

PARTE I: Integração entre membros da equipe

Tipo	Proporção de membros do grupo:	0	1	2	3	4
C-01	01. Que participam efetivamente dos projetos/atividades					
C-02	02. Que interagem socialmente					
C-03	03. Nos quais confia, sente-se amigo/aliado ou se identifica mais					
C-04	04. Com quem você tem produzido em parceria (projetos, pesquisas, outras atividades)					
P/N-05	05. Que o estimulam a experimentar novas ideias e a realizar novos projetos/atividades					
P/N-06	06. Que interpretam as decisões tomadas pela alta gerência da empresa como estímulo ao grupo					
P/N-07	07. Que possuem sonhos coletivamente compartilhado					
P/N-08	08. Que tem conseguido realizar o que sonha					
I-09	09. Com competências para realização dos projetos assumidos pela equipe					
Na sua percepção:		0	1	2	3	4
C-10	10. As mulheres têm atuado positivamente na resolução de conflitos					
C-11	11. Os homens têm atuado positivamente na resolução de conflitos					
M-12	12. Há meios, infra-estrutura recursos financeiros ou outros – para realizar os projetos a contento					
M-13	13. As estratégias que o grupo tem adotado têm sido bem sucedidas para alcançar os seus objetivos, inclusive para captação de recursos externos					
I-14	14. Há liberdade para desenvolver seu trabalho de forma criativa e inovadora					
I-15	15. Suas competências são bem aproveitadas					
I-16	16. As relações entre as pessoas do grupo são abertas (não cautelosas, formais ou difíceis)					
I-17	17. O grupo está aberto à cooperação e benchmarking, no sentido de trocas de experiências com outros grupos internos e externos à empresa					
I-18	18. O grupo tem obtido resultados inovadores					
S-19	19. Os trabalhos desenvolvidos por você são compatíveis com suas expectativas profissionais					
S-20	20. Encontra-se satisfeito com seus resultados pessoais					
S-21	21. Encontra-se satisfeito como os resultados obtidos pelo grupo					

PARTE II: à satisfação como membro de equipe e como se sente como membro

Tipo	Proporção de membros do grupo que:	0	1	2	3	4
E-22	01. Compartilha conhecimentos e experiências					
E-23	02. Costuma criticar negativamente uns aos outros					
E-24	03. Aceita as decisões da alta gerência sem questionamento					
Na sua percepção:		0	1	2	3	4
E-25	04. O grupo tem merecido confiança e respeito mútuos da empresa					
E-26	05. A empresa costuma cumprir suas promessas					
E-27	06. Você tem por hábito ajudar as pessoas do grupo					
E-28	07. Você tem por hábito pedir ajuda das pessoas do grupo					
E-29	08. Considera efetivas as conversas realizadas em seu grupo					

E-30	09. Você costuma deixar claro que suas posições são pessoais e não verdades absolutas					
E-31	10. Costuma dar oportunidade aos outros para solicitar esclarecimentos					
E-32	11. Ao expor suas ideias, você tenta se colocar no lugar das outras pessoas					
E-33	12. Ao término de uma exposição, você costuma verificar o entendimento do que escutou					
E-34	13. Você acha que o que diz é o que o outro escuta e o que escuta é o que o outro diz					
E-35	14. Você se percebe desatento e finge estar escutando as outras pessoas					
E-36	15. As mulheres têm mostrado atitudes mais positivas que os homens					

PARTE III: sobre o Gerente de Projetos

Tipo	Na sua percepção, o seu atual Gerente de Projetos:	0	1	2	3	4
G-37	01. Participa ativamente nas discussões com a equipe					
G-38	02. Dá importância a opinião dos membros da equipe, mesmo que contrárias às dele					
G-39	03. Oferece oportunidades para que você atinja seus objetivos profissionais					
G-40	04. Consegue resolver os conflitos entre os membros da equipe de forma a saná-los sem que hajam ressentimentos					
G-41	05. Delega responsabilidades a equipe					
G-42	06. Mantém a equipe informada, promovendo a comunicação entre todos					
G-43	07. Transmite respeito e lealdade a toda equipe					