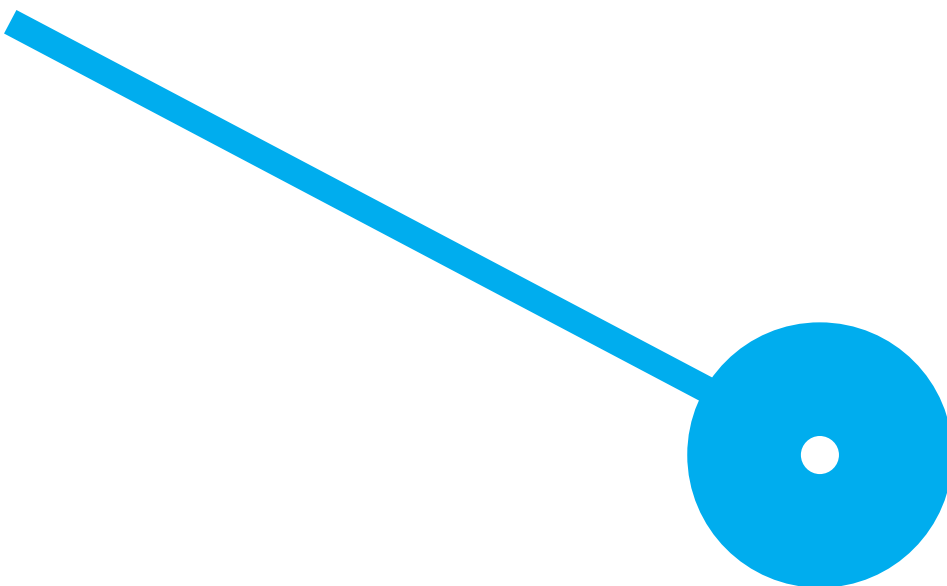
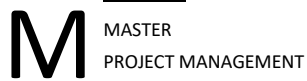


Effects of different leadership styles on project success

Maria Sousa

NOVEMBER/2023





Effects of different leadership styles on project success

Maria de Fátima Gonçalves de Sousa
8170393

Advisor

Specialist Professor Fernando Freitas da Torre

Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the master's degree in project management in the School of Management and Technology of the Polytechnic of Porto.

NOVEMBER/2023

Integrity Statement

I, Maria de Fátima Gonçalves de Sousa, student nº 8170393, of the master's degree in project management of the School of Management and Technology of the Polytechnic of Porto, declare that I have not plagiarized or self-plagiarized, therefore the work entitled " Effects of different leadership styles on project success" is original and of my own authorship, not having been used previously for any other purpose. I further declare that all sources used are cited, in the text and in the final bibliography, according to the referencing rules adopted in the institute.

ACKNOWLEDGMENTS

I would like to express my sincere gratitude to Professor Fernando Torre, my advisor, for his guidance, support and mentoring throughout this process. His knowledge and ideas were invaluable to the success of this work.

I thank my family for their unwavering support and encouragement throughout this academic journey. Their words of encouragement have been the driving force behind my perseverance.

I would like to thank my friends and classmates for the enriching discussions and emotional support. Their contributions were fundamental to the development of the ideas presented in this study.

I thank all the research participants for their collaboration and valuable contributions, without which this study would not have been possible.

Last but not least, I would like to thank everyone who, in one way or another, helped shape this work. Their contributions were very important not only for the completion of this work, but also for my academic and professional growth.

ABSTRACT

This dissertation investigates the effects of different leadership styles on project success in different organizational contexts. Leadership plays a very important role in the success of projects and, consequently, in the growth of organizations since the success of projects is a very important factor in the growth of organizations.

This study looks at a variety of leadership styles, including transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, and analyzes the effect of the different leadership styles adopted by project managers on project success, since the definition of success can be quite complex.

The research involved an extensive literature review and empirical research with project leaders and managers from different organizations in northern Portugal. The results indicate that choosing the right leadership style for a particular project can have a significant impact on its success.

It was found that transformational leadership is often associated with exceptional project results, while transactional leadership is excellent at adapting to the changing needs of projects. However, the effectiveness of the leadership style depends on the nature of the project, the organizational culture and the characteristics of the team. The people and project teams are also a strong contributor to the success of the project.

This study contributes to the understanding of the nuances of leadership and provides practical guidance for project leaders and managers in the selection and effective application of leadership styles to achieve project success. In addition, it highlights the importance of recognizing the diversity of leadership styles and adapting them as necessary to meet the specific challenges of each project.

Keywords: Leadership Styles; Project Management; Project Success

Table of contents

ACKNOWLEDGMENTS.....	i
ABSTRACT	ii
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Presentation and Opportunity of the Theme.....	1
1.2. Main Objectives	1
2. LITERATURE REVIEW	2
2.1. An overview of leadership.....	2
2.2. Difference between management and leadership.....	4
2.3. Different leadership styles.....	5
2.3.1. Bass and Avolio Model.....	7
2.4. Project success.....	9
2.4.1. Multidimensional Project Success Model.....	10
2.5. The link between project management and project success.....	12
3. METHODOLOGY APPROACH.....	13
3.1. Bibliometric Analysis.....	13
3.1.1. Main Findings Bibliometric Analysis.....	16
3.1.2. Conclusion of the Bibliometric Analysis.....	20
4. RESEARCH STRATEGY.....	22
4.1. Population and sample	22
4.2. Key Findings and Discussion.....	24
4.2.1. Textual Statistics	24
4.2.2. Descending hierarchical classification.....	27
4.2.3. Factorial Correspondence Analysis	29
4.2.4. Similarity Analysis	32
4.2.5. Word Cloud.....	35
5. DATA ANALYSIS INTERVIEWS	37
6. CONCLUSION.....	45
7. BIBLIOGRAPHY	49

List of Tables

Table 1 - Leadership styles and their components; source: adapted from Bass e Avolio (2004)	8
Table 2 – Dimensions of success in projects; source: own authorship	10
Table 3 - Numerical and percentage distribution of the sample by gender; own authorship...	23
Table 4 - Numerical and percentage distribution of the age of the project managers interviewed; own authorship	23
Table 5 - relationship of trust between project manager and their teams; source: own authorship	38

List of Figures

Figure 1 – Specific success measures; source: Shenhar e Dvir 2007, p.27.....	11
Figure 2 – Methodological Approach; source: own authorship.....	13
Figure 3 – Data collection workflow; source: own authorship	14
Figure 4 – Number of publications per year during 1977-2022; source: Bibliometrix.....	17
Figure 5 - Most relevant authors top ten; source: Bibliometrix	18
Figure 6 - Most local cited authors - top ten; source: Bibliometrix	19
Figure 7 - Most Relevant Words; source: Bibliometrix.....	19
Figure 8 - Word Growth; source: Bibliometrix.....	20
Figure 9 - Textual Corpus IRaMuTeQ.....	26
Figure 10 - Dendrogram.....	27
Figure 11 - Dendrogram (words)	28
Figure 12 - AFC by Classes	30
Figure 13 - AFC Q1 and Q2.....	31
Figure 14 - AFC 3 and Q4.....	32
Figure 15 - Similarity Analysis	33
Figure 16 - Similarity Analysis by Communities.....	34
Figure 17 - Word Cloud	35

List of Abbreviations and Acronyms

DHC – Descending Hierarchical Classification

FCA – Factorial Correspondence Analysis

IraMuTeQ- Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire

PM - Project management

PMBOK - Project Management Book of Knowledge

Q1 - First Quadrant

Q2 – Second Quadrant

TS – Text segments

1. INTRODUCTION

In this section will present the context and opportunity of the topic to be developed in the dissertation of the master's in project management, as well as its general objectives and contribution to a deeper understanding of the chosen topic, namely the effects of different leadership styles on project success.

1.1. Presentation and Opportunity of the Theme

Project management is one of the crucial factors for the success of organizations, so it is important to understand whether there is a positive relationship between each project manager's leadership style and project success. According to Renzi (2020), leadership is important for inspiration, guidance, and defining the goals of each project and is the process of influencing and using the efforts of other people to achieve a defined goal.

However, in the literature, there are several approaches to the concept of leadership, which are the result of immense research and efforts over the years. According to Chiavenato (2011), the leader is fundamental and indispensable in developing the various work relationships within companies. For the leaders of a project to be successful there are some leadership styles that are directly related to their behaviors (Müller & Turner, 2010).

One of the main contributors to the success of a project is the existence of effective leadership. According to the Project Management Institute (2017), leadership skills involve the ability to motivate, guide, and manage a team, i.e., to engage the team in the project. To support this research, some objectives were set.

1.2. Main Objectives

The main objective of this research is to analyze whether leadership style has an influence on the success of the project.

To achieve this purpose, the following specific objectives will be addressed:

- To understand the different leadership styles adopted by project managers.
- To analyze in the literature the main leadership styles adopted by project managers and the most important factors for the success of a project.
- To develop a methodology to support project management to better understand if there is any cause-and-effect relationship between the leadership style and the success factors of a project in the northern region of Portugal.

2. LITERATURE REVIEW

In this section, a theoretical basis will be presented on what the literature says about the issues underlying the dissertation topic, namely the effects of different leadership styles on project success. The following sections cover five fields, starting with the origin and definition of the concepts and then the relationship and differences between them.

2.1. An overview of leadership

According to Davis (1967) leadership consists of the ability to persuade others in the enthusiastic pursuit of defined goals. Furthermore, according to Yukl (2013), leadership is a process of influencing others to understand and agree on what needs to be done and how it should be done, and the process of facilitating individual and collective efforts toward shared goals. Leadership is an interpersonal influence (Endres & Weibler, 2017).

Studies on the topic of leadership are believed to have emerged at the time of Plato, however there are indications that this topic emerged from the 14th century onwards (Bergamini, 1994). Initially, leadership was advocated through the trait theory, where leadership traits are explained as integrated patterns of personal characteristics and personality traits (Gehring, 2007). The predominance of this theory remained until the 1940s, however, its failure was because the interactions between those who lead and those who are led, as well as situational conditions, were not considered (Armandi et al., 2003). Given this failure, an attempt was made to understand the behavior of a leader when faced with certain situations, and emerged the behavioral theory applied by Lewin, Lippitt & White (1939). According to these authors, behavioral leadership has three theories, which can also be recognized by characteristics. These are: authoritarian leadership, where the leader makes both decisions unilaterally and does not consider the input of subordinate employees; democratic leadership, where the leader allows employees to participate in decision making and finally the liberal or laissez-faire leadership style, where there is complete freedom in decision making, the leader only intervenes when necessary.

According to Bergamine (1994), although there are several concepts about the definition of leadership, two common points are considered in the studies conducted on the subject: the group phenomenon and the influence phenomenon. Group leadership is related to the connection between two or more people and is the phenomenon of influencing someone in an intentional way. Leaders and/or managers are part of a group of people with high levels of responsibility in an organization who in turn influence not only the strategies, but also the results of each group. In other words, there are no leaders without followers (Dorfman, 1996). Leadership

requires a leader, but a leader need not be a formal manager. For some time, the terms "leader," "leadership," and "manager" were used as similar concepts, however, in recent years, these terms are treated distinctly (Crevani et al, 2010).

Zanguebuche (2019) refers to leadership as an individual behavior in which the condition is achieved through a goal and a function, which is also influenced by the group. Thus, we can conclude that it also consists of competence of influencing people. It is through the leader that it becomes possible to influence, inspire and motivate many employees. According to Chiavenato (2011), the leader is fundamental and indispensable in developing the various working relationships within companies. For the leaders of a project to be successful, there are some leadership styles that are directly related to their behaviors (Müller & Turner, 2010). The technical skills and abilities of a leader should not be the only characteristic to consider.

With advanced technologies, industrialization, and new ways of working, it is increasingly important for organizations that leaders are able to lead, influence, and inspire their teams to adapt to the various changes that may arise in an organization. Authentic leadership emerged as a proposal to better explain how relationships between leaders and followers happen, and although this concept has received attention for over a decade, a common definition of authentic leadership has yet to be established (Wiewiora and Kowalkiewicz, 2019).

Today's organizations need leaders who understand the complexity of an ever-changing global environment. If the task required is well structured and the leader has a good relationship with the employees, they will be more effective (Nanjundeswaraswamy, 2014). In this way, leadership consists of the art of finding elements that are able to motivate their team. These elements should not manifest autocratic characteristics but rather leverage the advantages of democracy in leading to a common goal (Page et al., 2019). Also, the Project Management Institute (2017) reinforces the importance of leadership in project management through PMI's Triangle of Talents, where leadership is represented by one side as a critical competency that the project manager must have.

A good leader may not have the necessary characteristics to be a good manager, just as there are good managers who don't hold leadership positions. A good leader and a good project manager may not be the same person, so it's interesting to understand what distinguishes management from leadership, so it's interesting to understand what distinguishes management from leadership.

2.2. Difference between management and leadership

It is important to distinguish between management and leadership since both are considered necessary and important for an organization to be effective. To be effective, organizations need strong leadership and management (Bargau, 2015).

According to Kotter (1997), there are differences between management and leadership. A static environment is more oriented towards managers and management consists of a set of processes that allow the company to function, while leadership is more important in a changing environment and consists of a process that allows the company to be positioned competitively in the market. Peter Drucker (1996) says that managing is doing things right, while leading is doing the right things.

Firmino (2007 p. 11) says that the main function of a manager is to manage day-to-day issues by defining methods and implementing plans, while the leader is oriented towards medium and long-term issues and their function is to guide and direct at the highest level of the organization. A very useful distinction between these two concepts is that management is a function that should be practiced in all companies, while leadership is a relationship between the leader and his subordinates that can energize an organization. (Maccoby, 2000). The concepts of leadership and management are defined and used by different people in different ways. While some see these concepts as completely different, others see them as synonymous. However, most recognize some similarities and differences between these two concepts (Algahtani, 2014).

According to Wajdi (2017), although management and leadership share many tasks, they are two distinct functions. Both functions work with people and influence is a very important factor in achieving their goals. However, management skills are more oriented towards planning and meeting objectives, while leadership skills are more oriented towards guidance and motivation. According to the author, these two functions should always go hand in hand because they complement each other. The attempt to separate management from leadership is likely to cause more problems than it solves.

Leaders and managers have something very important in common: they both want the best for the team and the company. Consequently, even if they sometimes approach situations in different ways, both leaders and managers want to achieve the same goal.

2.3. Different leadership styles

According to Miller (2005), the different behaviors of a leader toward his subordinates result in different leadership styles. An important contribution to the studies on leadership styles came in the 1960s with the research conducted by Blake et al. (1964). Through this study, it was possible to observe the existence of two dimensions in determining leadership style. The first dimension refers to people, which consists of actions designed to develop good interpersonal relationships; the second dimension refers to tasks, which consist of actions to achieve group goals. This study demonstrates how the behavioral science concepts of team learning form a link between individual learning and the organizational development of total learning. In their study, Blake et al. (1964), came up with a chart called Managerial Grid - a matrix (9x9) that defines 81 leadership styles, where the information between concern for people and concern for results intersects. In reading this matrix the authors stated that the most effective leaders adopt the 9.9 style. If that style is not achieved, the individual must work to achieve it. According to Nanjundeswaraswamy (2014), leadership style, satisfaction and commitment are three concepts that are related to each other, in this way leadership style can affect the quality of work life.

In the literature there are many models of leadership, among which we can also highlight the model advocated by Bass and Avolio (2004). This model involves transactional, transformational, and laissez-faire leadership theories. Also, according to Avolio, Walumbwa, and Weber (2009), transformational and transactional leadership are among the most studied in the last 20 years up to the date of the study. Bass (1985) presents, in his early studies on leadership, a model that includes transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership, called the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Through this study the first concepts of the exceptional leader emerge. For a long time, studies on leadership have focused on transactional leadership, where leaders provide defined rewards to their subordinates. However, for the author, leadership and performance beyond expectations characterize transformational leadership.

For Bass (1990), understanding leadership is necessary to know the complexity of the human being, a leader is not built alone and without context leadership becomes weak. In this context, all employees can be good leaders as long as they are prepared through specific training and the acquisition of leadership techniques. For the author, the transformational style has characteristics intrinsically linked to inspiration, motivation, and charisma, and the transformational leader inspires, energizes, and intellectually stimulates his followers.

According to Hall (2002), transformational leadership is the ability to make people want to change, improve and even be led, managers with this leadership style are concerned with the growth and development of their employees (Ismail et al., 2009). Transformational leaders provide the leadership style that produces effective organizations, which is also why transformational leadership is positioned as an exceptional leadership theory (Dionne, 2014). According to Givens (2008), this leadership style has a strong impact on organizational and personal outcomes and has a positive effect on personal outcomes (Nguni et al., 2006). One of the aims of this model is to motivate subordinates to be better, so they must dedicate themselves to the organization, be more productive and accept their tasks with greater responsibility, so that they can improve their work techniques (Carapeto & Fonseca, 2006). It has been proven in different contexts and countries that transformational leadership is effective (Judge & Piccolo, 2004).

Transactional leadership focuses on guiding its subordinates to achieve their goals by making everyone's tasks well-defined (Robbins et al., 2014). It consists of an interaction between leader and followers with rewards for followers for promoting better task performance (Sant'anna, 2012). According to Bryant (2003), the transactional leader first validates the relationship between performance and reward, and then comes up with a response in order to encourage better team performance. This model is associated with the existence of an exchange between the leader and his team which aims to reward good behavior and repress bad behavior (Carapeto & Fonseca, 2006).

In the MLQ, it is clear that leaders who adopt a transformational style are not substitutes for leaders who adopt a transactional style, but it can be said that they expand, through three meta-analyses, their effects (Bass & Avolio, 1997).

Laissez-faire leadership, on the other hand, is characterized by the absence of an actual presence, with no concern for the relationship between employees and the tasks performed by them, granting complete freedom for group or individual decisions, with minimal participation by the leader (Melo et al., 2015). According to Bass and Avolio (1996), the Laissez-faire leadership is simply the opposite of leadership. Laissez-faire leadership gives subordinates autonomy in decision-making, as this style lacks a real leader and defined objectives (Silva & Reis, 2018). According to Silva & Reis (2018) it was found that organizations that adopt this type of leadership are characterized by poor team performance.

A few decades ago, cited in Greenleaf's studies, servant leadership emerged. The focus of this leadership style is on the needs of the employees and their personal growth (Patterson, 2003). According to Lee et al. (2020), the servant leader is the one who serves first his focus is on the

needs of his followers. Also, according to Barbuto and Weeler (2006) in servant leadership, the leader intends to make a difference in the lives of others. The leader creates opportunities for progression with the intention of helping followers grow (Luthan & Avolio, 2003). Due to the lack of ability of managers to foster good relationships with their employees, there is a growing interest in servant leadership, which promotes the interest of leaders to seek the progression and development of their subordinates (Mittal & Dorfman, 2012).

Different leadership styles result in different impacts on the performance of organizations, while some make organizations evolve and succeed, others hinder their progress and development (Al Khajeh, 2018). Different leadership styles affect group work processes, environment work, and results. Leadership styles affect climate, which in turn affects productivity. However, leadership can directly affect productivity and leaders play an important role in influencing employee performance and productivity in organizations (Singh, 2015).

According to Al Khajeh (2018), different leadership styles can affect organizational performance. The success or failure of organizations has been linked to the nature of their leadership style (Oladipo et al., 2013). According to Bhargavi & Yassen (2016), different leadership styles have different consequences that directly or indirectly impact on employee behavior and attitude.

According to Russell (2001), A leader's behavior is affected by their values, just like their professional performance. The basis of servant leadership is the leader's values, and these values may be the factors that most distinguish servant leaders from other types of leadership. Servant leadership is an increasingly popular concept when referring to the different leadership styles adopted by project managers.

2.3.1. Bass and Avolio Model

Bass (1985), in his first studies on leadership, presented a model that included transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership. This model served as the basis for other studies carried out later, such as the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Bass and Avolio model (2004) identifies nine leadership components and argues that each leader manifests part of each component to form different leadership styles. This is the leadership model followed in this study.

Table 1 - Leadership styles and their components; source: adapted from Bass e Avolio (2004)

Leadership Styles	Components
Transformational leadership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idealized influence (attributed) 2. Idealized influence (behavior) 3. Inspirational motivation 4. Intellectual stimulation 5. Individualized consideration
Transactional leadership	<ol style="list-style-type: none"> 6. Contingent reward 7. Active management by exception
Laissez-faire leadership	<ol style="list-style-type: none"> 8. Passive management by exception 9. Laissez Faire

As we can see from the table above, five components are attributed to transformational leadership, two components to transactional leadership and two more components to laissez-faire leadership.

According to Rowold (2005) *idealized influence* (attributed), is directly linked to the leader's charisma and the influence their positive attributes can have on their followers. *Idealized influence* (behavior) is directly linked to the beliefs, values, mission of the leader in a collective sense, as well as the way in which they act in relation to these values.

Inspirational motivation consists of the way the leader positions himself in relation to the future, his vision. If followers see the future as something positive, they will feel motivated. The fourth component of transformational leadership, *intellectual stimulation*, involves the followers' beliefs and how they are managed, as well as how they deal with different problems. The last component of transformational leadership, *individualized consideration*, consists of concern for personal and professional development, as well as the individual needs of each team member. The first component of transactional leadership, *contingent reward*, refers to how the leader rewards his followers for their defined tasks. This reward can be material or psychological. In *active management by exception* the leader seeks to detect errors and failures and make the necessary corrections. *Management by exception passive*, the first component of laissez-faire leadership only occurs when rules are not complied with or when errors are detected. Finally, *laissez-faire* leadership is also called absentee leadership.

2.4. Project success

Defining the success of a project is more complex than we can imagine, because there is no concise definition of this subject, which makes the definition of project success quite subjective. Success can have different meanings for different people (Freeman and Beale,1992). While Bannerman (2008) mentions that some of the ways to measure the success of a project are completed on time, within budget and according to predefined specifications. Sumner et al. (2006) corroborate this opinion by arguing that finishing a project within the defined budget does not mean that the project was successfully completed, but rather that there was a success in cost management. However, Shenhar, Dvir and Levy (1997) refer that project success differs according to the perspective of different people and that this perspective varies over time. Almeida & Farias (2010) explain that such complexity can be demonstrated through projects that were a success according to the criteria defined for scope, time, cost, and quality but failed in business. The same happens with projects that fail in meeting defined criteria for scope, time, cost, and quality but succeed in business.

According to Ika (2009), despite the best efforts of experienced project managers and their teams, many projects fail and continue to disappoint stakeholders. The different stakeholders of each project may have different motivations, as well as different techniques for evaluating the success of the project. While some professionals focus on cost-effectiveness, others may focus on durability according to each interest (Albert et al., 2017). Durmic (2020) reinforces the importance of the project team and the ability to control project activities for project success. The people, project teams and the trust in the team are also a strong contributor to the success of the project (Imam & Zaheer ,2021). To achieve project success, it is very important to communicate clearly and deal correctly with the organizational culture (Muneer et al., 2022). Although there is a lot of literature on this subject, it remains a major challenge to reach a consensus on how project success should be measured and defined. Thus, it is important to identify which dimensions are part of a project's success so that it is possible to evaluate it. The following table represents some dimensions associated with project success advocated by some authors over the years.

Table 2 – Dimensions of success in projects; source: own authorship

D1	<i>Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987)</i>	Financial performance, market impact, and creation of new opportunities for new products and markets
D2	<i>Freeman, M., & Beale, P. (1992)</i>	Technical performance, execution efficiency, managerial and organizational implications, personal growth, manufacturer ability, and business performance
D3	<i>Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007)</i>	Efficiencies, customer and team impact, business success, and preparation for the future.
D4	<i>Bannerman (2008)</i>	Conclusion on time, within budget, and according to predefined specifications.
D5	<i>Turner et al., (2009)</i>	Success criteria must be established and agreed with stakeholders before the project begins, there must be a collaborative working relationship between the project manager and the sponsor, the project manager must have the flexibility and autonomy to deal with unforeseen situations and the project sponsor must play an active role in monitoring and evaluating the project's performance.
D6	<i>Teller, J. (2013)</i>	Project and organizational indicators, synergies, balance in the portfolio, alignment of the project with organizational strategies, adaptability to change and use of opportunities

2.4.1. Multidimensional Project Success Model

The multidimensional model of project success followed in this work is advocated by Shenhar and Dvir (2007). Shenhar et al. (1997) refer that project success differs according to the perspective of different people and that this perspective varies over time.

Faced with this difficulty and complexity, the authors carried out a study based on data from 127 projects and proposed that the success of a project should be assessed from a multidimensional perspective made up of these four dimensions:

1. *Project efficiency*
2. *Impact on the customer*
3. *Business success*
4. *Preparation for the future*

Later, the authors Maltz, Shenhar and Really (2003) changed the name of the third dimension to Business and Direct Success and added a fifth dimension called Preparation for the future. Based on their research Shenhar and Dvir (2007), suggest that the evaluation of project success should be defined by five dimensions, in the short and long term. The following image represents the five dimensions advocated by these authors.

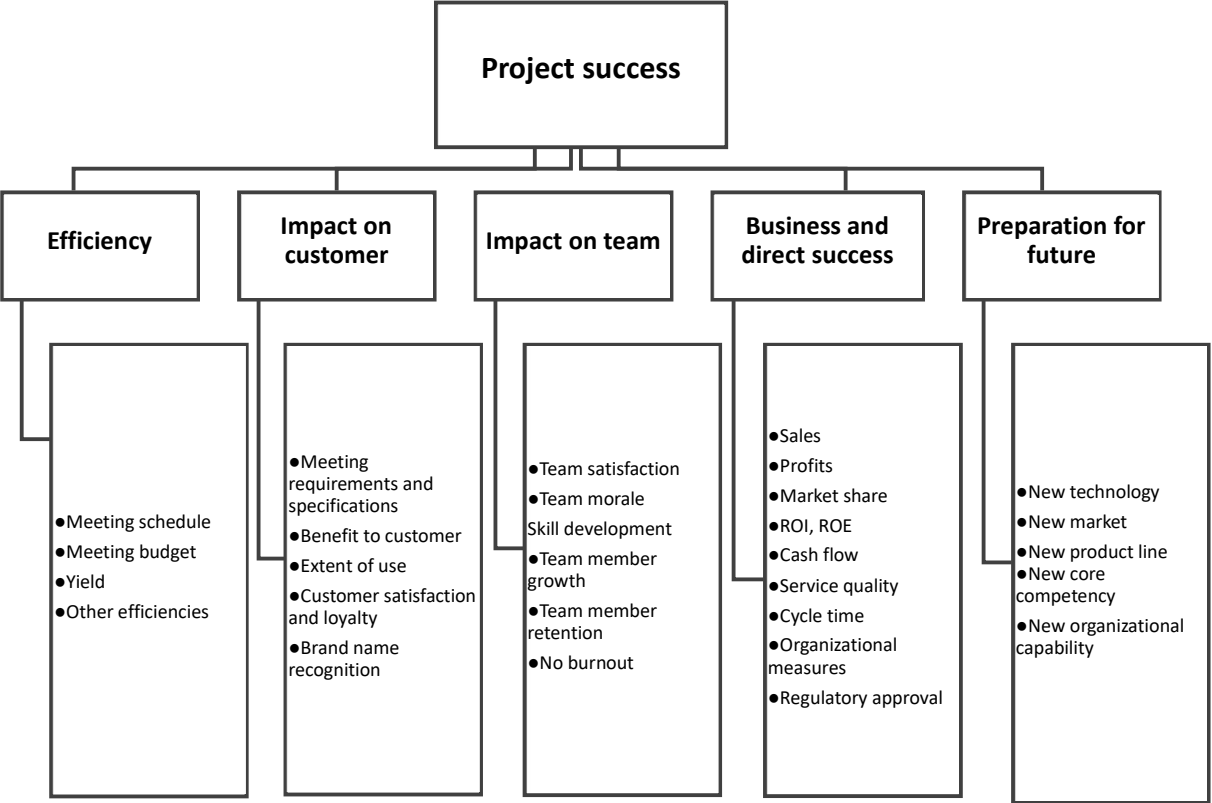


Figure 1 – Specific success measures; source: Shenhar e Dvir 2007, p.27

According to Shenhar and Dvir (2007), the first dimension called *Efficiency*, the efficiency of the project, is a short-term measure. This dimension makes it possible to assess whether the project has been carried out and completed within the planned deadlines, costs and objectives. The second dimension called *Impact on customer* it must clearly indicate how the result of the project has improved the lives of the clients and if it meets your needs. It is a dimension that can be evaluated immediately after the customer has used the product/service, i.e., in the short term. The third dimension, called *Impact on the team*, is a short-term measure after completion and represents how the project could affect the team and its members, as well as team retention, motivation and satisfaction. The fourth dimension, called *Business and direct success*, represents the direct and immediate impact that the project has on the organization and whether it has contributed to increasing results, as well as sales and profits.

The final dimension, called *Preparation for the Future* assesses the long-term benefits of the project. For the authors, this dimension assesses the extent to which the project has helped the organization prepare for the future by creating possibilities for new products and new markets.

2.5. The link between project management and project success

One of the main contributors to the success of a project is the existence of effective leadership (Imam & Zaheer, 2021).

According to the Project Management Institute (2017), leadership skills involve the ability to motivate, guide and manage a team, that is, to engage the team in the project. Project management (PM) is a very important contribution for organizations to achieve their strategic goals and allows leaders to guide projects while leading their teams. According to Crawford et al. (2013), organizations support and promote development opportunities in PM by assigning projects. In this way, organizations develop projects of their interest while developing leadership roles, such as project leaders. It is important to note that the project manager and the project leader can be different people, as they have different roles. The role of a project manager is to plan and budget, organize the workgroup, recruit people, and control. However, the same person can be a project manager and a leader. Although management in general is a continuous process, PM presents a final result in a certain period of time. Thus, project professionals must possess individual competencies that consist of the junction of applying knowledge, skills, and abilities to achieve the desired results.

The joining of leadership and project management will help empower the professional to do what is needed to implement a project. PM promotes the development of leaders with its management techniques and models (Project Management Institute, 2017). In this way it is possible to accept that the use of these techniques can be an important contribution to increasing the number of leaders within organizations. In the literature on the topic of PM, efficiency is a factor that stands out over behavioral and/or interpersonal factors (Müller & Turner, 2005). However, the skills needed for 21st century professionals to become more effective and efficient project managers are not the same as they were a few years ago (Kerzner, 2017).

It cannot be said that PM is simply the application of a set of techniques or tools, because if it were, it would be very easy to determine the success of a project. According to Ika (2009), despite the best efforts of experienced project managers and their teams, many projects fail and continue to disappoint stakeholders, so the dimensions of project success must always be defined.

3. METHODOLOGY APPROACH

In this section, the research model will be presented, as well as the methodological procedures used in this research.

3.1. Bibliometric Analysis

Initially, in order to understand the state of the academic literature on the effects of different leadership styles on the success of a project, as well as to validate whether there has been an evolution in studies on this subject in recent years, a bibliometric analysis was carried out. The methodology followed in this work was based on a predominantly interpretive philosophy, since it will be based on narrative studies and presented in accordance with Saunders et al. (2009). It is based on a deductive approach since it starts from a generalization to a particularized question. The conclusions are based on the existing literature on the subject under study. The research strategy to be used is the interview, as it will be the best way to understand the leadership style adopted by each project manager through previously defined questions. The research method is mono-method, as qualitative data collection techniques will be used. The review methodology was based on the five phases proposed by Velt et al. (2020). The *Figure 2* represents the five phases mentioned.

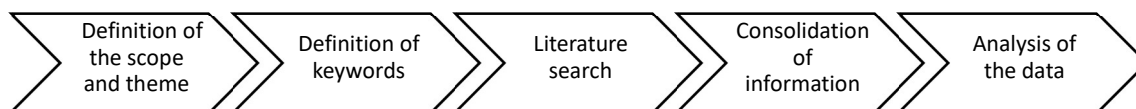


Figure 2 – Methodological Approach; source: own authorship

Definition of the scope and theme

The first phase, named “definition of the scope and theme,” describes the objectives of the study and poses the research questions that this study seeks to answer on.

Research questions: Can the leadership style of the project manager influence the outcome/success of the project?

Is the leadership style a driving factor in the success of a project?

Research objective(s): The aim is to analyze the different leadership styles adopted by the project managers. It is also intended to find out if there is any cause-effect relationship between leadership style and the success factors of a project.

Subject under study: Effects of different leadership styles on a successful project.

Definition of keywords: In the second phase named “definition of keywords” the objective was to select the keywords that best represented the scope. Then, the keywords were refined to ensure consistency. Also at this phase, the selection of the database for the research is very important. For execution this study, the bibliometric analysis, is necessary a careful selection of database (Tabares et al., 2017).

Keywords: Leadership styles; Project management; Project success

Literature Search: This phase named “Literature Search” coincided with the selection the information.

In this phase, was involved different steps. All steps must be performed carefully to avoid losing important information. If the first collection of information is insufficient, further research should be done to get the most adequate information possible.

The steps for the literature search that were performed are summarized in *Figure 3*.

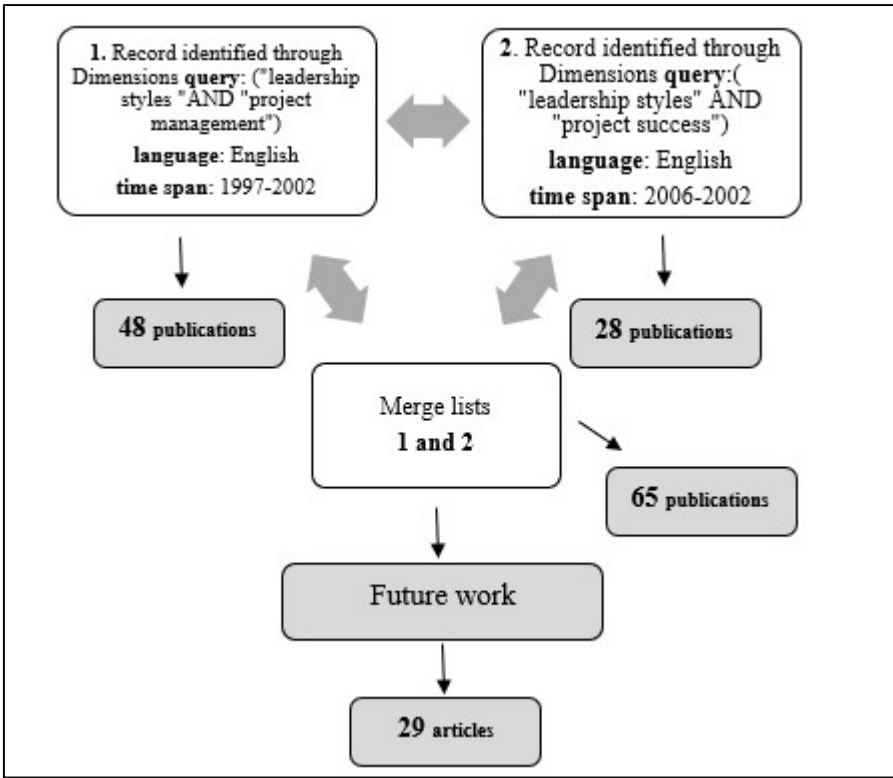


Figure 3 – Data collection workflow; source: own authorship

The data collection was conducted through the Web of Science database. This database was selected because it is a comprehensive platform that provides a reliable search and is the best-known database (Costa et al., 2012). The web of science of Thomas Reuters is one of the most important databases for scientific journals and was, for more than forty years, the largest bibliometric database (Archambault et al., 2009).

For the collection of information, some searches supported by the research theme and previously defined keywords were performed. The function used to combine the defined keywords was [AND], since the objective was always to understand the relationship between the two.

The information collected was obtained based on the following criteria:

IC1: The publication has been written in English.

IC2: The full text of the publication was available for research.

The time span of analysis in the Web of Science was from 1997 to 2022.

The selection process was carried out using two records. First, record identified through query: ("leadership styles" AND "project management"). Second, record identified through query: ("leadership styles" AND "project success").

Finally, a combination of information was performed to avoid repeated information.

In the first record 48 publications were obtained, in the second record, 28 publications were obtained and in the combination with the two records previous the result is 65 publications.

Due to the sample size, no further filters were applied, but in future work it is interesting to make a systematic literature review with twenty-nine articles. These articles are the result of a new selection process with new criteria.

IC1: The publication has been written in English.

IC2: The full text of the publication was available for research.

IC3: Only articles were published in a Q1 and Q2 journal.

From the initial selection of publications, additional studies were discovered. The bibliometric approach coupled with content analysis helps us to identify several vital research gaps, which will be a good future work.

The results obtained from Web of Science software were saved as document BibTex.

Subsequently, the data obtained (65 publications) were downloaded in BibTex to Bibliometrix software and was analyzed by means of a bibliometric analysis.

Consolidation of information

This phase named “consolidation of information” consolidated the information. This analysis was conducted using the Bibliometrix.

This type of analysis is considered a reliable method for conducting quantitative and empirical studies and compiling previously published works of literature in any area (Ellegaard & Wallin, 2015). Bibliometrics is a method of analyzing bibliographic data that aims to find patterns and trends by handling citations and co-citations (White & McCain, 1998). Bibliometric techniques are useful because they seek to improve scientific documentation, information, and communications by quantitatively analyzing sets of academic works (Osareh, 1996).

Analysis of the data

The fifth phase, named “analysis of the data” focuses on the analysis of the data selection. The bibliometric analysis conducted in this study was performed with the Bibliometrix.

R's Bibliometrix package, which includes the Biblioshiny graphical interface, was used (Aria & Cuccurullo, 2017).

The bibliometric analysis allowed to check the status and evolution of certain fields of study (Gutiérrez-Salcedo et al., 2017).

3.1.1. Main Findings Bibliometric Analysis

In this research were considered sixty-five publications which have been extracted from the web of science database. The main results of the literature review are presented and analyzed below. The discussion is one of the most important parts of the paper, this is where the results will be interpreted and analyzed. Through bibliometric analysis it is possible to gain insight into the growth of literature within a specific field over a given period of time by analyzing the information collected in the database, such as authors, keywords, citations, or the range of journals consulted (Van Raan, 2005).

Annual scientific production

The image below *Figure 4* represents the annual scientific production growth about the topic Effects of different leadership styles on project success. Through this image it is possible to see the number of publications over time on this topic. The compound annual growth rate was calculated by R-package.

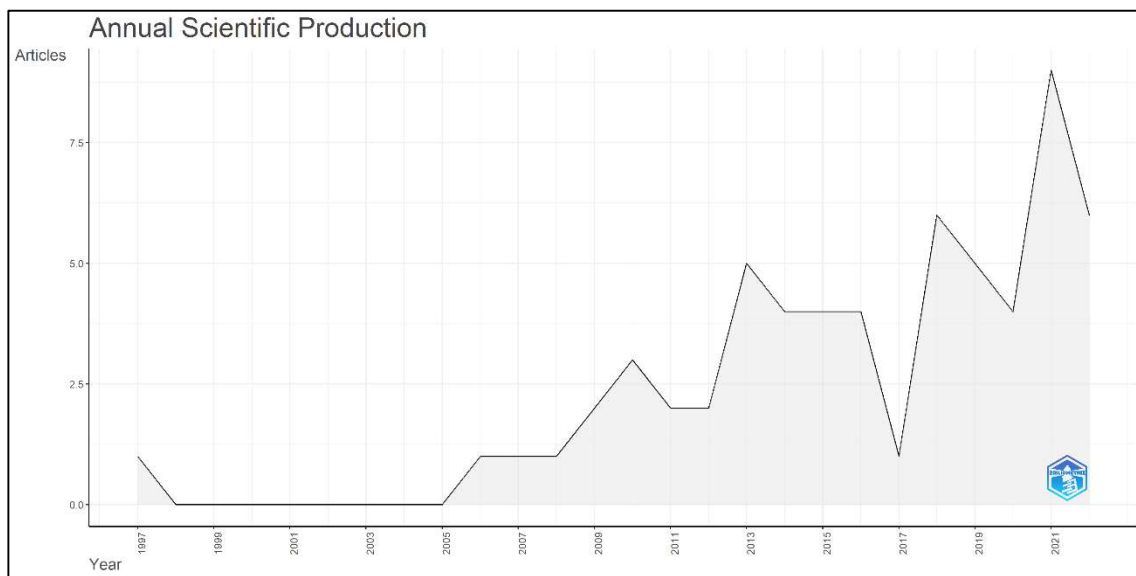


Figure 4 – Number of publications per year during 1977-2022; source: Bibliometrix

The first publication on leadership styles and project management was published in 1997. From this year until 2006, there were no publications on the subject under study. The trend is growing, but in 2007 there was a drop in the number of publications.

The topic under study has grown in recent years. However, it is more notorious in the last five years. In the twenty-five years after its birth (1997-2022), scientific production on this topic has grown very slowly, with a maximum of nine publications in 2021. This may mean that this topic is understudied. The last five years were the years with the most publications: in 2018 (six publications); 2019 (five publications); 2020 (four publications); 2021 (nine publications) and 2022 (six publications). The average number of publications in the remaining years is one publication.

The time horizon considered in this analysis is from 1997 to 2022.

Most relevant author

Ralf Muller has the highest number of published articles (three), followed by the nine authors who have two publications each. The contribute of author Ralf Muller to the topic under study is very interesting and influential to the research, corresponds to approximately 4.62 % of the publications considered in this study. The remaining nine authors together contributed approximately 27.7% of the publications to this study. So, it can be concluded that over 30% of the publication contribution to this study is centered on these ten authors.

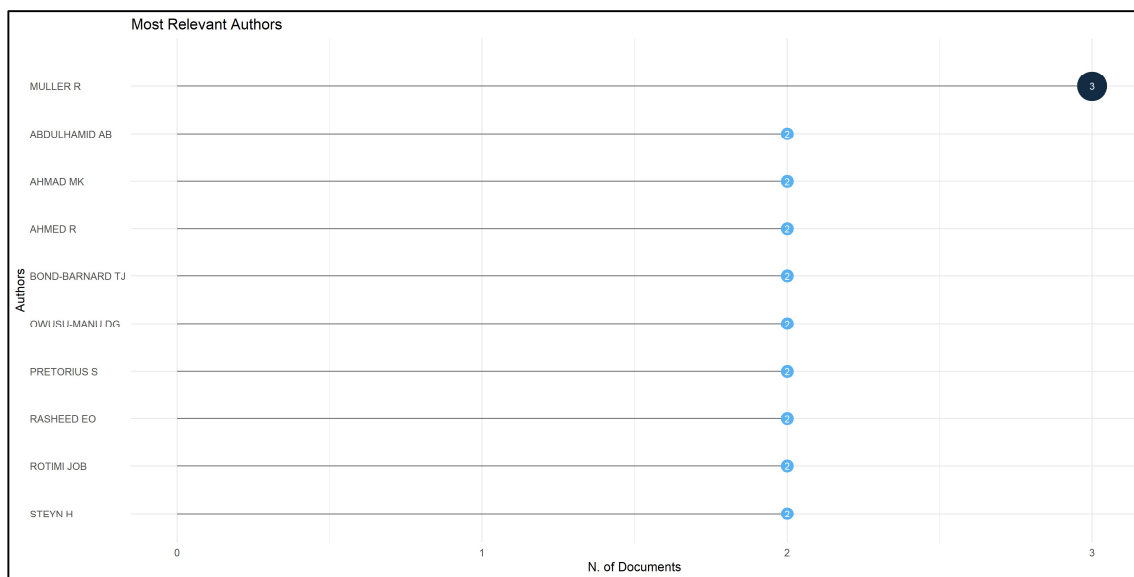


Figure 5 - Most relevant authors top ten; source: Bibliometrix.

Most local cited authors

Ralf Muller and Rodney Turner were the most cited authors locally with thirteen citations each. They were followed by Per Erik Eriksson, Johan Larsson and Thomas Olofsson with four citations each. Finally, still in this top ten, we have the authors Emrah Acar, Taryn Bond-Barnard, Heyecan Giritli, Bonaventura Hadikusumo and Stephen Ogunlana with two citations each. All these authors make a strong contribution to the subject under study and served as the basis for my bibliographical research.

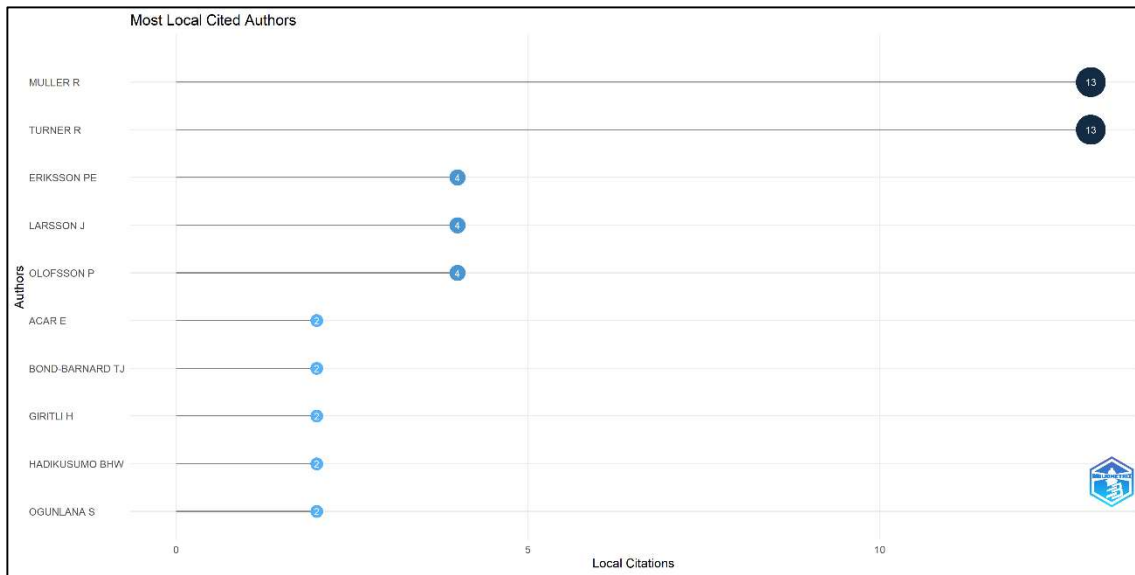


Figure 6 - Most local cited authors - top ten; source: Bibliometrix

Most Relevant Words

Keywords analysis can give us an idea of the hotspots in the research field. In this research were find ten keywords. The keyword with more occurrences is Performance (twenty-three) since it is the key concept from research about project or organizational success. The keywords found are in accordance with the topic under study.

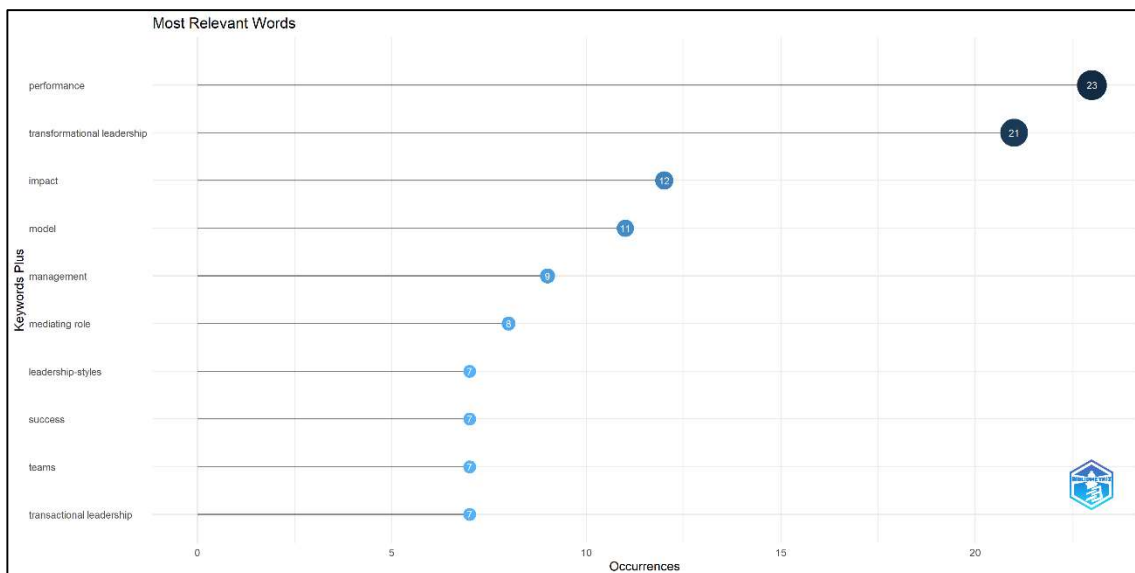


Figure 7 - Most Relevant Words; source: Bibliometrix

In the image Figure 8 you can see that the interest in the topic under study is visibly increasing over the years. This means that this topic is of common interest to some researchers. The words performance and transformational leadership are with an important speed. This signifies the

growing interest for research in this area, these words correspond to a specific leadership style and the success/performance of the organization or project and the possible connection between them.

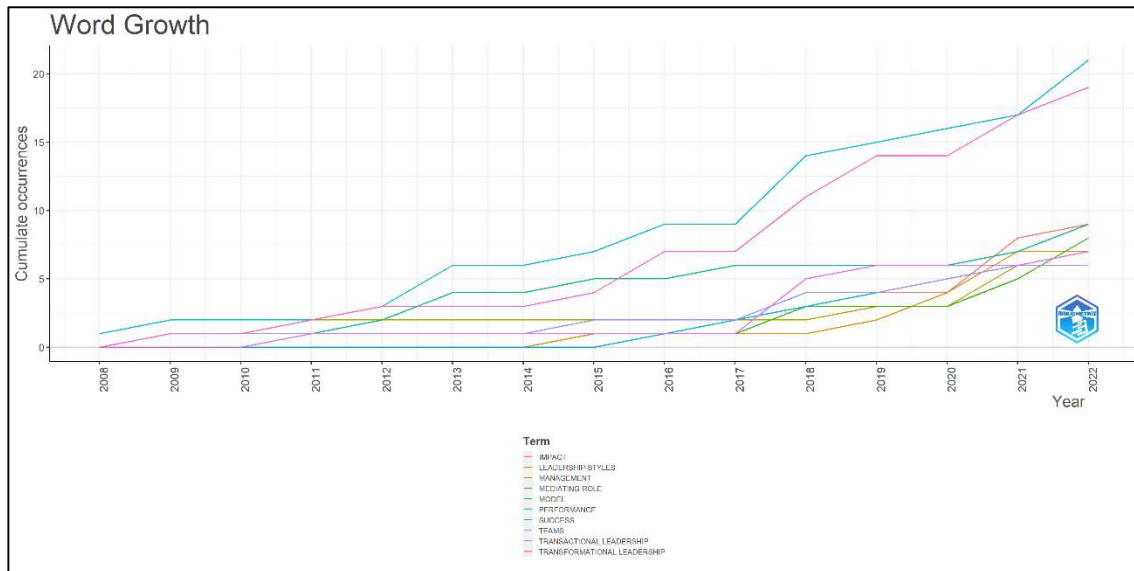


Figure 8 - Word Growth; source: Bibliometrix

3.1.2. Conclusion of the Bibliometric Analysis

It was not possible to present all the results obtained in this analysis in this document due to time constraints and the large number of analyses available in the software used (Appendix A). However, it can be concluded that the relationship between different leadership styles and project success is not something widely studied, as there are few research articles in this area. The evolution of studies related to the subject under study shows a growing interest in the subject. However, over the years, the importance attributed to leadership when talking about project management has been more recognized. Project management is a very important contribution for organizations to achieve their strategic objectives and allows leaders to guide projects while leading their teams. But the different ways in which a leader behaves towards his subordinates result in different leadership styles and the challenge is to find the most appropriate way of leading. This study has shown that leadership is an important factor in project management and that different leadership styles can affect organizational performance, so the success or failure of organizations has been linked to the nature of their leadership style. There is still a need for more research and methodologies to facilitate the research inherent in the effects of different types of leadership and project success and a possible positive

relationship between them. It is hoped that, in the end, this paper will answer the initial research question and thus contribute to the knowledge of the topic.

The bibliometric analysis was used to guide the research, but some of the results obtained were not considered relevant to the scope of the dissertation. An independent search was also carried out on the Web of Science database, based on the data obtained from the bibliometric analysis. This analysis was very important not only for analyzing the evolution of the topics under study, but also because it served as support for the development of the literature review through the most relevant authors.

The research strategy to be used is the interview since it will be the best way to understand the leadership style adopted by each project manager through previously defined questions, however, some difficulty in conducting the interviews is expected due to the timing of the project managers to be interviewed.

4. RESEARCH STRATEGY

As mentioned, the research strategy to be used is the interview, as I believe it will be the best way to understand the leadership style adopted by each project manager interviewed.

According to Foddy (1996), the use of open and closed versions of the same question gives rise to different answers and it is not clear which format is more valid. However, this study used open questions. Given the nature and objectives of the research, we opt-ed for semi-structured interviews, as this allows us to obtain data that can be compared between the different interviewees (Bogdan and Biklen, 1994). To this end, interview scripts were drawn up (Appendix B).

According to Gil (1999), recording the interview is the only way to do it accurately, as taking notes after the interview has two drawbacks: the limits of human memory and the distortion of what was actually said. To this end, each interviewee was given permission to record the interview (Appendix C).

The questions were formulated considering the two main variables and were supported by the studies and models of Bass and Avolio (1995) and Shenhar and Dvir (2007). The interview was structured in two parts: the first part with questions about the different types of leadership and the second part about the success of the project.

The questions on the different leadership styles were based on the multifactorial leadership questionnaire by Bass and Avolio (1995). The questions developed about project success were supported by the Multidimensional Model of Project Success by the authors Shenhar and Dvir (2007).

4.1. Population and sample

Sample and population are two different concepts. A population is a collection of animate or inanimate beings that have at least one characteristic in common. A sample is a subset of the population, a part of the whole (Marotti et al, 2008). The sample for this study consisted of thirteen project managers. These managers were selected via *LinkedIn* using the following criteria: Have worked as a project manager for more than 6 months and have already completed at least one project; be from the north of Portugal and have already led a project or a project team. This whole selection process took a long time, about two months, because not all the people contacted responded or we didn't meet the selection requirements.

This is a convenience or accessibility sample, since the interviewees were selected based on their availability and accessibility.

A simple inspection of *Table 3* shows that most of the professionals interviewed are male. The gender values of each organization can distort an organizational structure in favor of one of the sexes, female or males (Morgan, 1996). According to the author, some organizations show some prejudice towards women in their day-to-day work and facilitate men's access to management positions. There is a high tendency to believe that stereotypes may be related to the belief in the legitimacy of inequality and some organizations, with most men in leadership positions, may be particularly prone to trusting that gender differences in leadership positions are legitimate (Bear et al., 2017). Despite evidence to the contrary, women have increasingly been seen in leadership positions in the cooperative world (Miller & Sisk, 2012). The capital that is accumulated throughout life, in childhood, adolescence and in organizations, is crucial to the development of women's leadership, as are the parental influences that can be decisive for occupying leadership roles in their adult lives (Fitzsimmons, Callan, & Paulsen, 2014). We can therefore conclude that the earlier a woman is prepared and trained for the world of work, the easier it will be for her to occupy management positions.

Table 3 - Numerical and percentage distribution of the sample by gender; own authorship

	Frequency n	Percentage %	Cumulative percentage
Female	4	31	31
Male	9	69	100
Total	13	100	

According to *Table 4*, with regard to age, there was an incidence of people aged between twenty two and twenty seven years, with 30% of the total number of project managers interviewed.

Table 4 - Numerical and percentage distribution of the age of the project managers interviewed; own authorship.

Age (classes)	Frequency n	Percentage %	Cumulative percentage
20-25	3	23.0769	23.0769
26-31	3	23.0769	46.1538
32-37	4	30.7692	76.9230
38-43	2	15.3846	92.3076
44-49	1	7.6923	100
Total	13	100	

4.2. Key Findings and Discussion

4.2.1. Textual Statistics

The thirteen interviews (Appendix D) conducted and transcribed were extracted for qualitative analysis using the IRaMuTeQ software (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires).

The interviews were conducted in Portuguese with Portuguese project managers and leaders in northern Portugal. In order not to lose information, the interviews were not translated into English.

IRaMuTeQ consists of the text analysis software that works in conjunction with the R statistical program to extract data from texts. The results of the analysis reveal the positioning and structure of words, links and other textual characteristics. This enables the identification of indicators and provides an intuitive visualization of the text's structure and context. IRaMuTeQ can perform various types of text analysis, including text statistics, descending hierarchical classification (DHC), similarity analysis, word clouds, specificity analysis and matching factor analysis.

The interviews were previously coded for use with the IRaMuTeQ software. The initial phase of this coding process consisted of transferring the interviews to an unjustified text document (.txt), checking punctuation and spelling, deleting paragraphs, underlining, bold and italics from the transcripts, as well as characters such as hyphens, inverted commas, apostrophes, percentages, asterisks and parentheses.

Coding was carried out using command lines. These command lines start with four asterisks (****), followed by variables that start with a single asterisk (*). For example, the command line ****

*Interview_01 *question_1 can be seen immediately before the first text, where **Interview_01 represents the interview number and *question_1 represents the question number. The two main themes were divided into twenty-eight questions. The first twelve questions relate to leadership styles and the remaining sixteen questions relate to the success of the project.

*Question_1 To what extent do you consider yourself a leader with the ability to influence those you lead? From 1 to 10, how would you rate the relationship of trust between you and your subordinates?

*Question_2 To what extent do you share your vision, values and beliefs with your team(s)? How important are ethics and integrity in the decisions you make?

- *Question_3 To what extent do your managers feel motivated by you? How do you rate the team spirit among your managers? To what extent do you believe in the achievement of common goals and in the performance of those you lead?
- *Question_4 To what extent do you encourage your leaders to be innovative and creative? How do you deal with your leaders' beliefs? And with their mistakes?
- *Question_5 To what extent do you consider it important to invest in the professional growth of your managers? What do you do to promote this growth?
- *Question_6 What measures do you take to improve individual and team performance?
- *Question_7 How do your managers find out about the expected level of performance? How do you deal with failures and errors?
- *Question_8 How do you usually act when faced with a problem, of greater or lesser severity?
- *Question_9 Are there situations in which you avoid getting involved in problems or making decisions? If so, which ones?
- *Question_10 What do you do to get your leaders to do more than is expected or to exceed your expectations?
- *Question_11 How would you rate the effectiveness of your team(s)? What can be done to increase it?
- *Question_12 From your perspective, how do your managers rate the working environment? What could be improved and how?
- *Question_13 Compliance with the timetable - What is the project's deviation from the timetable?
- *Question_14 Budget compliance - What is the budget deviation from what was planned?
- *Question_15 Income - What are the deviations from the project scope?
- *Question_16 Other efficiencies - Apart from time, cost and scope, what other measures to increase efficiency have been considered?
- *Question_17 Compliance with requirements and specifications - Which requirements and specifications proposed by the client were not met? What are the reasons?
- *Question_18 Benefit to the client - To what extent do you think the project was beneficial to the client?
- *Question_19 Extent of use - How is the product or service being used by the customer?
- *Question_20 Customer satisfaction and loyalty - what would make you say that the customer was satisfied with this project?
- *Question_21 Team satisfaction - What would lead you to say that the project team was satisfied?

*Question_22 Team morale - What would lead you to say that the project team was motivated?
Was the motivation constant?

*Question_23 Skills development - What skills did the team members develop over the course of the project?

*Question_24 Team member retention - Why do you think team members would want to work together again?

*Question_25 No burnout - Did you ever feel that the team was working under stress and underload? For what reason?

*Question_26 Sales - What impact has the project had on sales?

*Question_27 Profits - What impact has the project had on profits?

*Question_28 Future - What would lead you to say that this project has opened up new markets or new products?

The main theme was segmented into two sub-themes, each of which corresponds to a specific topic, as illustrated in the following table.

*Topic_1 Leadership styles

*Topic_2 Project success

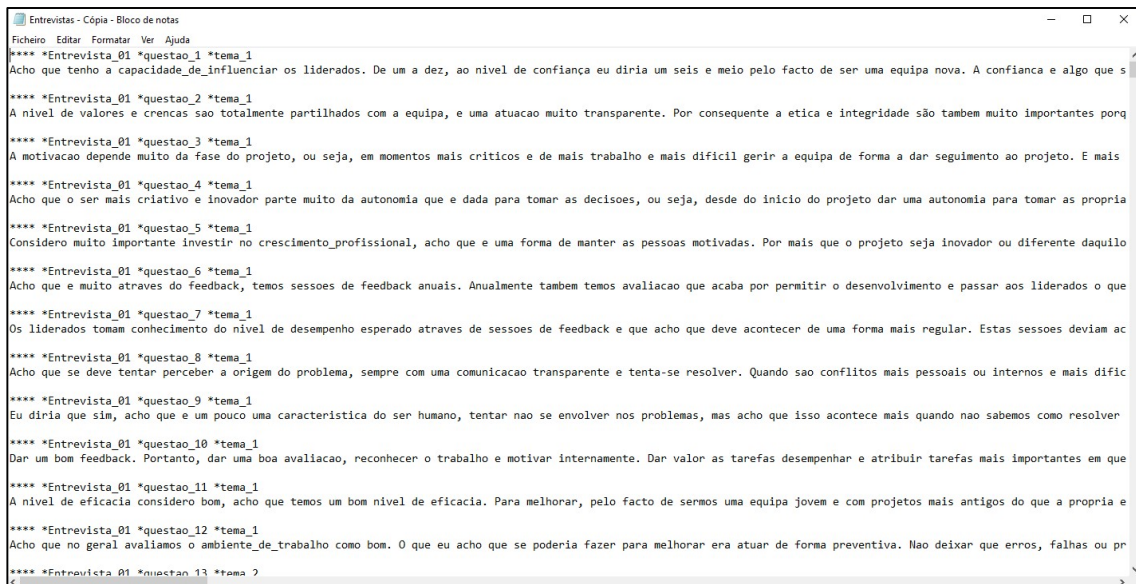


Figure 9 - Textual Corpus IRaMuTeQ

In the first stage, this section aims to present the main findings of the analysis carried out. To avoid providing a meaningless analysis, we have tried, whenever possible, to place it in the context of the previous literature review.

A preliminary note regarding the text obtained from the interviews: the corpus consists of 364 texts, separated by 630 text segments (TS). The occurrences were 19931, the number of distinct words was 2804 and lastly, the number of hapax (a single occurrence) was 1417.

4.2.2. Descending hierarchical classification

The goal of the descending hierarchical classification (DHC) is to derive classes, each comprised of a similar yet distinct vocabulary or lexicon from the other classes. This allows the TS to be analyzed and proximities and distances to be calculated using chi-square tests (chi²). The DHC allows the software to arrange the texts into a dendrogram (a diagrammatic representation), which showcases the similarities and differences between classes. It is possible to revisit the literature and make inferences from the analyzed material by examining the dendrogram, the lexicons, the ET and the prominent variable in the class. This includes naming each class based on the lexical content obtained through DHC. Essentially, while the software serves as a tool for organizing data, it's up to the researchers to conduct a thorough analysis (Soares et al., 2022).

Using the Reinert method it is possible to see that the textual corpus is divided into four clusters (Figure 10), which are divided into two sub corpus (A and B).

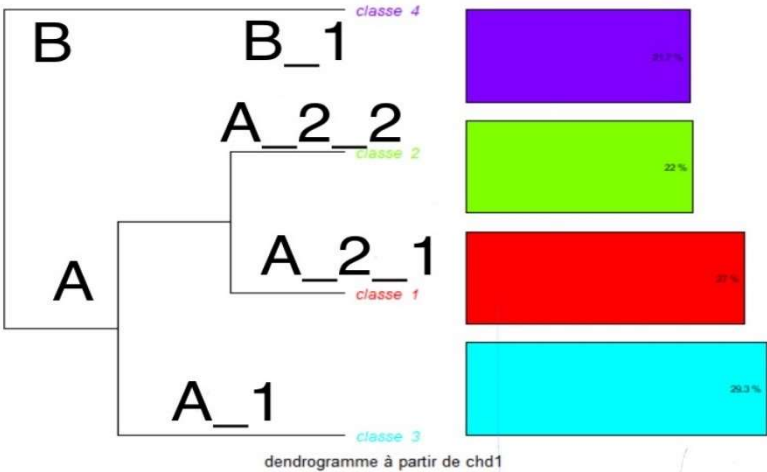


Figure 10 - Dendrogram

Sub corpus B, which we called “Project management”, is composed of cluster 4 (“Project Management Success”) and in them we can find texts related to project success, client, product, organization, and market. Sub corpus A, called “Leadership Styles”, is composed of cluster 3

(“Laissez-faire”), cluster 1 (“Transformational leadership”), cluster 2 (“Transactional leadership”) encompassing texts about different leadership styles.

Bass and Avolio model (2004) identifies nine leadership components and argues that each leader manifests part of each component to form different leadership styles. Management by passive exception, the first component of laissez-faire leadership mentioned earlier in the literature, only occurs when rules are not followed or when mistakes are detected. Finally, laissez-faire leadership is also called absentee leadership. In the cluster 3, we can find words such as error or avoiding getting involved in problems or decisions, which are characteristic of this type of leadership.

According to Bass and Avolio (1996), the Laissez-faire leadership is simply the opposite of leadership. Laissez-faire leadership gives subordinates autonomy in decision-making, as this style lacks a real leader and defined objectives (Silva & Reis, 2018).

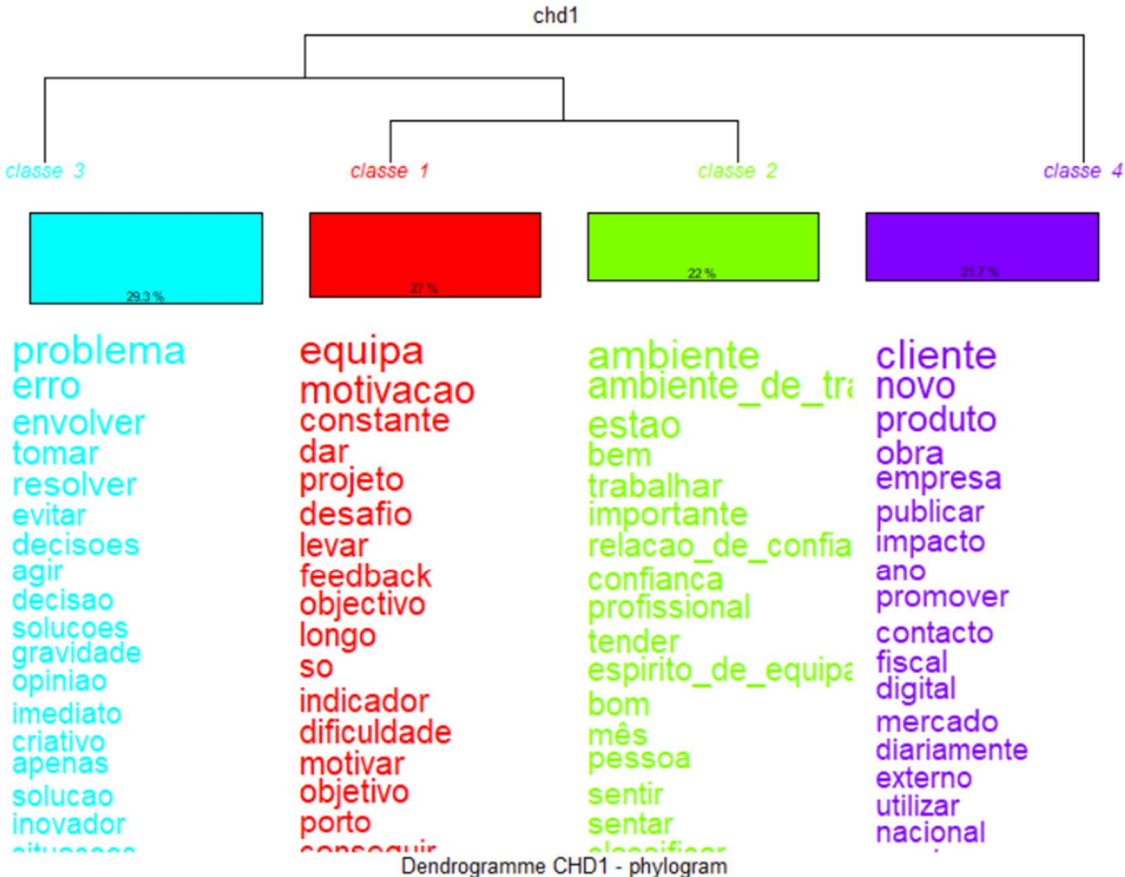


Figure 11 - Dendrogram (words)

According to Hall (2002), transformational leadership is the ability to get people to want to change, improve and be led, in Cluster 1 ("Transformational leadership"), we find words like team, challenge and Motivation. Managers with a transformational leadership style are concerned with the growth and development of their employees (Ismail et al., 2009). Bass and Avolio model (2004) model identifies five components of transformational leadership, as well as inspirational motivation, which consists of the way in which the leader positions themselves in relation to the future, their vision. If followers see the future as something positive, they will feel motivated, in this cluster we can find words like team and motivation.

Finally, cluster two ("Transactional leadership"), according to Bass and Avolio model (2004), this type of leadership is characterized by two components. The first component of transactional leadership, contingent reward, refers to the way in which the leader rewards his followers for the tasks set, i.e., for their work. In this cluster we can see that one of the highlighted words is the word work. In Active Management by Exception, the leader seeks to detect errors and failures and make the necessary corrections, working as a team. Transactional leadership consists of an interaction between leader and followers with rewards for the followers for promoting better task performance (Sant'anna,2012). According to Bryant (2003), the transactional leader is based on the relationship between performance and reward, which can subsequently lead to better team performance. In this cluster two we can see words like team spirit, working environment and relationship of trust. This makes transactional leadership an excellent type of leadership to adapt to the changing needs of projects, as it focuses on concepts such as relationships and team spirit.

4.2.3. Factorial Correspondence Analysis

The Factorial Correspondence Analysis (FCA) is performed following the Descending Hierarchical Classification (DHC) analysis, functioning somewhat as an "internal function" of DHC. The FCA presents different groups of words or concepts that give rise to each of the classes proposed in the DHC on a Cartesian plane. It also allows for understanding the intensity of each word in relation to the defined class and accessing the text segments of each subject included in the classes for a more qualitative data interpretation (Ramos et al., 2019).

On the Cartesian plane, the similarities and differences between classes can be precisely identified based on their distribution in the different quadrants. The Cartesian plane makes it possible to visualize the level of (in)dependence through the distances or proximities between variables. Thus, associations of dependence occur in two situations: i) categories located in the

same quadrant; and ii) categories close to the lines/columns. When the categories are in different quadrants, there is a correspondence of independence.

The interpretation of *Figure 12* is as follows: (i) class 1 (red) is relatively close to class 2 (green), which shows proximity between the two leadership styles; (ii) in the second quadrant (Q2), class 3 (green) is isolated, distant from all the other clusters; (iii) class 4 does not stand out with great proximity to the other clusters, being closer to cluster 1, which can lead us to conclude that although there is no leadership style that guarantees the success of the project, the transformational leadership style is the one that comes closest.

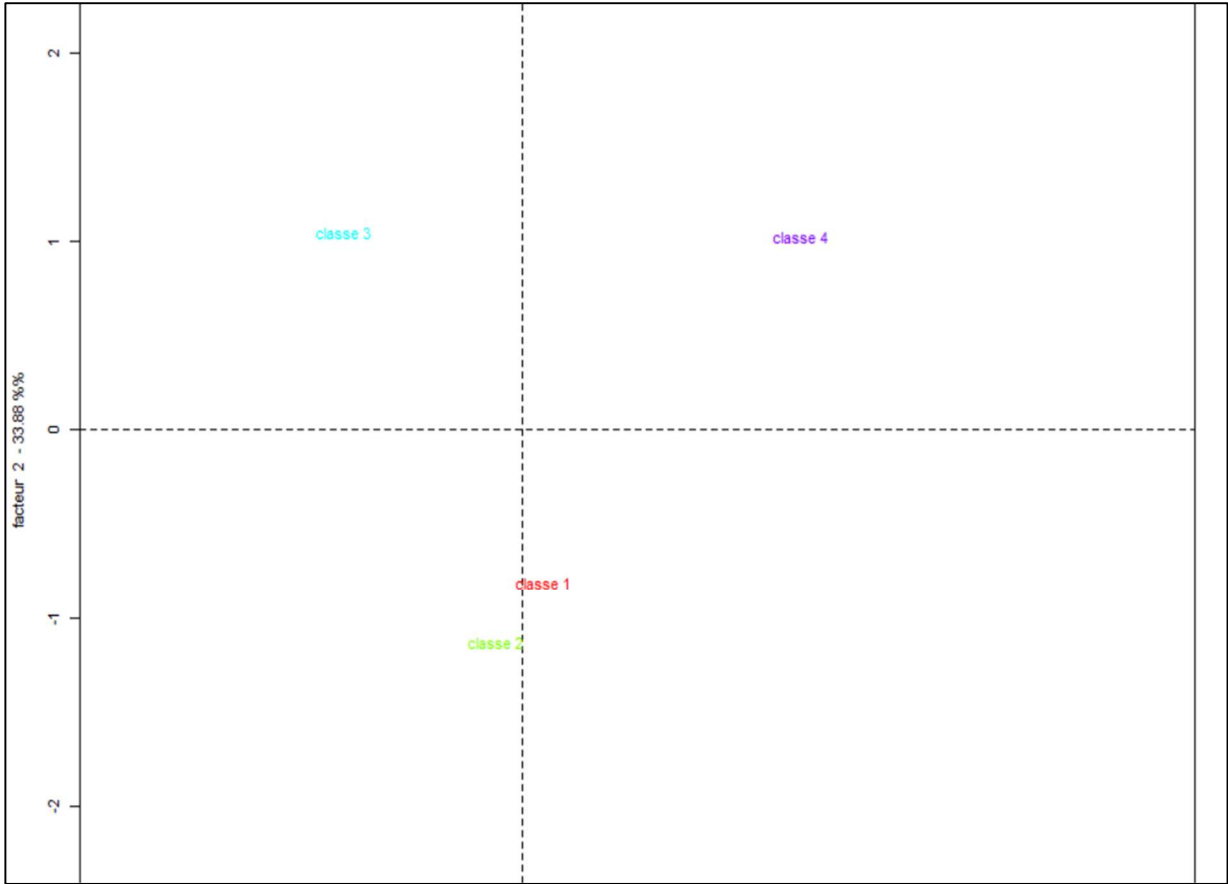


Figure 12 - AFC by Classes

Figure 14 - AFC 3 and Q4

We can conclude that these two leadership styles are very close to each other since there is a great deal of proximity between their concepts. As we saw earlier, transformational leadership stands out as the leadership style that comes closest to project success and focuses on motivation and the team, while transactional leadership demonstrates flexibility in adapting to the changing circumstances of the project, as it focuses on the work environment that can undergo major changes in the different phases of the project. According to Bryant (2003), the transactional leader begins by validating the relationship between performance and reward, and then responds by encouraging better team performance. On the other hand, managers with a transformational leadership style are concerned with the growth and development of their employees (Ismail et al., 2009). Bass and Avolio (2004) model identifies five components of transformational leadership, as well as inspirational motivation, which consists of the way the leader positions themselves in relation to the future, their vision.

As well as being close, we can say that the concepts of these two leadership styles are also related or complementary. The working environment directly affects team motivation, which in turn influences the success of the project. Creating a positive environment, motivating team members and effective management are interdependent elements that must be carefully balanced if the project's objectives are to be successfully achieved (Sutanto et al., 2018).

4.2.4. Similarity Analysis

Through the similarity analysis (*Figure 15*) it was possible to identify the links between the words most present in the textual corpus, which made it possible to identify the most present ideas. This analysis is a method used to identify the relationships between words within a text *corpus*. Essentially, this analysis reveals the core concepts of each topic discussed and their associated ideas. By deducing the structure of the text, this analysis allows us to identify the most relevant topics. This provides insights into the connectivity of words, thereby assisting in identifying the structure of a text *corpus*. Furthermore, it allows for the recognition of common elements and unique features based on the descriptive variables identified in the analysis.

The analysis revealed the existence of seven communities with different dimensions. Among the communities, the largest and most relevant is the project community, where the concepts of control, development and equipment stand out. Concepts that contribute to the success of the project, as mentioned above in the literature review.

However, the fact that the communities overlap and share concepts is the most relevant finding. This may be because people and teams are central concepts in project management and precede project success.

The proper selection of equipment, the effective development of resources and a rigorous control and monitoring system are all interconnected elements that can increase a project's chances of success. Together, they help to ensure that the project is completed within the previously defined standards.

4.2.5. Word Cloud

In this illustration *Figure 17*, the prominence of the words is determined by their frequency of use in the corpus. The more frequently a word appears, the larger the font size used to display it. This results in a visually striking and easily understandable representation of the information known as a "Keywords Cloud" (Abafe et al., 2022; Dong et al., 2022).

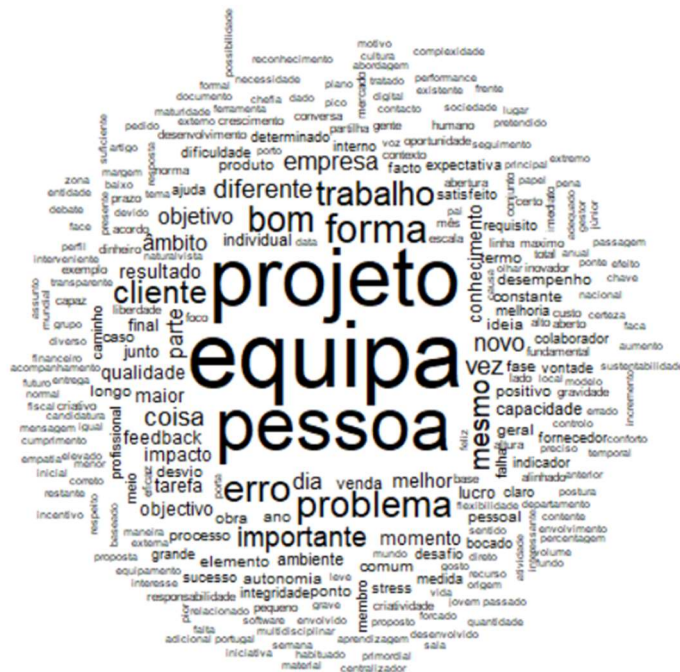


Figure 17 - Word Cloud

The theme of this dissertation is the effect of different leadership styles on project success, so it makes sense that the most prominent words are project, people and team.

Today's world is driven by projects in the most diverse areas and people, as well as the project team, can be one of the most important factors in their success.

Collaboration between team members enables the exchange of ideas and information and creates synergies, which leads to more creative and effective solutions. The success of a project often depends on the collaboration and synergy of the team, which brings together diverse talents, works together towards the same goal and supports each other to overcome challenges and achieve the set objectives. Durmic (2020) reinforces the importance of the project team and the ability to control project activities for project success.

5. DATA ANALYSIS INTERVIEWS

This chapter presents and discusses the main results obtained from the thirteen interviews carried out. The interviews were conducted with project management professionals from the north of Portugal. All the interviewees are over twenty-three and under fifty.

The main objective of this research is to analyze whether the leadership style has an influence on the success of the project, and we intend to answer the following research questions.

1. Can the leadership style of the project manager influence the outcome/success of the project?
2. Is the leadership style a driving factor in the success of a project?

Once the transcripts were loaded into the IRaMuTeQ software, it was possible to see that there is no single most effective leadership style, but rather the need to adapt the leadership style to the specific nature of the project. However, the leadership style that comes closest to having a positive effect on project success is transformational leadership. This can be seen by interpreting *figure 12*, where cluster 1 (Transformational leadership) is relatively close to cluster 2 (Transactional leadership), which demonstrates the proximity between the two leadership styles; in the second quadrant (Q2), cluster 3 (Laissez-faire) is isolated, far from all the other clusters; Class 4 does not stand out with great proximity to the other clusters, being closer to cluster 1 (transformational), which can lead us to conclude that, although the leadership style that comes closest to the success of the project is transformational leadership, there is no leadership style that guarantees the success of the project. First quadrant (Q1) only highlights class 4.

According to Bass (1990), the transformational style has characteristics intrinsically linked to inspiration, motivation, and charisma, with the transformational leader inspiring, energizing and intellectually stimulating their followers. Motivation was one of the words that stood out most in the previous analysis carried out with the IRaMuTeQ software.

We wanted to find out to what extent the interviewees consider themselves to be a leader with the ability to influence their subordinates. From 1 to 10, how would they rate the relationship of trust between them and their teams.

Table 5 - relationship of trust between project manager and their teams; source: own authorship

Interviewees	Classification
E1 - Interviewee 1	6.5
E2 - Interviewee 2	7
E3 - Interviewee 3	7
E4 - Interviewee 4	9
E5 - Interviewee 5	8
E6 - Interviewee 6	9
E7- Interviewee 7	7
E8 - Interviewee 8	8
E9 - Interviewee 9	8
E10 - Interviewee 10	8
E11 - Interviewee 11	8
E12 - Interviewee 12	8
E13 - Interviewee 13	7

Most interviewees rated the relationship of trust between them and their teams as an eight, i.e., a good relationship of trust.

“Neste momento, oito, acho que acaba por ser um bocadinho o feedback que vou tendo no meu dia a dia. Tendo em conta o volume de trabalho que todos temos, sinto verdade e transparência que resulta em confiança.” (E5)

“Eu tento ter uma relação de proximidade pois é muito mais fácil ganhar a confiança da minha equipa e fazer com que eles me possam dizer como é que eu os posso ajudar... Mas de uma forma geral sempre consegui levá-los a um bom porto sem que fossem obrigados. Por isso relativamente a relação de confiança entre mim e a minha equipa, de um a dez eu daria oito.” (E9)

“.... Acredito que o meu nível de influência é elevado, diria um oito. Acho que se existir uma relação de transparência é mais fácil para que exista uma relação de confiança.” (E11)

Trust is the foundation on which effective project management is built. It helps overcome challenges, promotes efficiency, and contributes to the overall success of the project.

It is important to note that, although the interviewees consider that they have a good relationship of trust between themselves and their managers and consider themselves capable of influencing their teams, it is pointed out that the nature of the project implies adjustments, i.e., the capacity to influence or the relationship of trust varies from project to project and from team to team.

“Eu considero que tenho influência nas equipas que lidero. Não trabalho sempre com as mesmas equipas nos vários projetos que tenho, eu não tenho uma relação de trabalhar sempre com as mesmas pessoas. Adapto-me de projeto para projeto. No entanto gosto muito de no início de cada projeto fazer uma definição clara de expectativas, não só das minhas, mas também das pessoas com quem trabalho e a partir daí conseguimos influenciar e alinhar os nossos objetivos...” (E11)

In an environment of trust, decision-making is more efficient. Teams can trust the leader's decisions and are willing to follow those guidelines. Trust facilitates open and honest communication between the parties involved in the project. Teams are more likely to share critical information and concerns when they trust each other. Trust creates the basis for effective decision-making, which in turn is facilitated by clear and open communication. These interlinked elements are essential to the success of any project.

“.... Eu sou a líder de quase todos os projetos que estou envolvida e em nenhuma das situações me inubo de dar a minha opinião desde que seja construtiva e que adicione valor na minha perceção. A tomada de decisão para um líder não pode ser evitada, transmite confiança a equipa. A tomada de decisão esta na base das tarefas, das competências e responsabilidades de um líder, por isso ter a segurança e assertividade de tomar uma decisão é importantíssimo para definir o carácter de um líder...” (E4)

“Através de uma comunicação aberta e transparente e feedback constante. O feedback não é só no momento da avaliação, mas na base diária...” (E3)

“...A comunicação assídua é importantíssima e comunicar com as pessoas de maneira empática e saber adaptar o discurso a cada pessoa porque não somos todos iguais.... O líder pode dar o à-vontade a equipa de que esta certo e devem fazê-lo, ou seja, se

virem uma oportunidade comuniquem... Em qualquer caso a comunicação é essencial... Mais uma vez a comunicação empática e clara é fundamental para qualquer situação...” (E4)

Following on from the previous analysis using the IRaMuTeQ software and the analysis of the interviews, we can conclude that motivation is one of the factors that most contributes to the success of the project, this being one of the main components of transformational leadership. This can be seen by interpreting *figure 11 - Dendrogram (words)* where motivation is one of the most prominent words in cluster 1 (transformational leadership).

“Uma parte muito significativa do papel de um líder é precisamente isso, não é apenas dizer o que devem fazer e como devem fazer, mas sim manter a equipa motivada e confiante para que cada um faça o seu papel da forma mais natural possível. O espírito de equipa é bom, é algo que tem que ser constantemente trabalhado. A concretização dos objetivos comuns é a base do trabalho em equipa. O feedback constante das pessoas é uma das maiores armas que um líder ou um gestor pode ter.” (E7)

Motivation and proactivity are key to successful project management. By creating a working environment that stimulates motivation and adopting strategies to make team members more involved and proactive, project managers can significantly increase the chances of successfully meeting objectives and deadlines.

“Eu acho que a única coisa que um líder pode fazer é colocar alguém da equipa, um liderado, a fazer aquilo que mais gosta e eventualmente dar-lhe desafios pois a motivação acaba por ser muito intrínseca... Não ser preciso o gestor de projeto dizer tudo o que precisa de ser feito, as pessoas terem consciência do impacto daquilo que fazem e serem proativas é um indicador chave de motivação...” (E3)

Motivation and leadership are critical factors in the success of projects. Leaders who manage to motivate their teams reap the benefits of greater productivity, collaboration, innovation, involvement and talent retention. Motivation should therefore not be underestimated as a

fundamental part of effective leadership. Once again, the idea that motivation adapts to the project phase, or the different projects is also reinforced. A leader can have different motivational skills depending on the nature of the project. Trust and team spirit are other concepts highlighted in this analysis. This can be seen by interpreting *figure 11 - Dendrogram (words)* where team spirit, working environment and trust are some of the words that stand out most in cluster 2 (transitional leadership).

“...O espírito de equipa é bom fruto da transparência que existe entre nós e que resulta num bom ambiente de trabalho. Acho que se tivermos todos objetivos comuns o desempenho vai ser superior, ou seja, apesar de cada um ter as suas tarefas se o objetivo primordial for o mesmo acho que acrescenta valor e uma maior motivação no desempenho até ao final do projeto.” (E1)

“Na minha perceção o ambiente é bastante bom. Estimular esse ambiente também é muito bom, devemos manter uma comunicação próxima e existir uma preocupação se o outro está numa boa situação, se está numa boa altura da vida ou uma situação profissional. Devemos ter empatia. Empatia gera empatia. É importante darmos para recebermos. Para manter um bom nível de bem-estar é importante transmitirmos o bem-estar.” (E4)

Trust and team spirit influence project success because trust creates an environment in which team members feel comfortable sharing their ideas, solving problems and being effective. In addition, a positive team spirit promotes the motivation and involvement of each member, which leads to more productive and harmonious work, which in turn contributes to successfully achieving the project's objectives. Teams become more effective.

“...O espírito da equipa é um espírito de entreaajuda, todos confinamos uns nos outros e dedicamos muito tempo a isso. Acredito que um bom líder só se faz com uma boa equipa e vice-versa e acho que é preciso um acompanhamento diário junto de todos os colaboradores que precisam evoluir.” (E2)

“Acho que se existir uma relação de transparência é mais fácil para que exista uma relação de confiança.” (E11)

“Eu acho que tem haver muito com a relação e conexão que se cria com a equipa...É muito importante criar relações pessoais, conseguir com que as pessoas confiem em nós e acreditem no que estamos a fazer e qual a nossa visão para conseguirmos levar as coisas a bom porto. Numa relação de desconfiança as coisas não vão acontecer.”
(E13)

“.... Considero uma equipa eficaz, pelo menos no âmbito da nossa ação, nada fica por fazer. É uma equipa que se molda muito bem as circunstâncias, somos muito versáteis.”
(E8)

Leaders who prioritize the well-being and personal and professional development of their teams generally achieve positive results. Good communication is very important.

Effective communication is an essential pillar for the success of a project, as it influences planning, execution, and successful delivery. Lack of communication can lead to errors, delays and even project failure. Therefore, investing in good communication practices is key to achieving project objectives effectively and efficiently.

“Comunicação acima de tudo, aprenderam a comunicar mais e melhor a todos os níveis. Aprenderam a ganhar confiança nas decisões que têm de tomar, neles próprios e em liderar as suas equipas. Aprenderam a criar valor e desenvolvimento pessoal”.
(E2)

“...Mais uma vez a comunicação empática e clara é fundamental para qualquer situação... Também temos de perceber que é diferente lidar com algo intencional ou não intencional, se foi falta de comunicação ou erro de perceção. Em qualquer caso a comunicação é essencial.” (E4).

“Nós começamos a detetar alguns problemas de comunicação com equipas externas e o que fizemos para melhorar isso foi implementar novos canais de comunicação e melhorar os que já tínhamos para conseguir aumentar o tempo de resposta. Era uma métrica que tínhamos em consideração desde início. Chegamos ao final com melhores resultados...” (E12)

It is essential that project leaders and managers understand that the choice of leadership style is not static, but a strategic decision based on the specific needs of each project. Organizational culture also plays an important role in the effectiveness of leadership styles, as it can influence the acceptance and application of leadership principles.

“A equipa pode atingir um nível de maturidade, criatividade e inovação muito interessante, mas depois essas ideias não são aceites pela administração da empresa. Se a organização o proporcionar atingimos um bom ambiente de uma forma muito mais fácil.” (E7)

“A nível de ambiente de trabalho e trabalho de equipa as pessoas estão bem. As pessoas trabalham bem em equipa e entre equipas. Relativamente a melhorar o ambiente de equipa não é possível se a administração não permitir.” (E9)

The concepts of errors and problems were particularly prominent in cluster three, which is in Q2, and further away from cluster 4 (Project Management Success). Errors, when poorly managed, can have a significant impact on the leadership and success of a project. On the other hand, when managed well, they can have a positive impact. A leader who recognizes mistakes learns from them and uses them as opportunities for growth.

“Relativamente aos erros, fazem parte do processo, errar faz parte. Quando alguém erra ou causa algum problema vamos tirar as devidas ilações, perceber se existia alguma coisa que poderia ter sido feita e acima de tudo o que é que aprendemos.” (E3)

“Relativamente aos erros, somos humanos e toda a gente erra. Tem que existir erro e abertura para o erro. Se não existir erro alguma coisa está errada na minha opinião. Deve existir abertura, mas não total liberdade para errar porque do erro tem que advir correção e aprendizagem, se isso não acontecer e estivermos constantemente a cometer o mesmo erro não é correto.” (E13)

Once again, the idea is reinforced that mistakes can be constructive, if they are managed well. However, if they are poorly managed, they can jeopardize the success of the project. In this context, we can say that it is important to manage risks in projects. Through risk management we can identify threats and opportunities, mitigate problems, improve decision-making, and

reduce uncertainties. Project risk management is a proactive approach that contributes to the success and efficiency of a project and/or the organization.

“.... Devemos identificar o erro, assumi-lo e tentar corrigir ou melhorar para evitar erros futuros...os erros e agir de forma preventiva, acho que isso poderia melhorar a eficácia. “(E1)

“As gravidades dos problemas são diferentes. Existem problemas que nos fazem parar e é necessária fazer uma reunião de crise ou tomar decisões mesmo sem a presença de todos. Contudo a maioria dos problemas deveriam estar tipificados, existem conjuntos de problemas e devemos acionar respostas para cada um deles. Agir de forma preventiva. “(E7)

Creativity and innovation are triggered by empathy, which helps identify opportunities for improvement and solve problems. Mistakes are seen as learning opportunities and drive the team's professional growth. In the project context, encouraging creativity and innovation, showing empathy for stakeholders, dealing with mistakes constructively and promoting the team's professional growth are key elements in achieving good results. A culture that embraces these concepts is more likely to achieve project success.

“.... As aprendizagens baseadas no erro são fundamentais. A criatividade e a inovação são fundamentais numa equipa. Não faz sentido trabalhar com uma equipa e estar constantemente a dizer o que devem fazer e como o devem fazer... Eu evito dar a minha opinião logo. Existem equipas que preferem receber as soluções e depois executar, mas não se trabalha a inovação e a criatividade. Neste tipo de situações a equipa sente muito a ausência do líder e tem um desempenho diferente quando o líder não esta presente...” (E7)

Leaders must be able to adapt to different leadership styles, recognizing that leadership is not a one-size-fits-all approach, but rather a dynamic skill that must be adjusted according to the nuances of each project. We can't say that there is one leadership style that guarantees the success of a project, but by strategically applying leadership principles, organizations can significantly improve their chances of project success and consequently achieve their organizational goals more effectively.

6. CONCLUSION

This dissertation has made it possible to investigate the relationship between different leadership styles and project success, demonstrating that leadership plays a very important role in effective project management and, consequently, project success. One of the main contributors to the success of a project is the existence of effective leadership (Imam & Zaheer, 2021). Throughout this research, it has become clear that there is no single most effective leadership style, but rather the need to adapt the leadership style to the specific nature of the project, as well as to the characteristics of the project team. The people, project teams and the trust in the team are also a strong contributor to the success of the project (Imam & Zaheer, 2021).

Transformational leadership stands out as an effective leadership style in projects that focus on innovation, motivation and team performance. Bass and Avolio (2004) model identifies five components of transformational leadership, as well as inspirational motivation, which consists of the way the leader positions themselves in relation to the future, their vision. On the other hand, transactional leadership adapts more easily to changes in the project, demonstrating greater flexibility to adapt. According to Bryant (2003), the transactional leader begins by validating the relationship between performance and reward, and then responds by encouraging better team performance.

In addition, laissez-faire leadership is characterized by the absence of direct intervention by the leader and the significant delegation of responsibilities to team members (Melo et al., 2015). Although this style of leadership can motivate some team members to take on more responsibility and involvement, if the team is not well aligned with the project's objectives, the lack of guidance from the laissez-faire leader can result in deviation from the right path.

It is crucial that project leaders and managers understand that the choice of leadership style is not static, but rather a strategic decision based on the specific needs of each project. Organizational culture also plays an important role in the effectiveness of leadership styles, as it can influence the acceptance and application of leadership principles. To achieve project success, it is very important to communicate clearly and deal correctly with the organizational culture (Muneer et al., 2022).

It is important to mention the limitations identified in this study as this is an ethical practice and essential to guarantee the quality and usefulness of this research. Limitations can affect the validity of the results and recognizing them helps readers to interpret the results and conclusions more accurately.

One of the limitations identified in this study concerns the size of the sample. A small sample, thirteen interviewees, may not be representative enough to generalize the results to the whole population. A larger sample is always preferable, but not always feasible, depending on the resources available.

Another limitation found refers to biased responses. Participants in the study may give biased answers due to social and/or business pressures, which may distort the results and make it difficult to accurately analyze the effect of leadership styles. Although respondents were informed about data protection and the anonymity of their answers, they may have given their answers according to what they consider most valuable, so social desirability may also be a limitation of the study.

There are also variables that can confuse us when it comes to drawing meaningful conclusions, such as the experience of the leader and/or manager interviewed and their team, the complexity of the project or the organizational culture.

Changes in the external environment, such as economic or political changes, can affect the success of the project, regardless of the leadership style. Failure to take these external influences into account can compromise the results obtained.

Another limitation found in this study is the fact that the interview was only conducted with managers/project leaders; in future studies, it would be interesting to compare the results obtained with those of subordinates.

This work has given rise to new research ideas for future work. These proposals for future work could further deepen the understanding of the relationship between leadership and project success, exploring different contexts, variables and dimensions of leadership.

1. Impact of Digital Leadership on Global Projects: A study that investigates how digital leadership, in an increasingly connected and technology-driven world, influences the success of international and global projects.
2. Adaptive leadership in times of crisis: Research that explores how leaders can adapt their leadership styles in times of crisis, such as pandemics or natural disasters, to ensure the continued success of projects.
3. Leadership and team diversity: A study that analyzes how different leadership styles can affect the performance of teams that are diverse in terms of gender, ethnicity and cultural background.
4. Leadership and sustainability in projects: A study that looks at how leaders can incorporate sustainability principles into their leadership styles to ensure that projects are conducted in an ecologically responsible manner.

5. Developing customized leadership models for specific sectors: A study that aims to create customized leadership models for sectors such as health, education, technology, among others, considering the unique needs of each sector.
6. Longitudinal Analysis of Leadership Styles and Project Results: A long-term study that tracks the evolution of leadership styles in organizations over time and their correlation with project success at various stages.
7. Impact of Ethical Leadership on Project Results: An investigation into how ethical leadership can positively influence the quality and ethics of project execution, especially in ethics-sensitive sectors.
8. Leadership Development Interventions to Improve Project Success: A practical study evaluating the effectiveness of leadership development interventions in organizations to improve project success.
9. Servant leadership and project success: A study that evaluates the effectiveness of servant leadership in organizations to improve project success.
10. Female leadership and project management: Understanding the development of women as leaders is one way to help us prepare for the future. Despite evidence to the contrary, women have been increasingly noticed in leadership positions in the cooperative world (Miller & Sisk, 2012). The 2030 Agenda for Sustainable Development sets ambitious targets in the field of gender equality and recognizes the need to "ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life".

According to Dwivedi, Josh & Misangyi (2018) the male leadership scheme becomes a barrier to female success in leadership positions. Also, according to Vial, Napier & Brescoll (2016) when women hold leadership positions, they may find it more difficult to gain respect and admiration from their subordinates. This behavior can jeopardize a leader's good performance. According to Aguiar (2004), there are psychological and non-psychological factors that impact on human behavior, including negative factors that present obstacles to women ascending to top leadership positions. Thus, to eliminate some of these obstacles and allow women to reach these positions, changes in organizational and cultural practices are required (Smith, Ortiz, Buhbe & van Vugt, 2018).

In summary, this research highlights the importance of leaders being aware of and adapting to different leadership styles, recognizing that leadership is not a one-size-fits-all approach, but rather a dynamic skill that must be adjusted according to the nuances of each project. For the

leaders of a project to be successful there are some leadership styles that are directly related to their behaviors (Müller & Turner, 2010).

By strategically applying leadership principles, organizations can significantly improve their chances of success in projects and, as a result, achieve their organizational goals more effectively. We can conclude that the results corroborate the authors' findings.

7. BIBLIOGRAPHY

- Abafe, E. A., Bahta, Y. T., & Jordaan, H. (2022). Exploring Biblioshiny for Historical Assessment of Global Research on Sustainable Use of Water in Agriculture. *Sustainability*, 14(17), 10651. <https://doi.org/10.3390/su141710651>
- Aguiar, M. A. F. (2004). *Psicologia Aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 1994, 377-401
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796–821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82.
- Almeida, N. O., & Farias, J. R. (2010). Definindo sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, São Paulo, 1(2), 68-85.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Archambault, É., Campbell, D., Gingras, Y., & Larivière, V. (2009). Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. *Journal of the American society for information science and technology*, 60(7), 1320-1326.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bannerman, P. L. (2008, July). Defining project success: a multilevel framework. In *Proceedings of the Project Management Institute Research Conference* (pp. 1-14).
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Bargau, M. A. (2015). Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review*, 10(2), 197.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformation Leadership: Learning Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the multifactor leadership questionnaire. Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bear, J. B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 721–740.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34, 102-114
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Louis B. Barnes, & Larry E. Greiner. (1964). Breakthrough in organization development. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.

- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers? *Journal of product innovation management*, 4(3), 169-184.
- Costa, T., Lopes, S., Fernández-Llimós, F., Amante, M. J., & Lopes, P. F. (2012). *A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas*
- Crawford, L., French, E. & Lloyd-Walker, B. (2013). From outpost to outback: project career paths in Australia. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1175–1187.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management*, 26(1), 77-86.
- Davis, K. (1967). *Human Relations at Work*. McGraw-Hill, 3rd Ed. USA (1967). 96-97
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*.
- DRUCKER, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 159-168.
- Durmic, N. (2020). Factors influencing project success: A qualitative research. *TEM Journal*, 9(3), 1011-1020.
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics*, 105, 1809-1831.
- Endres, S., & Weibler, J. (2017). Towards a three-component model of relational social constructionist leadership: A systematic review and critical interpretive synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 214-236.
- Firmino, M. B. (2007). *Gestão das organizações: Conceitos e tendências actuais*.
- Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J. & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245–266

- Foddy, W., & Campos, L. (1996). Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários.
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. Project Management Institute.
- Gehring, D. R. (2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Edição, Atlas. São Paulo
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez, M. Á., Moral-Munoz, J. A., Herrera-Viedma, E., & Cobo, M. J. (2017). Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. *Applied Intelligence*. <https://doi.org/10.1007/s10489-017-1105-y>
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates: HR020/HR020, 7/2002. EDIS, 2002(2).
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International journal of project management*, 39(5), 463-473.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan Ahmad, S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. (1997). Como identificar e desenvolver líderes nas organizações. *Executive digest*, (37), 30.

- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44.
- Lewin, K; Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Maccoby, M. (2000). The human side: Understanding the difference between management and leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long range planning*, 36(2), 187-204.
- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. N. D., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186-194.
- Melo, N. A. P., Verástegui, J. L., Rivas, G. D., & González, I. B. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(1), 251-265.
- Miller, S. (2005). Men working differently: accessing their inner-feminine. *Journal of Organizational Change Management*.
- Miller, G. L. e Sisk, F. A. (2012). Business Education and Gender Bias at the C-Level. *Administrative Issues Journal*. Vol. 2: Iss. 1, Article 4
- Miller, G. L. e Sisk, F. A. (2012). Business Education and Gender Bias at the C-Level. *Administrative Issues Journal*. Vol. 2: Iss. 1, Article 4
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Morgan, G (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. P. 145-199
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Muneer, M., Khan, N., Awais Hussain, M., Shuai, Z., Khan, A. A., Farooq, R., ... & Tariq, M. A. U. R. (2022). A Quantitative Study of the Impact of Organizational Culture,

- Communication Management, and Clarity in Project Scope on Constructions' Project Success with Moderating Role of Project Manager's Competencies to Enhance Constructions Management Practices. *Buildings*, 12(11), 1856.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Oladipo, K. S., Jamilah, O., Abduldaud, S., Jeffery, L. D., & Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances. *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54.
- Osareh, F. (1996). Bibliometrics, citation analysis and co-citation analysis: A review of literature I.
- Page, L., Boysen, S., & Arya, T. (2019). Creating a culture that thrives: Fostering respect, trust, and psychological safety in the workplace. *OD Practitioner*, 51(1), 28-35.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute
- Renzi, T. (2020) The Effect of Leadership Styles on Project Implementation. *Open Journal of Leadership*, 9, 198-213. doi: 10.4236/ojl.2020.94012.
- Ramos, M. G., do Rosário Lima, V. M., & Amaral-Rosa, M. P. (2019). IRAMUTEQ Software and Discursive Textual Analysis: Interpretive Possibilities. In A. P. Costa, L. P. Reis, & A. Moreira (Eds.), *Computer Supported Qualitative Research (Vol. 861, pp. 58–72)*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01406-3_6
- Robbins, S. P., Wolter, R. M., & Decenzo, D. A. (2017). *A nova administração*. Saraiva Educação SA.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor leadership questionnaire*. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.

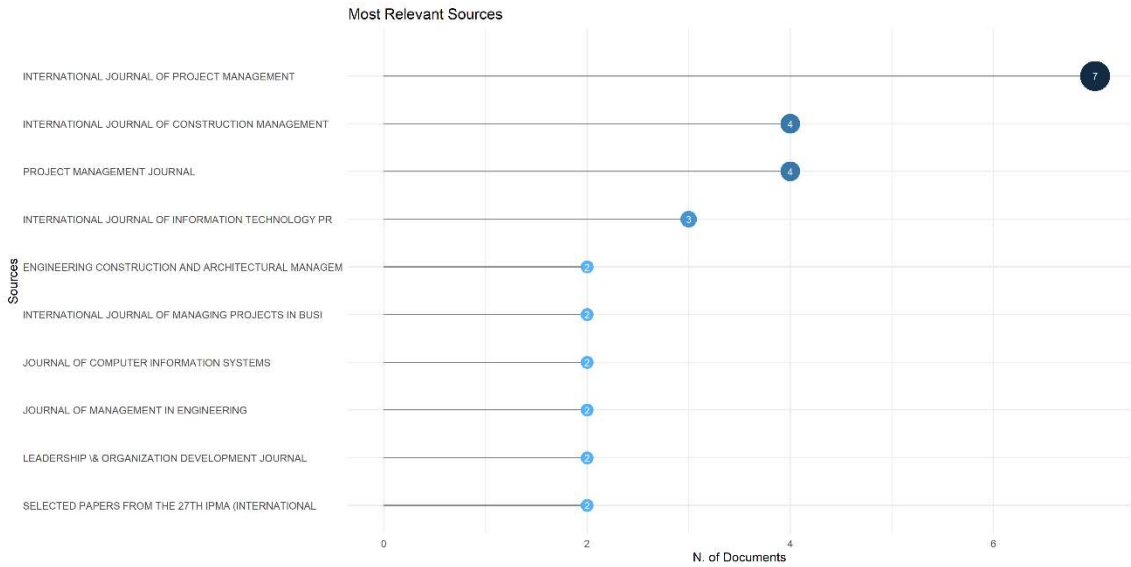
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Sant'anna, A. D. S., Campos, M. S., & Lotfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 48-76.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shrnhur, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), 5-13.
- Silva, V. P., & Reis, F. (2018). *Capital Humano—temas para uma boa gestão das organizações*, 2ª edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Singh, K. (2015). Leadership Style and Employee Productivity: A Case Study of Indian Banking Organizations. *Journal of Knowledge Globalization*, 8(2).
- Smith, J. E., Ortiz, C. A., Buhbe, M. T., & van Vugt, M. (2020). Obstacles and opportunities for female leadership in mammalian societies: A comparative perspective. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101267.
- Soares, S. S. S., Souza, N. V. D. D. O., Carvalho, E. C., Queiroz, A. B. A., Costa, C. C. P. D., & Souto, J. D. S. S. (2022). COVID-19 pandemic and nursing week: Analysis from software Iramuteq. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(suppl 1), e20200690. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0690>
- Sumner, M., Bock, D., & Giamartino, G. (2006). Exploring the linkage between the characteristics of IT project leaders and project success. *Information systems management*, 23(4), 43-49.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). *Organizational justice, work environment, and motivation* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Tabares, J. H., Jaramillo, J. C., Arias, M. B., & Arias, A. V. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 506-524.

- Teller, J. (2013). Portfolio risk management and its contribution to project portfolio success: An investigation of organization, process, and culture. *Project Management Journal*, 44(2), 36-51.
- Turner, R., Zolin, R., & Remington, K. (2009). Monitoring the performance of complex projects from multiple perspectives over multiple time frames.
- Van Raan, A. F. (2005). For your citations only? Hot topics in bibliometric analysis. *Measurement: interdisciplinary research and perspectives*, 3(1), 50-62.
- Velt, H., Torkkeli, L., & Laine, I. (2020). Entrepreneurial ecosystem research: Bibliometric mapping of the domain. *Journal of Business Ecosystems (JBE)*, 1(2), 43-83.
- Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1).
- White, H. D., & McCain, K. W. (1998). Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972–1995. *Journal of the American society for information science*, 49(4), 327-355.
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415-430.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations (Global ed.)*. Essex: Pearson
- Zanguebuche, M. D. O., Flores, H. A., FRANZONI, A., BENCCIVENI, M., & CÂNDIDO, G. E. (2019). Estilos de liderança: a autopercepção dos acadêmicos de um curso de administração.

APPENDICES

APPENDIX A - Bibliometric Analysis - other results

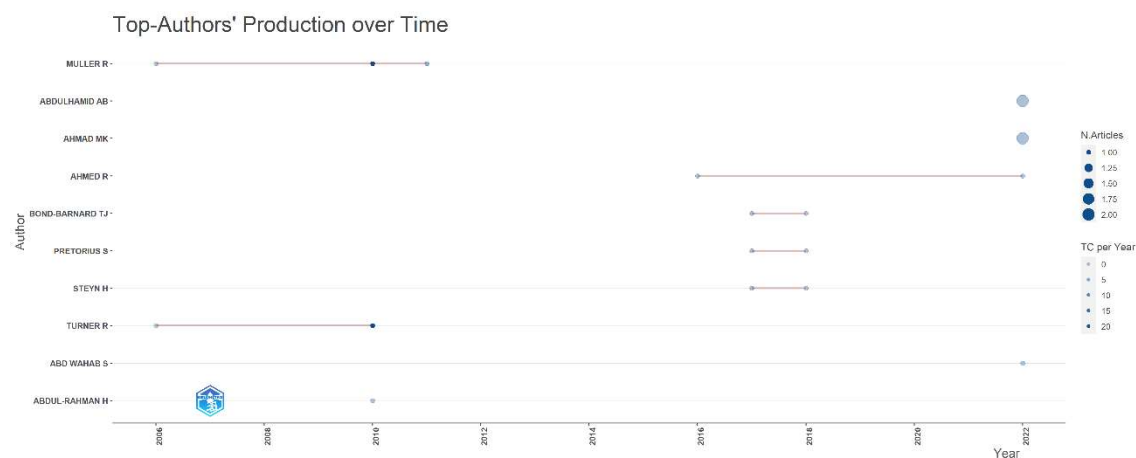
Most relevant sources



A total of forty-four sources contributed to the publications to the topic under study. In the figure above the top ten sources have been listed. These sources have a total of thirty publications, which 46,15% of the total publications. The remaining sources (34) have 53.85% of the publications.

International Journal of Project Management has the highest number of published articles (seven), followed the International Journal of Construction Management and Project Management Journal with four publications each.

Author's production over time

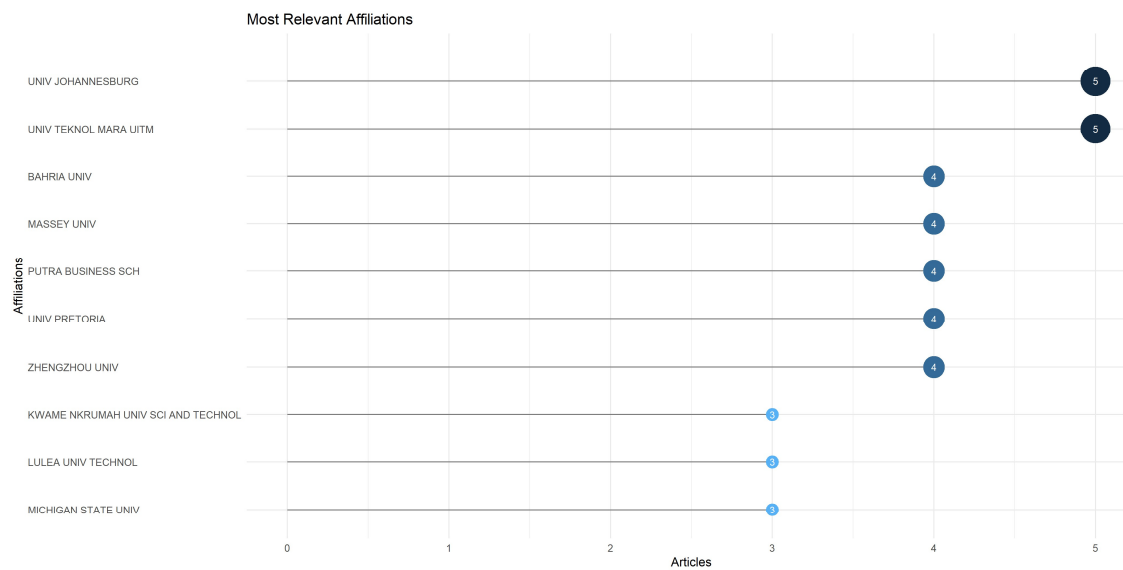


Regarding to the top ten authors, Ralf Muller and Rodney Turner were the first authors to publish on the topic under study. However, they have no recent publications, their last publication was in 2011 and 2010, respectively.

Riaz Ahmed published his first scientific paper in 2016 and his last in 2022, author with the longest time with publications (6 years).

The most recent publications are contributions by the authors Abu Bakar Abdul Hamid, Muhammad Khaliq Ahmad, Riaz Ahmed and Abd Wahab in the year 2022.

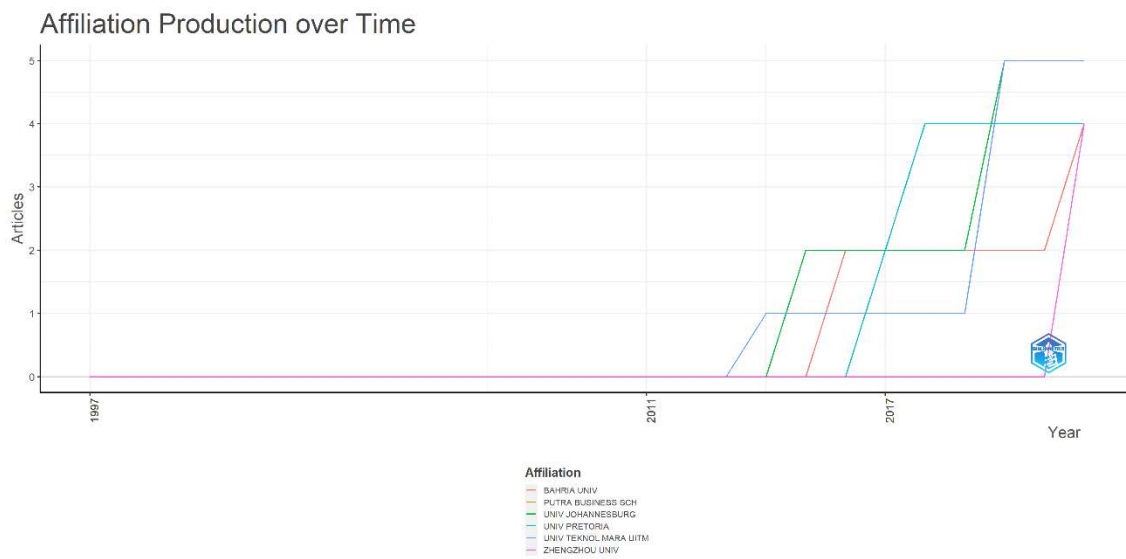
Most relevant affiliations



University of Johannesburg (5) and Universiti Teknologi MARA (5) are the affiliations most relevant for the topic under study. Followed by Bahria University (4), Massey University (4), Putra Business School (4), University of Pretoria (4) and Zhengzhou University (4).

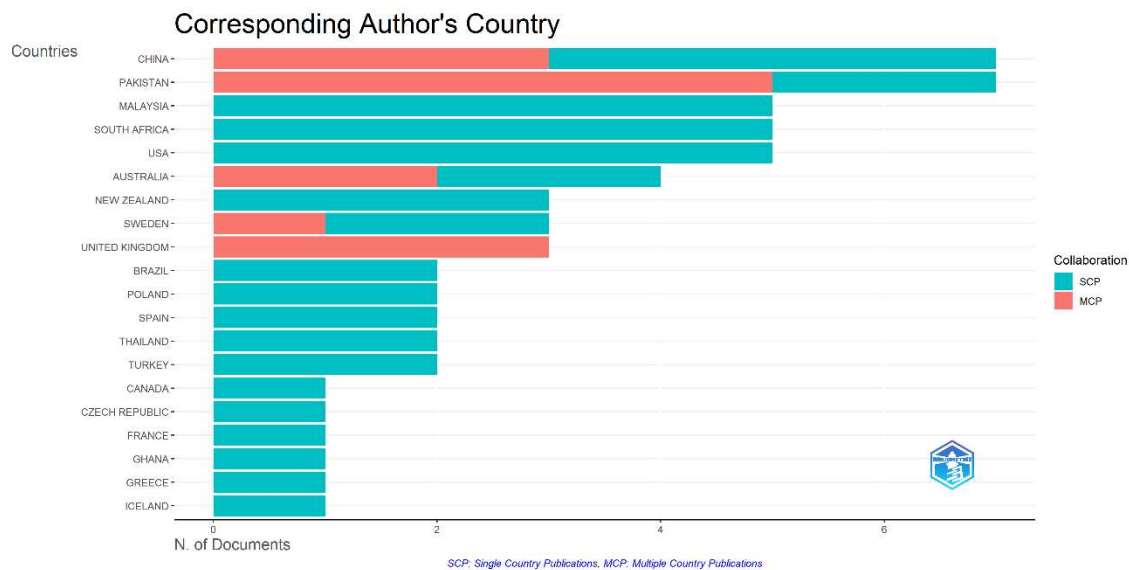
The University of Johannesburg (UJ) is a public university located in Johannesburg, South Africa and The Universiti Teknologi MARA is a public university based primarily in Shah Alam, Selangor (Malaysian).

Affiliations 'production over time



Regarding the University of Johannesburg and Universiti Teknologi MARA, the two affiliations most relevant for the topic under study, both published their last paper in 2020. Universiti Teknologi MARA made its first publication in 2014. After six years it is publishing again, and in 2020 it has five published articles. University of Johannesburg made your fist publications in 2015, after five years it is publishing again, and in 2020 it has too five published articles. These affiliations have been an important contribution to research related to the topic under study.

Contributions and Collaborations of Countries



Two scientists/authors collaborate when they share ideas, equipment and/or data for the same project, this collaboration results in research analysis and experiments published in a paper.

The image below represents the in-country collaboration (SCP) and cross-country (MCP) collaboration of the top twenty countries. The colors and sizes of the bars are based on collaborating groups and numbers of publications.

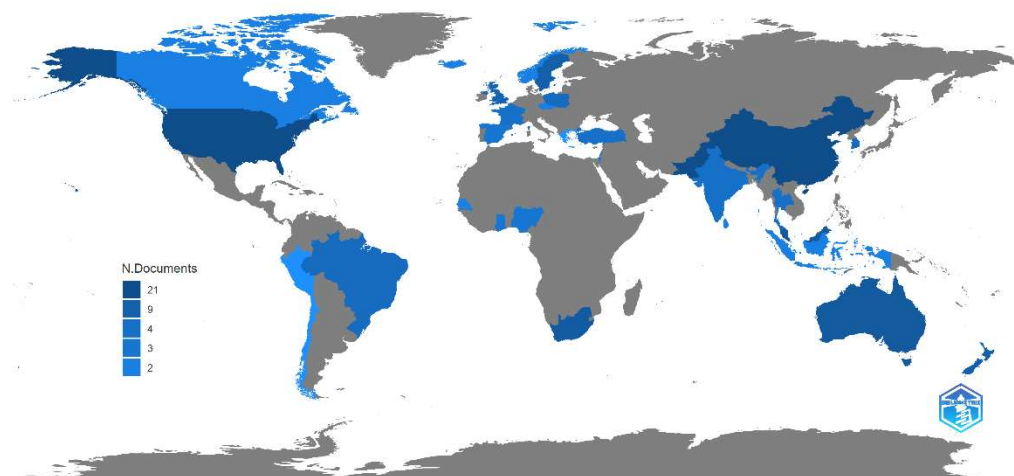
The countries with the highest numbers of publications are China (7) and Pakistan (7), followed, by Malaysia, South Africa and United States (5 publications each).

Moreover, China also ranks well in cross-country collaboration (MCP), the second place. The country with highest cross-country collaboration is Pakistan (5).

Regarding Malaysia, South Africa and United States (5 publications each), your collaboration is within-country (SCP). Comparatively with the United Kingdom (UK) these three countries have more publications but less external collaboration. In terms of cooperation between countries UK cooperates 100%, fully.

Country scientific production

Country Scientific Production



Country/Region	Freq.
CHINA	21
USA	21
PAKISTAN	20
AUSTRALIA	12
MALAYSIA	12
SOUTH AFRICA	11
NEW ZEALAND	9
SWEDEN	9
UK	5
BRAZIL	5

APPENDIX B - Interview script

GUIÃO DA ENTREVISTA

Nome do líder/gestor	
Departamento/área	
Data	
Hora	
Local	

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Satisfação

12. Na sua perspectiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)
2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)
3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?
4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?
6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?
7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?
8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?
10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?
11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?
12. Retenção dos membros da equipa- Porque motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?
13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)
15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

APPENDIX C- Informed Consent Form

INFORMED CONSENT FORM

Study Designation

The present interview is conducted as part of the master's dissertation for the obtention of the master's degree in project management at the ESTG-IPP (Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto) Porto, under the supervision of Professor Fernando Torre.

The objective of this research is to verify the relationship between different leadership styles and project success.

In order to facilitate the recording and analysis of the information collected, the interview will be recorded. The collected data will only be used for the purpose of this dissertation and may be considered for publication. Your anonymity is assured; your name will never be disclosed. Your participation in this study is voluntary, so you may refuse to participate or withdraw from the process at any time, without any consequences for you.

I confirm that I have explained to the participant/legal representative, in an adequate and understandable way, the referred investigation, the benefits and the risks associated with conducting it.

The investigator in charge:

Name: Maria de Fátima Gonçalves de Sousa



Assinado por: Maria de Fátima
Gonçalves de Sousa
Identificação: 8113589700
Data: 2023-07-04 às 10:04:33
Local: Paços de Ferreira

Participant identification

Name: _____

Participant

- (1) I understood the explanation given to me about the study to be conducted: the objectives, the methods, the expected benefits, the potential risks and possible discomfort.
- (2) I requested all the information I needed, knowing that clarification is fundamental for a good decision.
- (3) I was informed of the possibility of freely refusing or withdrawing from the study at any time, without any prejudice to me.

I agree to participate in this study, in accordance with the explanations given to me, as stated in this document, of which I have been given a copy.

Date: ___ / ___ / ___

signature

APPENDIX D- Interviews

Interview 1

Nome do líder	E1
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	14.07.2023
Hora	17:30
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Acho que tenho a capacidade de influenciar os liderados. De um a dez, ao nível de confiança eu diria um seis e meio pelo facto de ser uma equipa nova. A confiança é algo que se cria com o tempo e como estamos juntos a trabalhar neste projeto aproximadamente cinco meses acho que não existe ainda a relação de confiança que poderia haver caso a equipa já se conhecesse a mais tempo.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: A nível de valores e crenças são totalmente partilhados com a equipa, é uma atuação muito transparente. Por consequente a ética e integridade são também muito importantes porque sinto que tudo aquilo que é partilhado é feito de igual modo entre todos. É uma partilha transparente que, por conseguinte, leva a que cada pessoa não tenha medo de expor a sua opinião ou tomar qualquer tipo de iniciativa.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: A motivação depende muito da fase do projeto, ou seja, em momentos mais críticos e de mais trabalho é mais difícil gerir a equipa de forma a dar seguimento ao projeto. É mais difícil dar apoio para que todas as tarefas sejam executadas para entregar o que nos é solicitado. Quando estamos mais em velocidade cruzeiro, onde não existem tantas urgências a motivação é maior. Existe, mas tempo para conversar e fortalecer as relações. O espírito de equipa é bom fruto da transparência que existe entre nós e que resulta num bom ambiente de trabalho. Acho que se tivermos todos objetivos comuns o desempenho vai ser superior, ou seja, apesar de cada um ter as suas tarefas se o objetivo primordial for o mesmo acho que acrescenta valor e uma maior motivação no desempenho até ao final do projeto.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Acho que o ser mais criativo e inovador parte muito da autonomia que é dada para tomar as decisões, ou seja, desde o início do projeto dar uma autonomia para tomar as próprias decisões. Obviamente que será sempre dado o apoio necessário nas tomadas de decisão, mas existe uma autonomia para que as decisões sejam tomadas. Se alguma coisa correr mal lidamos com o erro, mas a autonomia está lá de raiz para tomar as decisões e motivar a ser mais proativos e inovadores nas tarefas de cada um. Como existe abertura para que os liderados sejam autônomos existe maior probabilidade de ocorrer o erro. Depende sempre da gravidade do erro, mas se for por não conseguir entregar algo ou não ter as valências totais para cumprir determinada tarefa o erro acaba por ser diluído. Devemos identificar o erro, assumi-lo e tentar corrigir ou melhorar para evitar erros futuros.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Considero muito importante investir no crescimento profissional, acho que é uma forma de manter as pessoas motivadas. Por mais que o projeto seja inovador ou diferente daquilo que as pessoas estão habituadas vai ter uma fase rotineira e para que as pessoas sintam que estão a crescer ou aprender coisas novas acho que é muito importante haver formação e apostar no crescimento profissional dos liderados. Para promover esse crescimento disponibilizamos muitas formações externas e internamente coordenamos quem é a pessoa mais adequada para cada formação. Temos facilidade em aceder a formações internas e externas.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Acho que é muito através do feedback, temos sessões de feedback anuais. Anualmente também temos avaliação que acaba por permitir o desenvolvimento e passar aos liderados o que tem sido o trabalho deles e quais os resultados de advêm desse trabalho. Acho que as sessões de feedback formais são muito importantes. Algo que as sessões de feedback deviam acontecer de uma forma mais constante mesmo que não seja nestes ambientes formais.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Os liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado através de sessões de feedback e que acho que deve acontecer de uma forma mais regular. Estas sessões deviam acontecer não só por iniciativa dos líderes, mas também dos liderados. Perante as falhas e erros, como já referi, depois de um erro ser detetado tenta-se perceber qual foi a origem do erro e tenta-se melhorar para que o erro não volte a acontecer.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Acho que se deve tentar perceber a origem do problema, sempre com uma comunicação transparente e tenta-se resolver. Quando são conflitos mais pessoais ou internos é mais difícil de lidar, mas acho que se tenta sempre comunicar e chegar a origem do problema.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Eu diria que sim, acho que é um pouco uma característica do ser humano, tentar não se envolver nos problemas, mas acho que isso acontece mais quando não sabemos como resolver o problema. O facto de não saber resolver o problema ajuda afastar-se do problema. Muitas vezes quanto mais grave é o problema menos envolvimento se recebe.

Também acontece, por vezes, ignorar o problema e esperar que ele se resolva.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Dar um bom feedback. Portanto, dar uma boa avaliação, reconhecer o trabalho e motivar internamente. Dar valor as tarefas desempenhar e atribuir tarefas mais importantes em que o liderado consegue mostrar mais as suas capacidades. Devemos reconhecer o valor e a prestação do liderado, acho que isso é uma forma de motivar e mostrar que o que esta a fazer esta correto e que pode superar ainda mais as expectativas.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: A nível de eficácia considero bom, acho que temos um bom nível de eficácia. Para melhorar, pelo facto de sermos uma equipa jovem e com projetos mais antigos do que a própria equipa, acho que deveria existir um maior conhecimento dos projetos e de cada umas das tarefas a serem desenvolvidas. Existir um conhecimento mais transversal acho que poderia melhorar a eficácia da equipa. De uma forma individual, de cada membro da equipa, acho que deveria existir mais preocupação com tudo o que está a acontecer e dar mais atenção aos pequenos erros e não só quando se tornam erros maiores. Prever os erros e agir de forma preventiva, acho que isso poderia melhorar a eficácia.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Acho que no geral avaliamos o ambiente de trabalho como bom. O que eu acho que se poderia fazer para melhorar era atuar de forma preventiva. Não deixar que erros, falhas ou problemas que possam vir acontecer cresçam ou ganhem espaço para acontecer e desta forma permita gerir melhor o tempo e as tarefas de cada um.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Foi cumprido o calendário. Tivemos que correr um bocadinho no final, mas foi cumprido.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: O orçamento também foi cumprido.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: O âmbito foi cumprido. Trata-se de uma candidatura.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Sim, foram considerados outros tipos de condicionantes, neste caso qualidade dos projetos apresentados. Contudo só conseguimos avaliar essa qualidade quando recebermos os resultados dos projetos. Espera-se que estejam com maior qualidade em comparação aos do ano anterior. Só conseguiremos avaliar essa qualidade em 2024 ou 2025. Este projeto trata-se de uma candidatura a um incentivo fiscal, ou seja, fazemos uma candidatura a uma agência nacional e esperamos pelos resultados, por isso não consigo dizer já qual a qualidade do projeto.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Sim, todos os requisitos e especificações foram cumpridos.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: Trata-se de um projeto interno, o cliente somos nós próprios. Foi benéfico para o cliente porque sendo um incentivo fiscal permite reduzir o valor de IRC. Em relação ao ano anterior houve um incremento neste benefício. Este incremento era o expectável e cumpriu-se.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Não se trata de um produto ou serviço. Trata-se de uma candidatura que foi realizada e para o ano acontece novamente onde esperamos um incentivo fiscal maior. A candidatura foi aprovada e está a ser utilizada.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Porque existiu um incremento no benefício fiscal relativamente ao ano anterior e porque esperamos que aprovação do projeto seja de cem por cento, ou seja, superior ao ano anterior.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Acho que foi por fases, mas acho que quando se entregou o projeto final se notou satisfação em toda a equipa não só pelos valores, mas também pela expectativa de melhoria na qualidade. O que me levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita foi o feedback dos membros da equipa fase aos valores que foram conseguidos.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada foi o facto de sempre excederem as expectativas. Trata-se de um projeto de dependia de várias pessoas da empresa e a equipa esteve sempre pronta a ir atrás das informações mesmo que não recebesse uma resposta. Tentou cumprir com tudo o que era pedido e soube colocar pressão ou aliviar quando era necessário. Os resultados mostram que a equipa esteve motivada. Diria que a motivação não foi constante, no início a motivação era maior, existir uma fase em que não tínhamos as respostas suficientes e causou desmotivação, mas no final, quando tínhamos que entregar o resultado final voltamos a todo o gás para cumprir o que era necessário.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Proatividade, responsabilidade e autonomia no desempenhar das tarefas seja contactar as pessoas certas ou decidir quem contactar. Desenvolveram *soft skills*, as mais importantes para trabalhar em projetos de grandes dimensões.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Porque continuam a trabalhar juntos, mesmo depois do projeto ter terminado todos continuam a trabalhar juntos. A equipa manteve-se, não por escolha direta, mas continuam a trabalhar bem e mostrar resultados mesmo noutros projetos.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Sim, houve alturas em que a equipa estava a trabalhar sob stress, mais na fase final em que se percebe que estão coisas em falta. Acho que o stress acontece por aproximação da reta final do prazo. O pensamento do “agora ou nunca” pode trazer subcarga.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Vendas não é direto ao projeto.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Lucros, como se trata de um benefício fiscal que diminui o valor de IRC, aumenta o lucro porque não se paga tanto ao estado. Portanto, diria que teve talvez um impacto de trinta por cento nos lucros da empresa.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Eu diria que proporcionou abertura para novos mercados porque atualmente outras empresas querem fazer este tipo de candidatura connosco.

Interview 2

Nome do líder	E2
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	19.07.2023
Hora	20:30
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Eu sinto-me um líder capaz de guiar equipas, não só pelo exemplo, mas pela própria capacidade de captação dos próprios colaboradores. Numa escala de um a dez para classificar a relação de confiança entre mim e a minha equipa talvez um sete ou um oito.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Em geral todas as semanas fazemos reuniões de acompanhamento da equipa e é partilhado com eles os seus objetivos de desempenho assim como a visão, valores e crenças, não só minhas, mas também da empresa. Tento partilhar para que seja do conhecimento de todos. A ética e integridade são importantes nas tomadas de decisão que tomo assim como o envolvimento.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eles sentem que comigo têm uma pessoa com quem contar não apenas uma pessoa para dar ordens, uma pessoa que está lá para os ajudar, mais um a dar opinião e contribuir para a solução. O espírito da equipa é um espírito de entreajuda, todos confinamos uns nos outros e dedicamos muito tempo a isso. Acredito que um bom líder só se faz com uma boa equipa e vice-versa e acho que é preciso um acompanhamento diário junto de todos os colaboradores que precisam evoluir.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: A primeira fase é trazê-los para junto dos problemas e fazer com que eles façam parte da solução. Envolver os colaboradores é a forma que nós conseguimos mais rapidamente chegar a um consenso. São os colaboradores que no dia a dia passam pelas dificuldades e são estas dificuldades que nos ajudam a ultrapassar os obstáculos do dia a dia e a ganhar experiência. Nada serve de muitas vezes nós quisermos impor uma ideia que vai contra uma ideologia de

vários colaboradores. É preferível envolver os colaboradores e perceber até que ponto as opiniões deles podem ser validas para a solução.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Eu acho que é bastante importante investir no crescimento profissional não só pela questão da coletividade que muitas vezes conseguimos em grupo realizar *team building* e palestras motivacionais entre empresas e nos faz crescer. Para além disso a realização de cursos externos, MBA, formações nos vários segmentos que são a forma mais útil que podemos ter para fazer crescer alguns elementos dentro do nosso núcleo.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Através de avaliações realizadas mais ou menos de quatro em quatro meses.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Tomam conhecimento do nível de desempenho esperado através das reuniões já mencionadas onde é transmitido de forma frontal as capacidades de cada um de gerir o seu dia a dia, claro que tudo depende se também são pessoas que lidam com equipas ou são pessoas que não têm essa função. A forma como eu lido com os erros é incentivá-los a melhorar no dia a dia. Erros todos nós cometemos e acho que não estamos nima era de obrigar ou maltratar as pessoas, temos é de as incentivar a procurar a forma de melhorar. Não deixar que as pessoas sejam influenciadas pelas pessoas que estão junto delas, cada pessoa tem que fazer o seu caminho.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Se for um problema de maior gravidade todas as chefias diretas são envolvidas para a tomada de decisão porque quando um problema é grave normalmente envolve vários departamentos. Esses departamentos têm que estar envolvidos na solução para perceber a dimensão do problema e perceber como e quando devemos atuar e dentro de que prazos.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Sim, existem situações e que evito envolver-me nos problemas ou tomadas de decisões. Nomeadamente quando são problemas relacionados com chefias e os seus subordinados. Eu tento dar uma primeira oportunidade para que essa pessoa tente lidar com esses problemas. De nada serve nós irmos logo resolver esse problema porque estamos a tirar autoridade as nossas chefias, isso não é bom. Nós só conseguimos crescer se nos deixarem crescer.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: É mostrar-lhes todos os dias que nós somos capazes de melhorar, mostra que somos capazes de sermos reconhecidos pelos clientes e de sermos uma empresa que é procurada pela sua qualidade. Tudo isto só pode continuar e melhorar com todos nós a melhorarmos diariamente pois no momento que estagnarmos o mercado cai. É uma melhoria continua que não se aplica só ao terreno, mas as pessoas também.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: A nível de eficácia nós dificilmente conseguimos atingir um patamar de excelência porque o dia a dia exige sempre melhorias. Nunca vamos atingir uma excelência, temos sempre margem, mas considero uma equipa bastante capaz, bastante dedicada e bastante capaz de ultrapassar vários problemas no dia a dia. O que pode ser feito para incrementar, as condições. Nós muitas das vezes, por muito que tentemos, não conseguimos dar todas as condições necessárias aos colaboradores, sejam elas de caracter industrial no âmbito de espaço ou caracter pessoal no âmbito motivacional ou financeiro. Nem sempre conseguimos acompanhar aquilo que é o crescimento mundial. Falha-nos um pouco isso

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: No geral as pessoas têm um agrado de trabalhar nesta empresa, neste grupo, mas existem sempre coisas a melhorar e numa indústria como a nossa, onde a exigência é primordial e a qualidade é um ponto fundamental há sempre muita coisa a melhorar. Existem sempre projetos que podemos inovar, tentar trazer sempre mais um pouco de automação para junto da indústria, reduzir a taxa de esforço junto de alguns departamentos e claramente melhorar as condições salariais dos colaboradores.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Sim, cumpriu o calendário.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Sim, cumpriu o orçamento.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Sim, cumpriu o âmbito.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: A visualização, nós fizemos um projeto que envolvia uma certificação e poucas empresas a nível nacional possuem essa certificação. Isto do ponto de vista do cliente trás um peso que nos coloca a frente da nossa concorrência. Acabamos por ter algo que a nossa concorrência não tem. Trata-se de um projeto de certificação no âmbito de melhorias de processo com base na qualidade, eficiência e na própria comunicação de valores e daquilo que são as diretrizes empresarias aos colaboradores.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Cumprimos os requisitos e especificações propostos pelo cliente. O Projeto foi interno e permitiu-nos crescer e obter a certificação.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: Permitiu a certificação e notoriedade e trouxe-nos maior envolvimento a nível de equipa porque foi necessário envolver vários departamentos. No nosso ramo mais ninguém tem esta certificação.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Utilização da certificação como uma demonstração de capacidade de chegar a um nível de qualidade diferenciável.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Visto que trouxe bastantes melhorias de processo produtivo, acho que foi um desenvolvimento e um salto tecnológico e de conhecimento pessoal bastante grande.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Pelas demonstrações do dia a dia, pelo interesse em participar e pelo seu envolvimento.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Não posso dizer que a motivação tenha sido constante. O início do projeto é bastante trabalhoso e é muito teórico e muitas vezes alguns dos nossos colaboradores, mais técnicos, descreditam na capacidade deste tipo de projeto. A medida que o projeto vai evoluindo e nos é possível mensurar alguns dados e ver que ele realmente nos pode trazer vantagens, aí sim as pessoas começam a ficar mais motivadas e a querer mais.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Comunicação acima de tudo, aprenderam a comunicar mais e melhor a todos os níveis. Aprenderam a ganhar confiança nas decisões que têm de tomar, neles próprios e em liderar as suas equipas. Aprenderam a criar valor e desenvolvimento pessoal.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Eu posso dizer que já saí deste projeto e desta empresa e continuo a ter contacto com várias dessas pessoas e a resposta que eu tenho é que efetivamente gostariam, muitos deles, voltar a trabalhar comigo. Eu também gostaria de voltar a trabalhar com muitos deles devido aquilo que foi criado como espírito de equipa. Por muito que alguém termine o vínculo com a empresa existe um vínculo pessoal que vai muito além da capacidade profissional. Este tipo de ligação ajuda-nos a crescer.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Sim várias vezes, vivemos num meio em que a exigência do cliente é primordial e onde as necessidades de cumprir prazos são extremas, tudo isto leva a que diariamente tenhamos picos de stress.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: A nível de percentagem não consigo traduzir. A nível de volume, tivemos vários clientes novos após a conclusão deste projeto o que tornou numa mais-valia para captação de novos clientes. Mantivemos os clientes já existentes, mas capturar novos clientes. A nível de vendas foi positivo.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: A nível de percentagem não consigo traduzir. A nível de volume, tivemos vários clientes novos após a conclusão deste projeto o que tornou numa mais-valia para captação de novos clientes. Mantivemos os clientes já existentes, mas capturar novos clientes. A nível de lucros foi positivo.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Novos produtos talvez não, mais o foco numa tipologia de produto, mais específico, mais requintado e com maior rigor. Com tudo isto chegamos a um tipo de cliente diferente, mais primordial, de um nível mais elevado.

Interview 3

Nome do líder	E3
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	27.07.2023
Hora	17:30
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Neste momento eu classificaria a relação de confiança entre mim e os meus liderados com um sete. Considero-me um líder com capacidade de influência embora reconheça que existem algumas áreas que é mais difícil influenciar, nomeadamente questões mais técnicas. Nos meus projetos como eu não tenho um background técnico sinto que tenho mais dificuldade nessa área.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Em projetos, partilhar é uma questão do dia a dia. Partilhar os objetivos do projeto, a visão da empresa, objetivos da empresa. Esta partilha é uma base diária. Relativamente a ética e integridade são a nossa forma de trabalhar, não só a minha, mas também a da minha empresa. Nós temos um nível de transparência muito grande com os clientes o que faz com que o nosso nível de ética e integridade também seja reconhecido por eles.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eu acho que a única coisa que um líder pode fazer é colocar alguém da equipa, um liderado, a fazer aquilo que mais gosta e eventualmente dar-lhe desafios pois a motivação acaba por ser muito intrínseca. Se eu sei que dentro do projeto existe alguém que gosta de desempenhar determinada função eu tento que isso aconteça, mas muitas vezes não é possível. Mas acho que os meus liderados se sentem motivados por mim. O espírito de equipa é relaxado, comprometido, transparente e as pessoas dão-se bem no geral. É um bom ambiente de trabalho.

Eu sei que na minha equipa existem diferentes pessoas, cada uma com os seus objetivos individuais definidos e tentamos que esses objetivos façam match com os objetivos do projeto. Acho que isto também contribui para a motivação da equipa. Faço-o sempre que é possível pois nem sempre é possível.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Ser inovador e criativo faz parte dos nossos critérios de avaliação de desempenho. Existe um constante desafio colocado as pessoas. Sobre as crenças dos liderados, nós fazemos as coisas baseadas em factos, informação factual, experiências passadas não em função das crenças. Relativamente aos erros, fazem parte do processo, errar faz parte. Quando alguém erra ou causa algum problema vamos tirar as devidas ilações, perceber se existia alguma coisa que poderia ter sido feita e acima de tudo o que é que aprendemos.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Investir no crescimento profissional é essencial e o que habitualmente fazemos é investir em formação, não só formação formal, mas também acompanhar outras pessoas nas suas atividades para aprender. Numa fase inicial acompanhado por outra pessoa, depois sozinho com alguma supervisão até que se torne autónomo. Temos várias ações para promover o crescimento profissional.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: A empresa define *KPI's* que são ajustados para cada área e cada equipa. Os objetivos da equipa, ou até mesmo os objetivos individuais também têm que estar alinhados com os *KPI's* definidos. Tudo isto faz parte do processo de avaliação de desempenho e temos momentos específicos para monitorizar este processo e definir responsabilidades.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Através de uma comunicação aberta e transparente e feedback constante. O feedback não é só no momento da avaliação, mas na base diária. Quando alguém faz algo dizemos que o fez bem ou o que poderia ter feito melhor.

Nós identificamos para cada pessoa o que esperamos dela e o que gostávamos que fizesse num determinado horizonte temporal e depois vamos dando feedback de como essa pessoa está a evoluir. Não olhamos tanto para as falhas ou erros, damos o feedback do geral e vamos ajustando as ilações necessária para chegar ao nosso objetivo.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Os problemas menores acabo por delegar a sua resolução na equipa, mas se falarmos de problemas com um impacto maior nos objetivos do projeto tento perceber a causa e identificar ações de melhoria. Mesmo que algumas resoluções possam ter impactos futuros temos sempre que encontrar forma de minimizar o impacto no momento.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Sim, acho que independentemente de ser gestor de projetos, todos os projetos têm um âmbito, custo e expectativa do cliente de onde surgem uma serie de questões que delego na

equipa, nomeadamente questões técnicas. Se tiver um impacto grande no âmbito tenho que estar envolvido, mas no dia a dia por norma delego.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Tenho conversas individuais onde tento explicar qual o benefício que resulta do esforço diário. Quando me refiro a esforço não é trabalhar mais horas, mas sim um esforço intelectual ou de investigação assim como disposição para o fazer. Mas também é necessária a iniciativa dos liderados para quererem aprender e de se superarem a si próprios assim como contribuir para os objetivos do projeto e da empresa.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: A nível de eficácia da equipa, é bom. Poderia ser muito bom ou excelente, contudo o nível de eficácia esta diretamente relacionado com a seriosidade e complexidade dos nossos projetos. Reconhecemos que os desafios que a equipa tem são grandes e que alguns dos elementos ainda são juniores se podem demorar mais tempo e ter mais dificuldades para atingir os seus objetivos. Contudo sabemos que o tempo faz parte do processo de crescimento não só da empresa, mas também das pessoas.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Numa equipa grande existe mais divergência de opiniões sobre o ambiente de trabalho. Eu diria que existe pessoas descontentes, mas tenho a certeza de que são uma minoria.

Para melhorar, existem coisas que estão ao nosso alcance como reorganização de equipa ou do projeto, mas existem outras que nos transcendem. Contudo tentamos sempre garantir que as pessoas não se vão embora porque não gostam do que fazem, tentamos sempre realocar internamente.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: O projeto não cumpriu o calendário. Desvio de cinquenta por cento.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: O projeto não cumpriu o orçamento. Desvio de dez por cento.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: O projeto não cumpriu o âmbito. Desvio de dez por cento.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Nós consideramos medidas de qualidade, assim como número de bugs que introduzimos num software ou a percentagem de esforço gasto a resolver bugs.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Os requisitos podem mudar, mas se considerarmos os requisitos e especificações finais foram cumpridos até porque estamos a fazer de softwares de dispositivos médicos.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: É benéfico, traz retorno financeiro e melhoria na qualidade de produção assim como menos material com defeito.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: O software está implementado. A fábrica para caso este software não funcione.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Porque o produto foi de encontro as suas expectativas, requisitos e especificações.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: A satisfação da equipa esta muito alinhada com a satisfação do cliente. Se percebem que aquilo que estão a entregar tem qualidade, se o cliente esta a utilizar, se cumprimos os prazos e se aprenderam leva a equipa a estar satisfeita. A relação com o cliente também tem um impacto grande na satisfação da equipa.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: A motivação não é constante porque são projetos longos, mas acho que no geral a motivação se vê pela proatividade. Não ser preciso o gestor de projeto dizer tudo o que precisa de ser feito, as pessoas terem consciência do impacto daquilo que fazem e serem proativas é um indicador chave de motivação.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: É difícil enumerar porque estamos a falar de questões muito técnicas. Dependendo do cliente são aplicadas diferentes competências no desenvolvimento dos projetos. Pessoas que não tinham conhecimento sobre uma determinada funcionalidade como teve que trabalhar sobre ela aprendeu. Temos casos de pessoas que passam a entrar na categoria de especialistas internamente por desenvolver diversas competências técnicas durante os projetos porque tiveram a oportunidade de estudar, explorar e inovar. Sabemos que se necessitarmos de alguma coisa naquela área internamente já temos um especialista para ajudar.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: A nossa equipa mantém-se para os diversos projetos. É sempre a mesma equipa para diferentes projetos. Existem exceções, pessoas que saem da equipa porque têm outros objetivos ou pessoas que entram porque reforçamos a equipa, mas por norma a equipa mantém-se.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Senti, é normal. Mas existe uma linha que faz com que o stress e a subcarga passem ao burnout e eu acho que cada vez mais a empresa tem implementado ações para que isso não aconteça. Mas no passado aconteceu a algumas pessoas como consequência de serem equipas juniores ou composta por vários elementos juniores o que faz com que a maioria do trabalho recaia nos membros seniores. Mas tentamos evitar ao máximo não planear trabalho fora de horas.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não sei precisar, mas eu diria um impacto positivo entre um por cento a dois por cento. Somos uma empresa de prestação de serviços, portanto todos os projetos que fazemos trazem também para os nossos clientes um retorno financeiro.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Alguns projetos geram mais margens que outros, mas inerente as vendas geram lucro.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Neste projeto em concreto, como foi dos primeiros nesta área e o cliente era uma referência no mercado eu diria que pelo menos com este cliente foi a chave para mais projetos. Foi um projeto chave.

Interview 4

Nome do líder	E4
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	30/07/2023
Hora	17:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Eu sinto-me perfeitamente capaz de ter essa influência sobre as equipas que coordeno, que são equipas múltiplas. Numa escala de um a dez para classificar a confiança entre mim e os meus liderados eu diria nove. Da experiência que tenho, até ao momento, em contexto laboral e académico sempre tive esta capacidade e vontade de assumir o controlo da situação e considero que sempre o consegui fazer de forma natural e não imposta, ou seja, um líder deve ser percebido e recebido como tal. Quando se tenta impor é porque alguma coisa não está certa. A perceção de liderança não está a ser bem adquirida pela equipa ou pelo meio envolvente e desta forma não costuma sortir grande efeito.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Eu acho que partilho apesar de achar que uma equipa, em termos de valores, pode estar alinhada, mas cada um tem a sua ética. Contudo é importante que um líder saiba reconhecer o perfil de cada um e a maneira como cada pessoa está habituado a trabalhar e a realizar o seu trabalho. Claro que certas normas têm de ser seguidas, mas sabemos que cada pessoa tem o seu método e é importante que o líder tenha essa perceção e flexibilidade para se conseguir adaptar e ajustar a diferentes realidades. A ética e integridade são importantíssimas, principalmente numa tomada de decisão porque é algo que afeta não só a equipa, mas também o futuro do projeto, trabalho ou tarefa com que esteja relacionada. É sempre importante tomar uma decisão que tenha a maior aceitação possível, decisões polémicas geram sempre maiores polémicas por isso tem de ser algo que já foi discutido, comunicado, que não é apenas unilateral.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Em termos da motivação, vai partir muito do que passamos a equipa. Uns saberão passar de uma forma, outros de outra. Eu considero sempre que a sei transmitir e que sei puxar a equipa para um ponto comum e criar a ideia de que estamos todos a trabalhar para o mesmo. Todos beneficiamos do sucesso por isso todos temos de trabalhar para o sucesso. A

comunicação assídua é importantíssima e comunicar com as pessoas de maneira empática e saber adaptar o discurso a cada pessoa porque não somos todos iguais. O espírito de equipa varia bastante. Num contexto interno temos uma comunicação diária com mais conhecimento e mais afinidade e temos projetos internacionais com diversas entidades em que cada uma tem uma realidade diferente num país diferente, é importante manter uma atitude empática, mas também saber distinguir o nível de proximidade com as pessoas. É importante fomentar uma boa relação, mas saber qual o nosso lugar. A educação e o respeito estão sempre presentes, mas o método de trabalho é diferente por isso manter um diálogo assíduo e franco é muito importante. O objetivo comum por norma é o sucesso do projeto depois o projeto subdivide-se em diferentes tarefas, mas cada uma dessas tarefas individualmente contribui para o todo. Se estamos a trabalhar em algo individualmente podemos focar os nossos esforços no sucesso dessa tarefa, mas sabemos que esta subentendido que esse sucesso estará refletivo mais a frente no resultado, por norma as pessoas estão focadas nesse sucesso. Existem pessoas mais ambiciosas que outras ou que têm mais interesse no sucesso do projeto ou no sucesso pessoal, mas o sucesso de uma forma geral está sempre presente.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Para serem mais inovadores acho que é algo que se incentiva, mas parte muito da consciência ou perfil da pessoa. Existem pessoas programadas para as suas tarefas enquanto outras têm um perfil mais criativo intrinsecamente e conseguem ver em qualquer situação uma oportunidade para fazer algo diferente. Querem sempre fazer algo mais. O líder pode dar o à-vontade a equipa de que esta certo e devem fazê-lo, ou seja, se virem uma oportunidade comuniquem. No meu caso considero que a equipa pode sempre acrescentar valor apesar de muitas vezes não existir tempo para a criatividade e para a inovação. Existem sempre riscos associados. Relativamente as crenças, se tivermos sempre uma comunicação assídua e uma perceção muito clara de quais são as tarefas e o que deve ser feito, como e quando as crenças são colocadas um pouco de lado porque existe informação suficiente para sabermos qual o caminho a seguir. Relativamente aos erros, temos de perceber qual o impacto do erro e se temos de acionar um método mais ou menos evasivo para a resolução. Também temos de perceber que é diferente lidar com algo intencional ou não intencional, se foi falta de comunicação ou erro de perceção. Em qualquer caso a comunicação é essencial. Devemo-nos colocar no lugar de quem cometeu e deixar que se explique para perceber o que aconteceu. Depois disso devemos perceber se temos tempo para corrigir o erro e delegar tarefas corretamente.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: É importantíssimo investir no crescimento profissional, deve-se investir na formação e no treino. Quem achar que já aprendeu tudo está completamente errado. Nos meus projetos por norma sou a mais nova ou até com menos formação, mas de certeza que tenho algo a ensinar aos membros da equipa mais velhos ou com mais formação. Se somos a pessoa mais inteligente de uma sala é porque estamos na sala errada. Devemos passar a mensagem a equipa de que o conhecimento não ocupa espaço. Devemos nos manter atualizados pois viemos numa era em que a cada dia acontece uma coisa nova.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Relativamente ao desempenho individual são realizadas conversas individuais quando percebemos que a tarefa destinada não foi realizada conforme previsto. Perceber se faltou conhecimento, empenho ou vontade. Perceber o que faltou para poder agir.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado?
Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: As expectativas devem ser alinhadas no início do projeto. Nessa fase devemos definir onde estamos e para onde devemos seguir. Sendo uma equipa nova é um bocadinho mais difícil porque estamos a ensinar ou alinhar de novo as expectativas. No caso de as expectativas não corresponderem depois de ser partilhada esta perceção é importante corrigir de imediato. Não deixar nada por dizer nem fazer. Devemos sempre comunicar os erros ou falhas para que as pessoas consigam aprender com os erros. Comunicar sempre de uma maneira calma e razoável e em função das capacidades e competências de cada pessoa.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Trabalho quase a dois anos com gestão de projetos, não muito tempo. No início tinha o péssimo hábito de corrigir eu os erros agora já tenho mais confiança para mandar um set de correções para quem cometeu o erro de debater as correções caso não estejam de acordo com as minhas para chegar a um ponto comum. Os problemas vão variar de gravidade e mediante cada nível de gravidade devemos proceder/agir de diferentes formas. Pode justificar um cometário num documento online ou uma reunião para um debate maior. Mais uma vez a comunicação empática e clara é fundamental para qualquer situação.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Não, de todo. Eu sou a líder de quase todos os projetos que estou envolvida e em nenhuma das situações me inubo de dar a minha opinião desde que seja construtiva e que adicione valor na minha perceção. A tomada de decisão para um líder não pode ser evitada, transmite confiança a equipa. A tomada de decisão esta na base das tarefas, das competências e responsabilidades de um líder, por isso ter a segurança e assertividade de tomar uma decisão é importantíssimo para definir o caráter de um líder. Acho que quem não sabe ou não quer tomar decisões não tem um perfil de líder.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Eu acho que manter uma perceção de valor bastante alta desde início na equipa faz com que a própria equipa se queira exceder. Quando me refiro a exceder não é mais horas de trabalho, mas ter a vontade pessoal de se dedicar mais a uma tarefa ou um pequeno processo. Não digo que deve ser constante porque não é de todo saudável ter um desempenho acima dos

cem por cento, o ideal seria entre noventa por cento a noventa e cinco por cento para que em época de crise se consiga passar acima dos cem por cento. Definir expectativas altas desde início pode gerar um sentimento de pressão e frustração e não é isso que se quer. Devemos motivar e incentivar as pessoas a darem o seu melhor e evoluírem para um objetivo e valor comum, mas sempre mantendo como base as capacidades de cada um. Um esforço saudável, um ambiente saudável e uma dedicação saudável.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Considero que todas as equipas que tenho são bastante eficazes, é claro que existe um ou outro elemento que se destaca daí a adequação de métodos e formas de lidar com cada um para puxar todos para o mesmo nível. É necessário puxar com intensidades diferentes. De uma escala de um a dez eu classificaria as minhas equipas entre um oito e um nove.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Na minha perceção o ambiente é bastante bom. Estimular esse ambiente também é muito bom, devemos manter uma comunicação próxima e existir uma preocupação se o outro está numa boa situação, se está numa boa altura da vida ou uma situação profissional. Devemos ter empatia. Empatia gera empatia. É importante darmos para recebermos. Para manter um bom nível de bem-estar é importante transmitirmos o bem-estar.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Sim, somos obrigados a manter o calendário. Para contextualizar, eu trabalho com projetos que são financiados por uma entidade da comissão europeia, logo o âmbito que esta definido de início tem que ser seguido pode existir alguma negociação pelo meio, mas irá manter-se a duração e aquele orçamento. Existe muita preocupação em manter o calendário.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Sim, o orçamento foi cumprido.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Sim, o âmbito foi cumprido.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Podemos referirmos a medidas de eficiência dentro do âmbito que já foi definido como por exemplo, identificar que determinado entregável não vai estar pronto conforme previsto e conseguir substituição ou ter a capacidade de fazer reajustes orçamentais. Existir um bom poder de negociação e reajuste é também muito importante para definir o perfil de um líder.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Sim, procuramos sempre corresponder as expectativas e ao que nos é pedido. Não sendo possível, tentamos nos antecipar para nos tentar reajustar para que não exista a sensação de falha no final. Eu acho sempre que as coisas não se devem comunicar quando já estão a “arder”. Devemos ter um acompanhamento continuo para conseguirmos antever se vamos atingir os objetivos ou não e ativar um plano de mitigação para os erros ou falhas e conseguirmos ter um controlo da situação.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: A perceção é sempre diferente, mas se a partida conseguimos atingir tudo aquilo a que nos comprometemos será muito positivo para o cliente.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Neste contexto, que não se trata de um produto, mas sim de um serviço ou iniciativas que continuam a ser implementadas, reconfiguradas e escaladas para outros contextos. Considero que são um sucesso.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Os resultados finais do projeto, a replicação que tem por parte de outras entidades quando é possível, o nível de interesse demonstrado durante a execução, a receptividade, tudo isto contribui para o sucesso.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Eu acho que a equipa estava satisfeita porque o projeto chegou a um bom porto. É importantíssimo quando conseguimos olhar para trás e perceber que foi feito um bom trabalho, que nos esforçamos para chegar ao objetivo pretendido, que aprendemos muito durante a execução e demos o nosso melhor.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Eu acho que a motivação dificilmente é constante. No projeto pode até estar tudo a correr muito bem, mas a parte pessoal vai sempre interferir. Arrisco-me a dizer que ninguém tem todos os dias do ano perfeitos e haverá sempre um dia ou uma semana que estará menos bem e terá menos vontade de trabalhar, mas o importante é sabermos fugir a esses momentos e nos saber reerguer. Motivação gera motivação e no final quando vemos bons resultados o importante é olhar para trás e perceber que valeu a pena.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Competências de interação, aumento de rede de contactos e aprender um novo tópico ou uma nova área sempre que cooperamos com algo diferente. Mas diria que a relação interpessoal, aumento da rede de contactos e realização pessoal foram os mais importantes.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Pelas relações que são criadas e no final se percebe o quão enraizadas já estão. Passamos a conhecer as pessoas e perceber que somos capazes de trabalhar com essa pessoa.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Senti que em determinadas fases, mais críticas, causou um cansaço generalizado, principalmente quando é algo transversal a toda a equipa. Mas como já referi funciona por picos. Se houver um balanço no restante tempo é possível sobreviver com bastante calma a esses picos de trabalho.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não consigo responder diretamente porque do meio onde trabalho não é diretamente espectável que se gere lucro. No máximo poderá vir a proposta de meios de sustentabilidade, ou seja, um novo modelo de negócio. Mas o intuito não é gerar lucro, pelo menos monetário. Trabalho num laboratório de investigação e o objetivo é criar valor educacional e de inovação. Criar conhecimento.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não consigo responder diretamente porque do meio onde trabalho não é diretamente espectável que se gere lucro. No máximo poderá vir a proposta de meios de sustentabilidade, ou seja, um novo modelo de negócio. Mas o intuito não é gerar lucro, pelo menos monetário. Trabalho num laboratório de investigação e o objetivo é criar valor educacional e de inovação. Criar conhecimento.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: De muitos projetos sucedem outros relacionados. Estamos a trabalhar em algo e somos deparados com novas oportunidades de investigação. Um projeto leva a outro ou uma atividade leva a outra.

Interview 5

Nome do líder	E5
Departamento/área	Gestão de Projetos/Siemens S1
Data	07.07.2023
Hora	16:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Neste momento oito, acho que acaba por ser um bocadinho o feedback que vou tendo no meu dia a dia. Tendo em conta o volume de trabalho que todos temos, sinto verdade e transparência que resulta em confiança.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: A transparência é um dos pilares mais importantes para mim. Qualquer decisão advém sempre de algum contexto e uma explicação prévio do porquê. Vou responder que sim, que a ética e integridade são importante nas decisões que tomo apesar desta pergunta ser subjetiva, a ética e integridade de uns não é a de outros. A minha ética e a minha integridade estão sempre presentes na minha tomada de decisão.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eu tendo de acreditar que efetivamente existe um espírito de equipa entre nós, os resultados têm sido realmente satisfatórios e acho que é um dos pilares para o sucesso, a cooperação que existe entre nós. Por isso eu acho que consigo efetivamente motivar a minha equipa, puxá-los para os desafios e levá-los a dar um bocadinho mais de si e daquilo que é preciso. Considero que temos um bom espírito de equipa.

A entre ajuda, a vontade de abraçar outros desafios, fazer mais do que é proposto no início e os bons resultados levam acreditar na concretização dos objetivos comuns e desempenho da equipa.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Dando liberdade profissional. O foco será sempre o objetivo final e que nos comprometemos a entregar, mas qualquer um tem liberdade e capacidade para escolher o caminho para onde deve ir. Devem explorar e experimentar, se correr mal recomecem, mas estamos cá uns para os outros. Devem ser autónomos.

Os erros são parte do processo, para mim não é um problema. As crenças normalmente são comuns e por isso é que as coisas têm resultado bem. Nem sempre estamos de acordo em tudo, daí a liberdade para experimentar. Se for preciso errar e voltar a ir para outro caminho.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: O investir no crescimento profissional acho que é investir no crescimento pessoal. Somos uma equipa muito jovem, estamos agora a começar e é importante dar liberdade, questionar o que os preocupa, como o querem resolver e autonomia para avançar. Para investir, eu preciso que me digam no que é necessário investir, cada um sabe o que interessa para si. Não vou ser eu a propor formações, digam que formações precisam e proponham a este lado.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Atualmente temos promovido algumas pausas semanais obrigatórias, alguns momentos de confraternização em que estamos juntos fora do trabalho, muitas vezes falamos de trabalho, mas sem pressões. Um *Brainstorming* presencial e coletivo.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Eu diria que é quase diariamente, faço questão de diariamente estar em contacto com as pessoas do projeto. De analisarmos onde estamos e para onde queremos ir. Onde feedback mútuo e diário. O erro faz parte do processo, para mim, um erro ou uma vitória é igual. Um erro não tem peso ou conotação negativa, não há diferenciação.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Depende do contexto. Há problemas que faço questão de ter um seguimento mais ativo. Existem outros que delego para serem resolvidos. Depende do desafio que estamos a falar. Contudo é para se resolver, não adiar.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Sim, existem situações em que evito envolver-me para incentivar outros elementos da equipa a tomarem decisões e se desenvolverem enquanto membros da equipa.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Eu acho que é uma questão de motivação. Perceber pelo que cada um é motivado, por dinheiro, pelo desafio, por espaço, por tempo e tentar fazer o que está ao nosso alcance para isso. Sabemos que o mundo não é perfeito, não vamos ter tudo o que queremos, mas com transparência, com frontalidade e com cedências de ambas as partes é o que é pretendido.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Neste momento daria um sete ou um oito, estou bastante satisfeito. Para a incrementar, com o tempo, falta-nos alguma experiência e maturidade, mas faz parte do processo. É uma equipa jovem.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Existe um *survey* trimestral. A nível de ambiente de trabalho as coisas estão bastante satisfatórias e é unânime o contentamento.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existiu um desvio, eu diria dez por cento. Indefinições por parte do cliente.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existiu um desvio de menos quarenta e três por cento. Houve uma poupança face ao orçamento inicial.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Sim, existiram várias adicionais ao projeto. Existiu um aumento do âmbito. Identificamos oportunidades, propusemos ao cliente e foram adjudicadas.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Qualidade e segurança. Estamos a falar de um projeto no continente africano, muitas vezes a segurança foi descurada. A segurança não ter sido levada a sério muitas vezes foi um dos principais desafios.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Todos os requisitos e especificações foram cumpridos.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: Estamos a falar de uma instalação numa pequena zona de Moçambique que atualmente emprega trezentas pessoas. O impacto local é considerável. Assim como o impacto na economia nacional, estamos a falar da maior fábrica de cerveja do país.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Está em operação desde 2021.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: O facto de estar em produção e até ao momento não termos qualquer tipo de reclamação.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: O facto de continuar a existir motivação na equipa diariamente.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Não foi constante. Existiram altos e baixos, fases mais exigentes que outros. Foi um projeto desafiante para todos tendo em conta a distância e a existência do Covid-19. Foi um projeto realizado em Moçambique durante o Covid-19. Exigiu esforços pessoais de todos os membros da equipa. Mas no final do dia todos sentimos que correu bem e tivemos sucesso.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Para além de competências técnicas foram desenvolvidas competências sociais, estamos a falar de um conjunto de Stakeholders que por diversos fatores culturais tinham muitas formas diferentes de trabalhar. As vezes o que achamos que é certo do outro lado do mundo não é.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Nem todos tencionariam voltar a trabalhar juntos. Alguns membros da equipa não se identificaram com estes desafios. Os restantes motivam-se pela complexidade que exigem estes desafios e tencionariam voltar a trabalhar juntos.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Sim, o volume de trabalho face ao número de elementos não era razoável.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Eu diria 100%, através desse projeto já vendemos outro igual.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Face ao desvio positivo no orçamento, houve aqui impacto interessante nos resultados anuais.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Foi um projeto complexo, desafiante. Um projeto como nunca tínhamos feito antes e nos fez direcionar para outros caminhos. Esta a ser desenvolvido idêntico ao que já concluímos.

Interview 6

Nome do líder	E6
Departamento/área	Gestão de Projetos/PMO/CAPEX
Data	05.07.2023
Hora	18:15
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Depende dos cenários, da cultura da organização e do país. O currículo e reputação do gestor do projeto é muito importante na capacidade de influência sobre os seus liderados. Existe uma diferença de abordagem e influencia em função da cultura onde estamos inseridos no projeto. Tinha uma equipa bastante multidisciplinar e habituada a ambientes multinacionais cooperativos. Eu escolhi a equipa que ia trabalhar então a minha capacidade de influência foi facilitada a conta disso. A relação de confiança entre mim e os meus liderados eu posso dizer que vou dar uma nota bem alta, cerca de um nove, eu tinha muita confiança e as pessoas tinham muita confiança em mim, tinha muita confiança na equipa. A importância que é dada ao projeto também influencia junto com a cultura o que a equipa pensa de nós e aquilo que a equipa consegue fazer por nós.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Quando se tem um histórico com credibilidade boa existe uma tendência a equipa absorver a visão, valores e crenças do seu líder ou gestor do projeto. Quando somos bons para as pessoas, temos uma postura de generosidade fazemos com que as pessoas assumam as suas responsabilidades com mais ênfase. Eu tento passar a ideia para os meus liderados que um projeto é um esforço temporário e precisamos ser mais assertivos no início para depois ser mais leve. A fase de planeamento é quando passamos mais esses valores e visão para a equipa para que a implementação seja mais facilitada.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Quando as pessoas entram no projeto geram uma auto motivação por sabem que vai ser bom para elas. Trabalho com uma equipa que depois do projeto ser concluído vão fazer parte da operação e isso também as motiva. Estar com eles todos os dias, no mesmo tipo de ambiente, evitar estar em salas separadas, evitar que existam barreiras físicas entre a equipa. Devemos olhar as pessoas nos olhos, estar muito tempo com as pessoas, isto ajuda as pessoas a sentirem-se motivadas e a sentirem que fazem parte da equipa. Estamos todos no mesmo barco. Nós

fazíamos refeições juntos, depois do trabalho fazíamos concretizações. A parte social é muito importante. Fazer com que não existam hierarquias, mas sim uma equipa motiva a equipa. O espírito de equipa no início era de entre ajuda, bastante bom, mas com o passar do tempo, com o desgaste do projeto as pessoas também se desgarantam. Mas de uma forma geral o espírito de equipa era bom.

As expectativas das pessoas quando entram no projeto estão sempre a espera de algo em troca. É bom ir dando feedbacks. Temos que dar feedbacks, mas também pedir para nos dar feedbacks e passarmos as informações corretas.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Eu dou muita voz aos entendidos no projeto, ao dar a voz, muitas vezes já é suficiente para que eles mesmo explorem as suas capacidades técnicas e a sua criatividade. Quando nós envolvemos os entendidos nas diferentes áreas do projeto no projeto essas pessoas já trazem os potenciais problemas e formas de os resolver e faz com que eu comece a desenvolver toda a parte de gestão de risco e âmbito do projeto. Dar voz as pessoas fazem com que elas sejam inovadoras e criativos. As crenças estão muito relacionadas com a parte cultural das empresas, mas com o tempo e a forma como tratamos as pessoas, de forma graciosa e com bondade, as pessoas dão-nos as soluções para os problemas.

Evito falar em erros, falo em oportunidades. Quando existem erros devemos pensar nas soluções e não nos erros. Por norma eu não dou feedbacks que sejam muito negativos.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: eu recomendo a toda a minha equipa não depender da empresa para o crescimento profissional. Que tentem por si próprios crescer a novel profissional. Quando se contrata alguém para um projeto já deve ter um *background* e competências para estar habilitada para fazer determinada função. Nos projetos não existe muito tempo para progressão profissional.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Existe um choque de gerações. Trabalhar com uma pessoa da geração x, Millennium ou geração z não adianta ter o mesmo tipo de abordagem. Geração x gosta mais de autonomia, não está habituado a um controlo de desempenho muito efetivo, as gerações mais recentes devemos ser mais claras naquilo que queremos. Para medir o desempenho individual devemos de nos adequar as pessoas e dar feedbacks contínuos. Ter feedback é o principal.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Se for algo que gera um impacto acentuado temos de atuar de uma forma mais incisiva. Temos que atuar no momento. Não devemos acumular ao longo do tempo. Se algo não estiver bem, prefiro chegar perto do profissional e alertar para a situação que devemos melhorar,

sempre com um tom de voz adequado. Temos que ter humanidade na forma como cobramos algo de alguém. A forma de falar para a pessoa é muito importante.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: os problemas surgem em função da qualidade da gestão de risco feitas para o projeto. Quanto menor for essa gestão maior a probabilidade de aparecer problemas de diferentes gravidades. Tenho um *template* para a minha gestão de riscos. Quando aparece um problema de maior gravidade tenho que simplesmente me focar em quem são as pessoas que realmente me vão ajudar a resolver o problema. Não considero toda a equipa, apenas as pessoas necessárias. Costumo agir de uma forma particular, em função do problema. Sou mais objetivo, foco no problema e em quem me pode ajudar a resolver. Como resultado temos um plano de ações ou uma lição aprendida.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Eu acho que um gestor de projeto nunca pode evitar envolver-se, pode apenas manter uma postura mais centralizadora ou dar mais autonomia as pessoas. Eu prefiro o equilíbrio. Numa postura mais centralizadora as pessoas vão estar a espera que eu tome a decisão de tudo, se dou muita autonomia vou acabar por perder a mão do projeto. Tem que existir um meio termo. O gestor do projeto deve delegar as funções. Não podemos evitar nos envolver nos problemas, temos que estar neles.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Depende do comportamento que temos com as pessoas ao longo do projeto, se somos muito centralizadores ou damos muita autonomia. Se optamos por ser muito centralizadores a tendência é as pessoas fazerem só o básico ou o mínimo, mas também não podemos dar autonomia em excesso porque assim perdemos a mão do projeto. É tentar ter um comportamento afável e transparente desde o início e manter sempre uma boa relação ao longo do projeto para que as pessoas desenvolvam o que tenham que fazer e muitas vezes fazer mais do que é esperado. Devemos valorizar a pessoa quando é apresentado mais do que é esperado.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: O cronograma (*WBS*), tentar prever as atividades do projeto para dar um prazo coerente para cada atividade e ser possível medir o desempenho do projeto. Quanto melhor a definição da *WBS* e a construção do cronograma melhor a eficácia do trabalho e da equipa.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Existe mais feedback de “cima para baixo” do que o contrário, mas tendo sempre uma postura de transparência para com a equipa o ambiente de trabalho é satisfatório.

Gosto de fazer reuniões a japonesa, reuniões em pé, reuniões menos demoradas, objetivas e informais. Estas reuniões e convívios fazem com que as pessoas se sintam à vontade e melhore o ambiente do trabalho. A inteligência emocional é muito importante para melhorar o ambiente de trabalho.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existiu um desvio de aproximadamente vinte e cinco por cento.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não existiu desvio orçamental

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Redução nas quantidades ou características de alguns elementos/equipamentos. A qualidade não foi colocada em causa.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Medidas de fiscalização para algumas tarefas, era um requisito do projeto dada a sua complexidade. O cambio afetou bastante a aquisição de alguns equipamentos, para cumprir o orçamento tivemos que reduzir equipamentos ou as suas características.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: O cambio afetou bastante a aquisição de alguns equipamentos, para cumprir o orçamento tivemos que reduzir equipamentos ou as suas características, mas ficou tudo acordado e documentado entre as partes interessadas.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: o projeto era estratégico para o grupo e aumentou o portefólio da empresa.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Trata-se de um cliente interno, hoje a empresa está operação com esse produto.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Está relacionado com o resultado financeiro. Está a atingir o previsto. A empresa está satisfeita com o resultado.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: A equipa manteve-se do início ao fim. Acho que no final a equipa saiu satisfeita apesar do esforço. Um dos indicadores de satisfação é que a equipa se manteve até ao fim do projeto.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Os projetos são temporários, as pessoas sentem que fazem o esforço grande e que depois acaba, por isso existem momentos menos motivadas. Mas de uma forma geral acho que ficam contentes com o que é atingido.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Desenvolvem um pouco de tudo, competências técnicas e comportamentais. Difícil especificar uma competência. De uma forma geral as pessoas cresceram a nível pessoal e profissional. Registrar as lições aprendidas também ajuda a evitar que os problemas voltem a acontecer.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Quando se tem uma equipa que vence ela mantém-se. Mas não temos como garantir que os membros da equipa voltem a trabalhar juntos. Neste tipo de projetos desta magnitude não é muito relevante. Os projetos são temporários e depois as pessoas são realocadas a outras funções.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e sobrecarga? Por que razão?

Resposta: Pois claro, sem dúvida alguma. O projeto aconteceu no início da pandemia Covid-19.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existiu um impacto nas vendas porque passou a ser um produto totalmente da marca. Passou a ser um produto próprio. Deixou de existir parceria. A quantidade manteve-se, mas mudou o fornecedor.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Teve impacto no lucro porque deixou de existir parceria. Nos primeiros dois ou três anos foi de zero por cento, ao final do terceiro ano o lucro passou a ser de aproximadamente cinco ou dez por cento.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Para a organização criou novos produtos e transferiu linhas de outras fabricas para produção de novos produtos. Aumentou portefólio e mais reconhecimento.

A nível pessoal deu-me valências como gestor de projeto, aprendi a ser mais flexível.

Interview 7

Nome do líder	E7
Departamento/área	Gestão de Projeto
Data	18.07.2023
Hora	18:30
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Num grupo de pessoas a relação não é a mesma com todos, mas numa escala de um a dez eu diria um sete. E sim, claro, todos nós temos capacidade de influenciar os outros.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: É fundamental haver a partilha de crenças e valores para que não seja um conjunto de pessoas, mas sim uma equipa. Devemos perceber todos quais são os objetivos, como é que nos situamos em relação a uma serie de questões. Sinceramente, de acordo com a minha experiência, a ética não depende apenas do líder e da equipa, mas também da organização onde trabalhamos. Já trabalhei em organizações em que a ética e os valores eram tidos em conta outras em que não, eramos forçados a trilhar outros caminhos.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Uma parte muito significativa do papel de um líder é precisamente isso, não é apenas dizer o que devem fazer e como devem fazer, mas sim manter a equipa motivada e confiante para que cada um faça o seu papel da forma mais natural possível. O espírito de equipa é bom, é algo que tem que ser constantemente trabalhado. A concretização dos objetivos comuns é a base do trabalho em equipa. O feedback constante das pessoas é uma das maiores armas que um líder ou um gestor pode ter.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Eu tento lidar com a maior naturalidade com os erros, errar é absolutamente humano. Só quem não faz nada ou não decide nada é que não erra. É perfeitamente normal errar, o que não é normal é não aprender com os erros e não tomar decisões baseadas em conhecimento, em

informação e dados. Todos os dias, podemos não tomar as melhores decisões por isso o erro deve ser visto como uma oportunidade única de aprendizagem. A partilha dos erros dentro da equipa é muito importante, torna a equipa mais forte. Hoje, o erro de um, amanhã pode ser o erro de outro. As aprendizagens baseadas no erro são fundamentais. A criatividade e a inovação são fundamentais numa equipa. Não faz sentido trabalhar com uma equipa e estar constantemente a dizer o que devem fazer e como o devem fazer. Quando me colocam questões eu tento perceber o que cada um faria, o que apresentaria como melhor solução. Uso muito a expressão “pensar fora da caixa” para serem criativos em procurar soluções. Ser uma equipa não é sermos todos iguais e pensarmos todos da mesma maneira. A riqueza de uma equipa advém das pessoas terem percursos diferentes, crenças diferentes e a capacidade de trazer para a equipa ideias e soluções diferentes. Agrada-me pensar de forma diferente. É importante que uma equipa aprenda a aceitar a expressão “concordamos em discordar”. Não temos que estar sempre de acordo uns com os outros, nem fazer de conta que concordamos, mas em equipa tomar a melhor decisão mesmo tendo uma opinião divergente.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Se não existir crescimento profissional a equipa não vai funcionar bem durante muito tempo. Pelo menos não vai estar ao mais alto nível. O nosso bem-estar, a nossa avaliação e as nossas condições dentro da empresa são fundamentais para que as pessoas tenham um desempenho de excelência. Quando há uma empresa com um ambiente bom, democrata, agradável, livre, mas que não avalia as pessoas, as equipas e os desempenhos trazem um problema para os líderes.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Através de avaliações, feedback constante, avaliações de desempenho e cumprimento de objetivos. Eu não consigo gerir e liderar a minha equipa sem saber a todo o momento quais são os nossos objetivos e se os estamos a cumprir, se estamos dentro do tempo, se atingimos os resultados que eram esperados. Se implementamos tudo isto não faz sentido a empresa não retribuir as pessoas e as equipas. Ter um ponto de situação diário de onde estamos e onde devíamos estar é fundamental.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado?
Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: O conhecimento do ponto de situação é meu e da equipa. A equipa sabe sempre que quiser o ponto de situação onde estamos. Lido com as falhas e erros de uma forma aberta, simples e objetiva. Nós não estamos sempre em alta nem sempre bem por isso encaro as falhas com naturalidade. O que é fundamental é ter um conhecimento constante dessas falhas para nos adequar. Toda a equipa é chamada a opinar sobre os planos de ações para ultrapassar os problemas.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: As gravidades dos problemas são diferentes. Existem problemas que nos fazem parar e é necessária fazer uma reunião de crise ou tomar decisões mesmo sem a presença de todos. Contudo a maioria dos problemas deveriam estar tipificados, existem conjuntos de problemas e devemos acionar respostas para cada um deles.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Eu evito dar a minha opinião logo. Existem equipas que preferem receber as soluções e depois executar, mas não se trabalha a inovação e a criatividade. Neste tipo de situações a equipa sente muito a ausência do líder e tem um desempenho diferente quando o líder não esta presente. O objetivo é garantir que as pessoas tentam encontrar soluções por isso tento ser a última a dar a minha opinião. Dou a oportunidade as pessoas de partilharem soluções, ideias e perspetivas. Tudo isto se torna interessante porque também já temos uma parte do trabalho feito. A maioria das pessoas comportam-se da forma como são tratadas. Se pedirmos opiniões e soluções as pessoas vão envolver-se mais.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Levo os meus liderados a fazerem mais do que é esperado por espírito de concorrência. Espírito de querer ganhar e querer vencer. É muito mais fácil trabalhar com equipas que têm “concorrentes”. Quando estou num projeto em que somos pioneiros tenho mais dificuldade em fazer com que as pessoas façam mais. Trabalhar a competição de uma forma saudável.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Trata-se de indicadores muito objetivos e cada vez mais as empresas os têm. Existem diversos indicadores de performance que devem ser de conhecimento de toda a gente e constantemente atualizado, de preferência uma atualização diária. Só melhoramos a nossa performance se a conhecermos, se não podemos estar a corrigir objetivos que não eram esperados. Tenho uma equipa eficaz, cumpre os indicadores.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Não temos um ambiente muito saudável de uma forma geral na organização. Mas eu pratico a minha liderança de uma forma mais aberta e consciente em que todas as pessoas têm voz. Mas é um ambiente mais interno, da equipa. A equipa pode atingir um nível de maturidade, criatividade e inovação muito interessante, mas depois essas ideias não são aceites pela administração da empresa. Se a organização o proporcionar atingimos um bom ambiente de uma forma muito mais fácil.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Cumprimos o calendário.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Cumprimos o orçamento. Foi difícil porque queríamos atingir um nível de excelência muito alto.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Cumprimos o âmbito.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Nós queríamos atingir um nível de qualidade de excelência que impressionasse o nosso cliente. É cliente na nossa área (restauração de obras de arte) mais importante no nosso país em termos estatais.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Todos os requisitos e especificações foram cumpridos. Se não o fizessemos não nos pagávamos.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: Foi benéfico porque o cliente conseguiu o serviço que tinha definido pelo preço que definiu. Foi 100% atingido. Foi pelo bom resultado do nosso trabalho que o cliente conseguiu lançar um concurso público de obra.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: A obra está exposta.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: O cliente já nos convidou para outros projetos idênticos.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Porque a equipa sabe que atingiu os objetivos e que lhes foi dado protagonismo. Os nomes de todas as pessoas envolvidas no projeto fazem parte da capa do projeto e participaram na apresentação do mesmo. A equipa sabe que fez um trabalho de qualidade.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: A motivação foi constante porque era um desafio como nunca tínhamos tido, trata-se de uma das joias da coroa portuguesa. Fomos nós que ganhamos aquele projeto, só isso motivou muito a equipa. É fazer o que fazemos todos os dias, mas para um cliente muito importante. A equipa pode não ter sido feliz ao longo de todo o projeto, mas estava motivada.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Objetividade, produção de texto, negociação, discussão de temas específicos. Trabalhamos com parceiros pela primeira vez, confiar neles não foi fácil, mas muito interessante.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tentariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Porque o resultado foi extraordinário. Existiram momentos difícil, mas sabem que com aquele nível de trabalho que atingiram foi muito bom.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e sobrecarga? Por que razão?

Resposta: Sim, existia um elemento da equipa que nunca acreditou que iríamos conseguir acabar o projeto dentro do tempo. Essa pessoa tinha a pressão sobre ela e passava para todo o grupo. Os momentos de stress fazem parte, umas pessoas trabalham bem com stress, outras não, mas as equipas são feitas de todas essas pessoas.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Uma venda com muito pouco lucro.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Pouco lucro, nós neste projeto não queríamos ter uma margem grande, mas sim não ultrapassar o orçamento e impressionar o cliente. Ao impressionar este cliente vamos ganhar outros projetos. Nos próximos projetos já vamos ter mais experiência e ser melhores. Vamos ser mais rápidos e atingir o mesmo objetivo em menos tempo. Vamos ganhar mais no futuro.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: A direção geral do património convida-nos para outros projetos semelhantes porque confia no trabalho que executamos.

Interview 8

Nome do líder	E8
Departamento/área	Gestão de Projetos/SC Fitness
Data	07.07.2023
Hora	14:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Nível oito. Normalmente a conclusão das tarefas é sempre um bom indicador desta relação. Infelizmente não é dez porque parte desta gestão de projetos está associada a gerir fornecedores, ou seja, são serviços que nos são prestados e nem sempre está nas nossas mãos garantir que é um dez. Mas o balanço geral é positivo, as coisas correm bem.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Sempre, nunca é uma decisão a solo, trabalhamos por unanimidade. As vezes a empresa impõe um caminho no lateral que não é negociável e tentamos sempre gerir da melhor forma.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eu penso que se sentem motivados com base naquilo que são os resultados obtidos. Classifico como um bom o espírito de equipa, sendo que existem sempre algumas resilias, alguns temas que temos que gerir, mas no fundo o balanço é sempre positivo. Acredito plenamente na concretização dos objetivos comuns dos meus liderados porque as tarefas que dependem de nós são sempre em executadas e até a data não tenho registo de não termos conseguido chegar a meta proposta.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Uma vez que sou um pouco perfeccionista nem sempre estou na minha melhor disponibilidade para aceitar erros. No entanto, face a alguns acontecimentos recentes, tenho tentado relaxar um pouco e dar mais autonomia, sendo que quando damos mais autonomia

temos que estar preparados para tudo. Considero que a minha equipa, apesar de ser pequena, tem níveis de autonomia bastante aceitáveis. Estamos a falar de uma área digital e marketing na minha equipa e eles é que são os artistas. Portanto eles é que sabem.

Com as crenças, lido bem, tive que aprender ajustar-me, cada pessoa tem o seu ritmo e felizmente estamos mais ou menos alinhados. Portanto é fácil gerir.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Considero que é de extrema importância. Existe uma frase muito celebre que diz: Mais vale perder um funcionário que é muito formado, que tem muita formação, do que manter um que é aliterado. Mesmo em termos de promoção de formação, existem vários momentos ao longo do ano em que as pessoas têm a possibilidade de sugerir formação. A própria empresa também promove, mas são temas mais abrangentes. Sendo mais específicos devem sugerir. Temos exemplos de colegas que estão a ter mestrados e pós-graduações pagos pela empresa. Por norma a empresa apoia sempre.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Nós temos dois ou três momentos de avaliação ao longo do ano. Ou seja, o que antigamente acontecia só uma vez ao ano agora acontece duas ou três vezes para que exista um acompanhamento mais próximo e para que possamos dar feedbacks mais concretos e num curto espaço de tempo. Desta forma deixamos de ter uma janela temporal de coisas mal feitas em doze meses quando podemos ir corrigindo ao longo do tempo.

Também fazemos *team building*, temos alguma relação de amizade que ajuda a criar algum compromisso e algum sentido de pertença ao grupo o que faz com que nos esforcemos mais do que aquilo que nos é exigido para não falharmos uns com os outros.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado?
Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: As reuniões que temos mais ou menos de quatro em quatro meses são sempre um bom momento de feedback de parte a parte. Perante erros e falhas basicamente identificamos e tentamos trabalhar em conjunto para encontrar a solução para o caminho certo. O âmbito da nossa ação obriga atuar de forma rápida. Estamos inseridos num mercado muito instável e em constante movimento e isso obriga-nos a tomar decisões muito rápidas. Temos que fazer a máquina funcionar.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Essencialmente tentar logo falar com as pessoas que estão envolvidas para resolver. Quando sou eu a falhar, admitir, perceber porque falhei e a quem posso recorrer para corrigir e fazer melhor.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Sim, evito envolver-me em determinados problemas. Existem coisas que vão mais além das nossas crenças e dos nossos princípios. Muitas vezes é preferível não comprar uma guerra que sabemos que não vamos vencer.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Acima de tudo o exemplo, tento sempre dar o exemplo. Ser o primeiro a chegar, o último a sair, ou seja, faço na medida em que gostava de receber. Sempre fui educado assim, em tudo o que faço na vida, acima de tudo liderança pelo exemplo.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Eu sugeria ter mais momentos de feedback ao longo do ano, em vez de serem só dois ou três. Considero uma equipa eficaz, pelo menos no âmbito da nossa ação, nada fica por fazer. É uma equipa que se molda muito bem as circunstâncias, somos muito versáteis.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: No âmbito da nossa ação o ambiente é bom porque existe uma total flexibilidade de horário e do local onde se pode trabalhar. Acho que são aspetos positivos e recomendáveis.

Para melhorar, não sei, é uma boa questão a colocar a minha equipa. Muitas vezes nós achamos que as coisas estão bem e podem nem estar. Aparece-me que o ambiente é positivo.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existe sempre um desvio temporal, mas infelizmente não é forçado por nós. É forçado pelos fornecedores. Raramente consigo fazer com que os meus projetos sejam entregues a tempo e horas, mas não é do nosso lado a limitação.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existe desvio orçamental. Estamos dependentes de fornecedores externos e é o que é.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Sim, forçado por decisões corporativas, porque determinado projeto já não é rentável ou precisa ser alterado em função das necessidades do momento. Mas sim, é frequente o âmbito ser alterado.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Sobretudo investimento em recursos, não só financeiros como outros.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Sim, também falhamos redondamente. Não a minha equipa, mas acabamos por ser nós a dar a cara pelo projeto. Muitas vezes as pessoas não entendam que se determinada coisa não esta bem feita pode não ser necessariamente pelas nossas mãos. Mas fazemos o melhor possível.

Acontece não cumprir os requisitos e especificações do cliente, não sei se será por querer pagar pouco, esticar o orçamento ao máximo para o fornecedor prestar o máximo de serviço possível ou se estamos perante um fornecedor que não é eficiente. Poderá ser um meio termo, um problema da empresa mãe que emite muitas requisições e o fornecedor não tem capacidade. Pode ser muito misto de recursos humanos e financeiros.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: Estamos a falar de uma plataforma que torna a empresa mais digital e facilita a interação com os clientes.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Estamos a falar de uma aplicação de telemóvel e plataforma online para se inscrever nas aulas que está a ser utilizada.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: O cliente não está satisfeito com este projeto. Nós criamos do zero e toda a concorrência internacional já tem a muitos anos. Nós conseguimos fazer algo do zero que também é de valor. É a única coisa positiva que consigo encontrar no meio disto.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Setenta e cinco por cento das coisas que faço as pessoas não estão felizes devido aos problemas todos com os fornecedores.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Não sinto que as equipas estejam motivadas, tudo o que está envolvido neste projeto implica muitas falhas de prazos de entrega, as entregas não são de qualidade e isto nem sempre é fácil de gerir.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Alguns membros da equipa tiveram que fazer formação específica, tiveram que aprender novas competências para conseguir desempenhar as funções e fazer monitorização e controlo dos entregáveis. Houve desenvolvimento de competências mais no âmbito digital.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tentariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Apesar de tudo, o desafio continua a ser constante. O facto de ser um trabalho em que todos os dias aparece algo diferente acho pode aliciar as pessoas. Não é monótono, não é uma linha de produção em que já sabemos o que pode acontecer. Todos os dias aparece uma coisa nova que nos pode estimular de maneira diferente.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Sim, todos. Sentimos todos em algum momento. É variável. Existem momentos em que estamos supertranquilos, por exemplo, entrando agora os meses de verão as coisas tendem acalmar um pouco porque mesmo os fornecedores também vão de férias. De setembro a dezembro é um pico, de janeiro a março é outro pico. Existe muita pressão de tempo, pressão de resultados, mas felizmente em termos de controlo, reiterando o que disse anteriormente, os horários são flexíveis, tentamos ao máximo não mandar mensagens fora de horas. Estamos alinhados de maneira que quando isto acontece é porque é urgente e estamos todos mais ou menos pré despostos para fazer esse esforço.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Acho que contribui pouco, ou seja, é muito discreto. As pessoas que procuram a casa mãe não procuram por causa deste projeto. Mas a existência e o bom funcionamento deste entregável permite que as pessoas se sintam mais contentes com o serviço, vai ter repercussão na retenção. Não consigo ter noção das vendas e dos lucros porque não tem efeito direto nas vendas.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Trata-se de uma aplicação onde se faz a gestão do ciclo de vida enquanto cliente do ginásio, mas não se consegue comprar através desta aplicação. Não consigo ter noção das vendas e dos lucros porque não tem efeito direto nas vendas.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Primeiro porque estamos de acordo com aquilo que é 2023, uma era cada vez mais digital em que as pessoas praticamente fazem tudo no telemóvel. Nesse sentido a gestão dos clientes deixou de ser ter o cartão ou ticket. Agora é tudo digital.

Já para não falar sobre as questões de sustentabilidade, poupança de dinheiro em recursos. As pessoas deixaram de perder tanto tempo em filas de espera. O entregável está lá, agora só precisamos que ele funcione para as pessoas terem menos motivos para reclamar.

Terá abertura para novos produtos/serviços assim como atualizações desta aplicação.

Interview 9

Nome do líder	E9
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	08.07.2023
Hora	16:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Eu tento ter uma relação de proximidade pois é muito mais fácil ganhar a confiança da minha equipa e fazer com que eles me possam dizer como é que eu os posso ajudar. Nem sempre era fácil, não pelas pessoas porque elas até estão abertas a novas ideias, mas sim pela administração. Mas de uma forma geral sempre consegui levá-los a um bom porto sem que fossem obrigados. Por isso relativamente a relação de confiança entre mim e a minha equipa, de um a dez eu daria oito.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: A relação é muito profissional, mas eu tento partilhar as minhas ideias quando acho que podem ajudar e eles também partilham comigo. Eu acho que é importante partilharmos as ideias. Também tenho que chefiar que partilha as suas ideias e isso faz com que a relação seja melhor. Desta forma conseguimos sempre melhorar o que é necessário. Sempre estive um pouco condicionada pela administração que apesar de ser aberta a novas ideias depois acaba por não aceitar. Tento sempre partilhar as minhas visões, os meus valores sendo sempre o foco a qualidade dos produtos. Normalmente sou chamada para tomadas de decisões quando existem dúvidas, mas ouço sempre o ponto de vista dos outros pois têm mais experiência que eu em diferentes áreas e conseguimos chegar sempre a uma conclusão se devemos seguir ou não. Da minha parte existe sempre ética e integridade nas tomadas de decisão

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Motivar as pessoas nem sempre é fácil porque não está só relacionado com a minha liderança, mas também com outras situações. Eu tento sempre motivar da melhor forma.

Sempre que solicitam a minha ajuda eu tento ajudar de forma a manter a equipa motivada. Independentemente de a equipa estar mais ou menos motivada é uma equipa muito cumpridora dos seus objetivos. Os indicadores de desempenho são cumpridos. A nível de equipa acho que trabalhamos bem e nos entendemos bem, um bom espírito de equipa. Todos nós somos humanos e cometemos erros, contudo, como requisito interno tenho de abrir não conformidades e associar as pessoas e isso custa-me um bocadinho. Eu tento sempre solucionar os problemas de imediato e explicar o porquê de cada erro e fazem questão de me ouvir. Sempre tive o cuidado de envolver a equipa na resolução dos problemas para que o compreendam os erros.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Na minha área é um bocadinho complicado os meus liderados serem inovadores e criativos, não existe muita margem para a criatividade. Não existe muita abertura para novas ideias e criatividade.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: É sempre importante as pessoas evoluírem apesar de na minha equipa isso não acontecer, as pessoas já estão nas funções a muitos anos, portanto eu não posso fazer muito para ajudar nesse crescimento. O que eu tento é clarificar e explicar tudo da melhor forma para que possam aprender e ganhar mais conhecimento. Mais do que isso também não posso fazer porque não existe permissão para isso.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: A área de trabalho é mobiliário infantil e os móveis são pesados então sugeri a ideia de colocar uns elevadores para facilitar o trabalho. Consegui convencer administração e proporcionei melhores condições de trabalho que também motivou o liderado. Tento melhorar as condições de trabalho.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Temos reuniões trimestrais onde são colocados os indicadores e onde as pessoas são informadas sobre o desempenho esperado. Daí resultam também ações de melhorias em que todos participam e dão ideias de melhorias que posteriormente são implementadas.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Felizmente nunca tive de lidar com erros graves, apenas erros menores que resultavam em reclamações de clientes, mas não era necessária uma substituição total do móvel. Os erros levam a reclamações, desta forma tomamos ações preventivas para evitar alguns erros. Somos todos humanos e só não era quem não trabalha. Chamar atenção faz parte da função, mas tento sempre incluir a equipa no processo de melhorias. Estar envolvido ajuda muito.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Sim, evito envolver-me nos problemas ou tomadas de decisões, devemos saber quando nos devemos envolver ou não. Se senti que é uma batalha perdida não vale a pena. Acabo sempre por me envolver em problemas que estejam relacionados com a qualidade, mas sempre que sentia que era uma batalha perdida tento salvaguardar a minha equipa das responsabilidades por escrito. A administração pode mais do que nós.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Não é fácil motivar as pessoas, mas sempre que algo era urgente eu tento motivar para conseguirmos atingir o objetivo. Noventa e nove por cento das vezes o objetivo é atingido, mais do que isso também é difícil porque não demonstravam vontade de querer fazer mais.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: A nível de eficácia é cumprido o objetivo, os indicadores mostram isso. É uma equipa eficaz.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: A nível de ambiente de trabalho e trabalho de equipa as pessoas estão bem. As pessoas trabalham bem em equipa e entre equipas. Relativamente a melhorar o ambiente de equipa não é possível se a administração não permitir.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: O calendário não foi cumprido, entre duas a três semanas de atraso provocado pela entrega tardia de alguns materiais.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: O orçamento penso que foi cumprido apesar de não estar muito envolvida. Existiu alterações ao âmbito pois alteramos algumas materiais.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Existiu alterações ao âmbito pois alteramos algumas materiais.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Teve de estar envolvido o desenho gráfico e qualidade.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Todos os requisitos e especificações do cliente foram cumpridos.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: O projeto era interno e foi das linhas com mais saída nesse ano.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: O produto foi vendido para lojas que posteriormente vendiam ao cliente final.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: O objetivo era vender e foi um artigo bastante vendido por isso ficamos satisfeitos.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: A equipa ficou satisfeita com o facto de ser umas das linhas mais vendidas.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: As equipas estiveram sempre muito envolvidas para chegar a bom porto e existia sempre motivação para melhorar e a verdade é que o facto de acabar e ser uma das linhas mais vendidas é um dos melhores indicadores de satisfação.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Uma das competências desenvolvidas foi a capacidade de fazer as coisas atempadamente.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Nós trabalhamos muito bem em equipa, sempre existiu uma boa relação e um bom trabalho de equipa.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Subcarga não, mas sob stress sim, contudo nada que não se gerisse.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: A nível de vendas foi uma das mais vendidas em Portugal e Espanha.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: A nível de lucros não tenho noção, mas foi uma das linhas mais vendidas em Portugal e Espanha.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Sim, esta linha de produção já deu origem a mais duas com o mesmo conceito.

Interview 10

Nome do líder	E10
Departamento/área	Gestão de Projeto
Data	20.07.2023
Hora	22:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Numa escala de um a dez para a relação de confiança entre mim e os meus liderados diria oito, nunca gosto de ir aos extremos. Porque eu sou muito de executar, tenho trabalhado em gestão de projetos, mas com muita liderança de outras empresas externas, ou seja, não tenho uma equipa interna onde a influencia nos colaboradores ou nas equipas consegue ser sempre mais marcada. Quando é com empresas externas somos sempre um líder de fora. Por isso talvez daria um sete na capacidade de influência.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Partilho a minha visão, valores e crenças com as minhas equipas, é algo que tem mesmo de ser. Dou muita importância a ética e integridade nas tomadas de decisão, se queremos transmitir confiança e que confiem em nós temos que transmitir essa mesma confiança e essa ética assim como honrar a palavra dada. A ação que tomamos tem que estar sempre assente nisso.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Os liderados sentem-se motivados porque já tenho alguma experiência naquilo que faço. Estou a gerir empreitadas públicas, já o faço a quase vinte anos em diferentes funções. Tudo isto faz com que eu transmita algum conhecimento de legislação, nas intervenientes em obra e com a idade que tenho que começar a transmitir conhecimento a gerações mais novas. Atravessamos uma crise nas obras públicas em Portugal na última década devido a emigração de mudanças de área o que fez com que se perdesse conhecimento e recursos humanos. Quem se manteve na área está agora a transmitir conhecimento aos mais novos. Classifico o espírito de equipa como positivo, claro que as pessoas são diferentes e temos que ajustar muitas vezes aquilo que dizemos e a forma com exercemos influencia junto das pessoas, mas sempre de uma forma positiva, partindo de uma boa disposição, confiança, respeito e não misturar trabalho com “confiança a mais “. Acredito na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos meus liderados. Tem que haver sempre objetivos mensuráveis apesar de também terem de ser vistos como uma análise critica porque muitas vezes um objetivo cego não é atingido e não se trata de mau profissionalismo. No mundo profissional existem muitas variáveis que não se podem aplicar num processo administrativo cego para cumprimento de objetivos. Quem gere as equipas sabe perfeitamente quem se empenha ou não. Os cumprimentos de objetivos devem ser considerados, mas avaliação é sempre continua.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Relativamente a criatividade, eu faço uma coisa no trabalho que gosto que façam comigo, que é trazer-me um problema, mas com duas ou três soluções e que o suporte seja apenas na tomada de decisão. Eu faço isso e também gosto que o façam comigo. Caso não o consigam fazer temos que trabalhar mais essa pessoa para que da próxima vez, quando surja um problema idêntico já me traga soluções. Pelo menos para casos semelhantes.

Um erro deve ser sempre analisado, perceber o que aconteceu. O que é amanhã um erro à data da tomada de decisão pode ter isso algo mais racional. Na vida somos sempre confrontados com decisões e devemos aprender com os erros para que não se repitam. Relativamente a crenças temos sempre que as respeitar, não devemos trazer as crenças para o trabalho e agir com racionalidade.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Eu não tenho o poder de atribuir remunerações, mas acho que todos nós gostamos de ser reconhecidos em termos remuneratórios. Podemos desenvolver muitas teorias, mas no fim do dia temos contas para pagar e acho que se o prémio remuneratório for continuo como reconhecimento conseguimos trilhar um caminho melhor. Infelizmente nem sempre conseguimos isso, nem mesmo o nosso país tem essa capacidade/facilidade, tirando o setor privado. Quando não conseguimos tentamos que as pessoas se valorizem em termos de conhecimento e cresça como profissional para que um dia facilite a possibilidade de abraçar novos projetos caso o pretenda.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Através da atribuição de autonomia as pessoas. Atribuir uma tarefa e fazer o seguimento de como a pessoa a desempenhou de uma forma mais autónoma. Deixar ir pela sua mão, como as crianças, para ver se não cai. Fazer com que a pessoa se torne autónoma, fazer com que ganhe ferramentas para trabalhar. Também se a pessoas não perceber e não agarrar essa oportunidade vai ser sempre um executor de ordem dada.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Transmitimos o nível de desempenho esperado através das avaliações ou no seguimento das tarefas atribuídas. Devemos sempre explicar todas as tarefas tendo como base o respeito. A gestão humana é sempre a mais complicada, mas com respeito e educação devemos trabalhar numa melhoria continua.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Os problemas são para se resolver. Um problema tem sempre uma solução. O meu dia a dia é resolver problemas. Devemos sempre tentar resolver com meios próprios, se não conseguirmos teremos de escalar hierarquicamente. Existem problemas que hoje são e amanhã já não são, mas é preciso termos uma solução. Uma não decisão vai ser sempre pior que uma má decisão. Devemos sempre agir ou controlar, mas ter sempre os problemas controlados.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Existem situações em que evito envolver-me quando os problemas não são diretos. Tento sempre que os responsáveis pelos problemas os abracem e os resolvam. A maioria das vezes, como estou com a gestão da obra, os problemas acabam sempre por serem meus. Muitas vezes os problemas não são meus, mas como gestor da obra tenho que os encaminhar para as pessoas corretas e controlar se ficam resolvidos. Em última estância são sempre meus. Se não se resolvem amanhã vão ter outra escala.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Liderança pelo exemplo e tentar mostrar que também faço mais do que aquilo que seria esperado para a minha função, mas que é alinhado com o objetivo do trabalho.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Todos nós gostaríamos de escolher as nossas equipas, se tivesses bastantes recursos humanos disponíveis podíamos melhorar a eficácia da equipa. Muitas vezes conseguimos ir

buscar algumas pessoas para as nossas equipas, mas outras vezes não. Temos que perceber as competências que temos nas nossas equipas e saber destruir as tarefas corretamente. Mas classifico como uma equipa eficaz, umas vezes melhores outras vezes piores.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Acho que a avaliação dos meus liderados relativamente ao ambiente de trabalho é boa. Existem sempre melhorias a fazer, mas da minha perspetiva é boa.

Para melhorar talvez umas remunerações mais celebres, mais baseadas no mérito.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não cumprimos o tempo do projeto. Variação de aproximadamente cinquenta por cento.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não cumprimos o custo do projeto. Variação de aproximadamente cinquenta por cento.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Cumprimos o âmbito do projeto.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Foram consideradas outras medidas de eficiência sobretudo a qualidade e a durabilidade.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Cumprimos todos os requisitos e especificações, podemos dizer que sim. Trata-se do tabuleiro inferior de uma ponte. Quando começamos a aceder ao tabuleiro da ponte estava bem pior do que estávamos a espera por isso não cumpriu o tempo e custo. Tivemos que tomar medidas adicionais ao que estava inicialmente previsto.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: O cliente é a sociedade e ficou com uma obra mais segura e para durar mais uns bons anos.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: A ponte esta aberta ao transito e os municípios de Gaia e Porto alinharam-se para passagem apenas de transportes públicos e deslocação pedonal.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Acho que o objetivo que se pretendia para uma obra publica foi concretizado. Como foi bem concretizado acho que existe um sentimento geral da sociedade que está melhor do que esteja. É pena não ter havido mais dinheiro, pelo menos para pintar a ponte toda.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Este foi o meu último projeto acabado, mas eu saí antes do projeto terminar. Mas a pessoa que o terminou ficou bastante satisfeita com o trabalho e teve o reconhecimento das chefias. Acho que toda a gente acabou por ficar contente.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: A motivação teve os seus altos e baixos, existem sempre dificuldades e obstáculos, mas acho que no fim toda a gente manteve um bom grau de motivação. E profissionalismo.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Desenvolveram bastantes competências em termos de construção metálicas e reabilitação de património histórico, obras de arte centenárias.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Criou-se uma equipa com alguma cumplicidade e algum saber fazer neste tipo de obra, reabilitação de obras com algum relevo histórico. Acho que a cumplicidade e conhecimento técnico seriam impulsionadores para os membros tencionarem voltar a trabalhar juntos.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Senti que a equipa estava a trabalhar sob stress e subcarga várias vezes. Obras e não haver stress, subcarga e chatices, não existe.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não tenho o impacto das vendas mensurado. A empresa onde eu estava não é uma empresa de vendas ou que faça negócio com este projeto. Mas certamente este projeto teve impacto nos comerciantes locais. Foi algo mais benéfico para a sociedade. Pelo que sei a empresa que construiu também não perdeu dinheiro, ganhou. Por isso teve um impacto positivo. Uma obra pública é para servir alguém e não para ganhar dinheiro, tentamos sempre fazer com que a obra fique pelo preço mais baixo para os contribuintes com o mesmo índice de qualidade.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Não tenho o impacto dos lucros mensurado. A empresa onde eu estava não é uma empresa de vendas ou que faça negócio com este projeto. Mas certamente este projeto teve impacto nos comerciantes locais. Foi algo mais benéfico para a sociedade. Pelo que sei a empresa que construiu também não perdeu dinheiro, ganhou. Por isso teve um impacto positivo. Uma obra pública é para servir alguém e não para ganhar dinheiro, tentamos sempre fazer com que a obra fique pelo preço mais baixo para os contribuintes com o mesmo índice de qualidade.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Acho que este projeto proporcionou abertura para novos mercados e produtos. Acabei também por mudar de emprego fruto de alguma exposição e alguns conhecimentos que tive no desenvolvimento deste projeto. Abriu-me portas para outros projetos.

Interview 11

Nome do líder	E11
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	07.07.2023
Hora	10:30
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Eu considero que tenho influência nas equipas que lidero. Não trabalho sempre com as mesmas equipas nos vários projetos que tenho, eu não tenho uma relação de trabalhar sempre com as mesmas pessoas. Adapto-me de projeto para projeto. No entanto gosto muito de no início de cada projeto fazer uma definição clara de expectativas, não só das minhas, mas também das pessoas com quem trabalho e a partir daí conseguimos influenciar e alinhar os nossos objetivos. Acredito que o meu nível de influência é elevado, diria um oito. Acho que se existir uma relação de transparência é mais fácil para que exista uma relação de confiança.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Não é possível trabalhar sem estarmos alinhados a nível de valores. De opiniões as pessoas divergem, mas de valores é muito importante estar alinhados. Uma questão de compromisso é fulcral e, portanto, tento sempre fazer partilha daquilo que eu penso, tento perceber qual a visão das pessoas com quem trabalho. Existe não só uma partilha da minha parte, mas também tento puxar um bocado a partilha dos outros para adaptar a forma como lidero ou tomar as minhas decisões. Mas sem dívida que se não existir ética e integridade assim como transparência de valores a relação esta um bocadinho condenada ao insucesso.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eu acredito que as pessoas se sentem motivadas quando trabalham comigo. Eu tento sempre exigir, mas criar um bom ambiente de trabalho. Eu acho que se as pessoas tiverem um bom ambiente de trabalho, se sentirem bem com aquilo que estão a fazer, não se sentirem pressionadas e só focadas em objetivos acho que é tudo muito mais fácil de se desenrolar. Se existir uma definição clara do âmbito e da forma como querem trabalhar existe motivação. Essencialmente tento fazer com que haja um bom ambiente não só comigo, mas com toda a equipa. Se existir transparência e uma boa relação entre as diferentes equipas de trabalho acho que a qualidade do trabalho vai ser mais elevada. Eu tento fazer com que as pessoas percebam que realmente existem altura críticas e que precisam tomar decisões e que exige mais foco. Mas que existem outras alturas em que é possível estar a conversar sobre outras coisas, e não existe problema nenhum, desde que o trabalho apareça feito e haja um bom ambiente. Existem muitas formas diferentes de trabalhar, normalmente nunca imponho uma forma de trabalhar, eu deixo um bocado as pessoas, a nível técnico, ter a sua forma de trabalhar desde que esteja alinhada com os objetivos em comum.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Eu acredito que estar estagnado leva ao fracasso. Eu tento sempre fazer com as pessoas tentem não só pesquisar mais fundo, mas também colocarem-se no papel do outro, tentar perceber como é que o meu projeto pode ser adaptado para ir de encontro aos objetivos do cliente. Infelizmente, muitas vezes o tempo não dá para tudo, mas se existir alguma ideia inovadora eu tento arranjar tempo para que tenham espaço para a desenvolver. As crenças, eu acredito que as equipas são multidisciplinares e variadas, acho que há espaço para a divergência e acho que deve existir esse espaço porque leva a um debate de ideias fortíssimo. Relativamente aos erros, só não era quem não trabalha, portanto é algo perfeitamente natural. Não lido muito bem com o facto de as pessoas não assumirem os erros e terem medo da responsabilização. As pessoas devem ser responsáveis por aquilo que fazem. Não tenho dificuldade em lidar com os erros, mas sim com facto de não assumirem os erros.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: Acho muito importante, como disse antes, estar parado é fracassar. Acho que hoje em dia tudo acontece cada vez mais rápido e é importante estarmos a par do que esta a ser feito e perceber o que podemos fazer de diferente. A nível pessoal pergunto tecnicamente como acham que podia ser feito, se existe alguma ferramenta ou formação necessária. Fomento um debate de ideias entre diferentes áreas e tento fazer algumas conversas mais individuais sobre aquilo que as pessoas sentem e não se sentem à vontade em falar junto de toda a equipa. Acho que é muito importante fazer um *follow-up*, ou seja, ir atrás do problema para que as pessoas percebam que existe interesse da parte do líder em apostar na formação.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Nós no final de cada projeto fazemos uma análise de como correu o projeto e uma *checklist* dos pontos que podiam ter corrido melhor e pior. Fazemos esta análise como equipa e entre departamentos. A nível individual eu tento perceber com os responsáveis de cada equipa as necessidades de cada um. Cabe aos líderes de cada equipa fazer um acompanhamento individual. Se eu perceber que devo intervir também o faço, mas tento não o fazer para não quebrar a relação de confiança entre a equipa. Se for necessária alguma conversa eu estou disponível para o fazer.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Inicialmente existe uma definição de expectativa e âmbito, é algo muito importante para que as pessoas saibam com o que podem contar. Se não existir esse ponto de partida é muito difícil as pessoas se sentirem motivadas. Deve ser feita uma definição e âmbito e semanalmente, com a equipa, um checkpoint de como estão as coisas. Em vez de estarmos a ver passado três meses onde esta o desvio devemos fazê-lo com mais frequência. É algo que não se consegue fazer diário porque se não as pessoas não conseguem trabalhar, mas semanalmente ou de duas em duas semanas tento receber um feedback de forma a escalar erros ou reações. Se forem erros facilmente corrigíveis, ou seja, pequeno erro atua-se de forma imediata. É uma questão de timing, há erros que devem ser resolvidos na altura, erros muito críticos e não podem voltar a acontecer, há outros claramente é mais benéfico resolver em alturas de menos pico de trabalho e stress. Nem sempre é de forma imediata. Existem erros mais pequenos que são de forma imediata (feedback ou gestão de expectativas), outros mais críticos também de forma imediata e outros mais de fundo que mereçam um bocadinho mais de reflexão e trabalho tem que ser noutra altura mais dedicada a esse assunto. Temos um documento para as *lessons learned*.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Depende da gravidade do problema e se acontece de forma recorrente ou pontual. Se for um problema pontual é mais provável que haja uma ação mais imediata, ou seja, endereçar logo o erro. Há outras vezes em que é importante as pessoas terem noção que é um erro, mas não necessita ser resolvido de imediato. Eu tenho um alerta no calendário que me ajuda a fazer uma análise dos erros e se necessário fazer um *follow-up* mais individual com as pessoas.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Nas tomadas de decisão não, nos problemas as vezes sim. Porque as equipas são multidisciplinares e autónomas tecnicamente. Acho que é importante manter a utilidade da minha função, porque se eu me envolver em todas os problemas vão existir discussões em que eu não vou ter nada para dizer, para adicionar a discussão, portanto tempo ver como se resolve o problema. Desta forma, no fim, o meu papel será mais útil, se for para criar entropias e estar ali como corpo presente não será benéfico para nenhum das partes. Eu gosto de acompanhar o problema, mas tento atuar quando acho que é mais eficaz.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: O bom ambiente, um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para dizer aquilo que pensam e estão a sentir é importante para as pessoas se sentirem motivadas. Relativamente a fazer mais do que é esperado eu tento atribuir responsabilidades as pessoas, para que elas assumam o projeto como seu, participem na tomada de decisão e se responsabilizem por isso, para o bem e para o mal. Desta forma acho que as pessoas acabam por se envolver mais e se for necessário dão aquele passo a mais, fazem aquele esforço adicional, normalmente acontece mais quando as pessoas sentem que são parte integrante do projeto e não são apenas uma pessoa que pode ser movida a qualquer altura.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: A eficácia é média, acho que hoje em dia se deve definir bem o âmbito e reduzir ao máximo o número de imprevistos porque acho que os pequenos atritos consomem muito as equipas e acabam por diminuir muito a sua eficácia. Se estiver envolvido num projeto tenho 100% de foco nesse projeto, mas se estiver envolvido em dois projetos não é 50% para um e 50% para outro porque esta passagem de projeto para projeto consome eficácia, acaba por ser 40% para um, 40% para outro e 20% para esta passagem. Se definirmos bem o âmbito, reduzir o número de projetos simultâneas e existir claramente um espaço para lidar com imprevistos aumentaria muito a eficácia das pessoas.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Eu acho que as pessoas que trabalham comigo gostam do ambiente de trabalho onde estão inseridos. Acho que as pessoas se sentem a vontade de ser como são, há um bom ambiente e uma flexibilidade das pessoas poderem tratar de assuntos pessoais. Acho que o ambiente é bastante bom. Para melhor, gostaria de ter instalações maiores. Nós tivemos um crescimento muito grande e de forma as pessoas poderem ter o seu espaço no próprio local de trabalho e poder haver aqueles momentos de conversas mais informais. Gostaria que existisse mais espaço nas instalações e mais feedback por parte da equipa sobre o que gostariam de fazer.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existiu apenas em datas de início do projeto. A duração do projeto não teve desvio temporal.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Existiu um desvio entre cinco por cento a dez por cento.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Sim, isso houve. Mais por indicação do cliente que durante o projeto decidiu que gostava mais de estudar outras coisas. Isso infelizmente para as equipas acaba por ser um bocadinho cansativo.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Nós tentamos fazer algo que é difícil de mensurar, a qualidade do trabalho. Há sempre uma revisão final de como é que as coisas correram e a partir daí tenta-se dar uma classificação e criamos o documento *lessons learned*, conforme as extensões desse documento conseguimos perceber como é que as coisas correram.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Acho que podia haver maior fluidez de comunicação, não dentro da nossa organização, mas com o cliente e com outras equipas que o cliente trabalhou em conjunto com a nossa neste projeto.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: A que foi benéfico porque permitiu ao cliente estudar várias hipóteses em projeto, conseguimos estudar mais duas ou três opções que as definidas inicialmente. Acho que a nível de leque de opções acho que foi muito benéfico pois caso haja a necessidade de uma análise mais minuciosa o cliente está muito mais suportado para a tomada de decisões. Trata-se de um projeto de engenharia civil e como está a passar para obra acho que foi benéfico para o cliente.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: a obra está a ser executada no seguimento do projeto realizado.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Interessa-nos o número de vezes que somos consultados. Quando há uma relação de confiança e de respeito o número de telefonemas para nos consultar é elevado. Em reuniões o feedback positivo que temos do cliente também é importante.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: Acho que a equipa está satisfeita com o trabalho, mas não está muito satisfeita da forma como as coisas se desenvolveram relativamente as alterações de âmbito. Sempre que existe uma alteração de âmbito e é necessário refazer trabalho nunca é agradável. Acho que a equipa ficou satisfeita com aquilo que apresentaram, no entanto, a forma que gostariam de ter endereçado muitas das questões numa faz mais previa do projeto de forma a não ter de refazer tanto trabalho.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Acho que a equipa estava motivada, o facto de ser uma equipa aqui do Porto e o projeto também ser cá ajudou a ver o que está a acontecer. A nível visual é algo mais palpável. A alteração do âmbito, como referido, acho que baixou um bocadinho a motivação.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Desenvolveram mais competências intelectuais, uma das competências mais desenvolvidas foi a flexibilidade.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Normalmente as pessoas são mais flexíveis quando tem mais tendência a querer trabalhar em conjunto. Esta flexibilidade que ouve foi uma demonstração clara de querer trabalhar em conjunto e não apenas a nível individual. Portanto acho que não teriam problema em voltar a trabalhar juntos.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Houve ali um momento em que sim, existiu uma alteração por parte do cliente em que ele exigiu que fosse feito num prazo bastante apertado. Existiu ali um stress também associado a falta de motivação devido a alteração de planos.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: A nível de vendas foi um projeto considerado significativo. Cerca de quatro por cento anual.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: A nível de lucros conseguimos manter a margem prevista para a nossa organização.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Acho que durante este projeto houve vários intervenientes externos e com um bom feedback. Apesar de não ter sido uma experiência muito longa, mas cada pessoa que entrou em contacto com a nossa equipa foi com um bom feedback. Mantivemos uma boa relação com o cliente, mas também com outros intervenientes externos o que poderá proporcionar novos contactos.

Interview 12

Nome do líder	E12
Departamento/área	Gestão de Projeto
Data	19.07.2023
Hora	14:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Numa escala de um a dez classificaria a relação de confiança entre mim e a equipa como um oito porque existem sempre pormenores a trabalhar e sempre coisas a melhorar. Relativamente a liderança, todo o trabalho que eu faço é para liderar pelo exemplo e para servir o outro. Eu como líder trabalho para eles e não eles para mim.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Partilho sempre com a equipa a visão, valores e crenças ao mesmo tempo que faço com que seja uma conversa aberta e que não seja uma imposição da minha parte. Uma conversa para que todos tenham a possibilidade de participar e dependendo do projeto ou do cliente consigamos acrescentar ou alterar qualquer valor que seja necessário nas diferentes áreas. Relativamente a sua importância, como é obvio, é extremamente importante para a equipa independentemente na fase em que estamos, pois, quando é necessário tomar alguma decisão sabemos que vamos seguir os mesmos valores da equipa e do projeto. Por isso é importante a equipa estar alinhada.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eu trabalho para que a motivação parta dos membros da equipa. Eu funciono como uma última linha para dar esta motivação. Eu acredito que uma equipa funciona muito melhor quando a motivação vem do próprio, depois dos colegas e por fim do líder. O espírito de equipa flutua sempre ao longo do projeto em função das dificuldades, mas devemos sempre tentar manter esse espírito de equipa elevado e para isso arranjar estratégias junto dos responsáveis dos projetos para manter a equipa unida e remar para o mesmo lado.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Eu acredito que as equipas evoluem sempre que os elementos que as constituem estão a evoluir. Começando a nível individual e evoluir para os desafios e objetivos da equipa.

Procuo fazer com que saiam da zona de conforto, errem e aprendam. Procuo que evoluam a nível individual de forma que seja adequado aquilo que a equipa procura para crescer como um todo. Nem toda a gente esta disposta a sair da zona de conforto, errar e aprender, mas a mensagem que eu tento passar é que também erro todos os dias e uso os meus erros como exemplo para lhes dar conforto. Existe uma mente aberta para os erros e acho isso importante para a equipa. As crenças de cada um devem ser geridas caso a caso, mas é interessante principalmente em equipa multidisciplinares e que trabalham em diferentes partes do mundo e que têm crenças diferentes. Mas é para isso que servem o team building e sessões de comunicação entre a equipa. Nestas sessões as pessoas vão se conhecendo e alinhando os seus valores. É um trabalho continuo.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: É extremamente importante investir no crescimento profissional. Eu mantenho esse caminho alinhado com cada elemento da equipa. Faço um “*One-on-One*” para perceber os objetivos individuais e pessoais de cada um e ajustá-los com os objetivos da equipa e estabelecer caminhos de aprendizagem e planos de desenvolvimento personalizados para cada elemento da equipa. Investir no crescimento profissional é crucial para o bom desempenho da equipa.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Depende da situação e do projeto, mas de forma geral isso é comum a todos. Promover a autonomia, responsabilidade dos elementos, transparência entre toda a equipa e a partilha de conhecimento com toda a equipa. Tudo isto é o que nos baseamos em termos comuns depois podemos sempre ajustar em termos individuais.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Em primeiro lugar procuramos estabelecer métricas de avaliação específicas para aquele projeto, isto é feito com toda a equipa, não só quem está responsável pelo projeto. Quando existem erros ou falhas fazemos uma avaliação e uma análise coletiva daquilo que falhou. Caso seja necessário podemos fazer essa avaliação ou analise mais ao detalhe e individualmente. Posteriormente estabelecemos planos e ações para minimizar e mitigar esses mesmos erros.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Numa primeira abordagem costumo agir de uma forma analítica para não colocar a emoção em jogo. Acredito que a emoção pode prejudicar o desempenho da equipa e do projeto. Faço essa análise junto das pessoas envolvidas de forma a chegar a uma solução em prol da equipa e do projeto.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Sim, em muitas situações evito envolver-me, principalmente questões mais técnicas. Não quer dizer que não quero saber do problema, simplesmente tento servir de suporte para coordenar as soluções desses problemas, ou seja, organizar os diferentes pontos de vista para chegarem a uma solução comum. Quando se trata de problemas interpessoais já posso agir de forma mais proativa.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: O importante é trabalhar o brio e qualidade da entrega. Fazer bem não é só bom para a equipa, para o projeto ou para a empresa, mas também é bom para eles de forma individual pois ajuda-os na progressão de carreira. Exceder as expectativas é um tema muito sensível porque nem toda a gente o quer fazer, nem toda a gente esta disponível para o fazer. É algo que tem que ser gerir de forma individual e de acordo com as características, objetivos e fase de vida de cada um. Podemos ter um elemento da equipa que no início do projeto esta numa fase que pode querer dar mais, mas acontece alguma coisa na sua vida que faz com que não o queira mais.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Eu diria que a equipa é bastante eficaz pelos resultados que apresenta ao longo dos projetos. O principal aspeto a melhorar é avaliação do trabalho que eles fazem a eles próprios, não serem tao exaustivos. Também devemos melhorar alguns processos e standardizar algumas coisas para sermos mais eficientes nos próximos projetos e fazer entregas com mais qualidade e mais brio. Existem coisas comuns a todos os projetos que podem ser standardizadas e ajuda a melhorar o desempenho da equipa.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Através do feedback que recebemos das equipas o ambiente de trabalho foi excelente. O que poderia ser feito para melhorar era existir para tempos para as certificações. Damos algum tempo para estudarem para as certificações no horário de trabalho, mas pedem mais tempo.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: No calendário existiu um desvio de trinta por cento.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: No orçamento existiu um desvio de dez por cento a doze por cento.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Não existiram desvios ao âmbito, mas existiram seis “change request” durante o projeto.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Nós começamos a detetar alguns problemas de comunicação com equipas externas e o que fizemos para melhorar isso foi implementar novos canais de comunicação e melhorar os que já tínhamos para conseguir aumentar o tempo de resposta. Era uma métrica que tínhamos em consideração desde início. Chegamos ao final com melhores resultados, mas não os que queríamos.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Tudo foi cumprido, contudo as soluções apresentadas inicialmente não foram as mesmas que foram entregues, ou seja, existiram ajustas nas soluções sendo que os problemas foram resolvidos.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: É muito importante devido ao impacto que ia ter na organização. Relativamente a números só daqui as doze ou dezasseis meses é que vai ser possível obter essas informações.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: É utilizado todos os dias por uma equipa de dez a vinte elementos de uma forma mais técnica. É um projeto tecnológico, um modelo de dados para uma empresa a nível mundial.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: O cliente ficou satisfeito porque vão conseguir aumentar a eficiência e eficácia dos trabalhos técnicos por parte das equipas técnica e a nível de negócio vão conseguir obter dados e previsões de dados mais fiáveis dos que apresentavam antes.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: A equipa do projeto estava satisfeita porque o feedback que recebemos por parte da equipa foi ótimo e porque conseguimos entregar tudo, solucionar o problema ao cliente.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: A motivação flutuou ao longo do projeto perante as dificuldades que íamos encontrando e dos tempos de resposta, mas íamos enfrentando os obstáculos um a um e criávamos estratégias e planos de contingência para melhoria dessa satisfação ou desse espírito

de equipa fosse com um evento ou de uma reunião para falarmos de assuntos que não fossem do projeto e alinharmos outras coisas entre nós.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: De uma forma geral, eu diria autonomia, melhoria de comunicação com os Stakeholders internos ou externos e questões técnicas, seja com novas linguagens de programação, novos protocolos ou novas soluções de desenvolvimento.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Porque existiu transparência ao longo do projeto e por isso mesmo é que também existiu a flutuação do espírito da equipa e motivação. Nós usamos a transparência e igualdade entre todos para que todos estejam na mesma linha e promovam a entreajuda entre a equipa. Os mesmos elementos, a mesma equipa, já vai entrar no próximo projeto.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Sob stress sempre, porque existem datas a cumprir e entregáveis para entregar. Burnout se existiu não foi detetado. Tentamos sempre nos gerir de forma que o burnout não aconteça. Fazemos reuniões diariamente ou mais do que uma vez por dia para tentar fazer uma gestão de esforço, tentamos perceber o que cada um está a trabalhar, que dificuldades está a enfrentar e a partir daí fazer uma divisão dos esforços caso seja necessário.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Tanto para as vendas como para os lucros nós só vamos ter noção disso entre doze e dezasseis meses porque existe uma maturidade da ferramenta do lado do cliente e mesmo das próprias pessoas que as usam. Também existe o tempo que o modelo precisa de aprender e melhorar os seus resultados. Mas positivo foi de certeza.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Resposta: Tanto para as vendas como para os lucros nós só vamos ter noção disso entre doze e dezasseis meses porque existe uma maturidade da ferramenta do lado do cliente e mesmo das próprias pessoas que as usam. Também existe o tempo que o modelo precisa de aprender e melhorar os seus resultados. Mas positivo foi de certeza

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Este projeto abriu, sem dúvida, portas para novos mercados e novos produtos, até junto do mesmo cliente. Já renovamos contrato e já temos outro projeto com um âmbito mais alargado. O projeto que tínhamos era a nível nacional e o novo projeto será a nível mundial, terá um impacto maior, a nível mundial. Portugal serviu como cobaia e agora os bons resultados vão passar para a sede da empresa. A nossa equipa será a mesma, mas a cooperação com equipas externas será maior. Abriu portas para novos produtos e novos mercados.

Interview 13

Nome do líder	E13
Departamento/área	Gestão de Projetos
Data	26.07.2023
Hora	17:00
Local	Online

Estilos de Liderança

Atributos de influência idealizada

1. Em que medida se considera um líder com capacidade de influência sobre os seus liderados? De 1 a 10, como classifica a relação de confiança entre si e os seus liderados?

Resposta: Numa escala de um a dez para a capacidade de influência eu diria um sete. Eu acho que tem haver muito com a relação e conexão que se cria com a equipa. Inicialmente isto pode ser difícil e varia muito dos membros que compõe a equipa. A equipa pode ser constituída por trabalhadores de trabalho temporário ou constituída por pessoas que já se conhecem. Se for uma equipa nova a relação de confiança tem que ser construída e naturalmente não vamos ter a relação de confiança desejada, tem que ser construído em função das motivações de cada pessoa. Numa equipa já existente ou deve existir uma base de confiança. É muito importante criar relações pessoais, conseguir com que as pessoas confiem em nós e acreditem no que estamos a fazer e qual a nossa visão para conseguirmos levar as coisas a bom porto. Numa relação de desconfiança as coisas não vão acontecer.

Comportamentos de influência idealizada

2. Em que medida partilha a sua visão, valores e crenças com a(s) sua(s) equipa(s)? Qual a importância da ética e integridade nas decisões que toma?

Resposta: Acho que é importantíssimo a ética e integridade nas tomadas de decisão. Nunca se deviam tomar decisões e fazer coisas que não sejam éticas. Nunca se devia deixar de ter ética seja em tomadas de decisões do projeto ou fora do projeto. Acho que ética e integridade estão relacionadas. É possível não ser totalmente ético ou íntegro numa fase inicial, mas à medida que as coisas se vão desenvolvendo se não formos éticos ou íntegros nas decisões vai haver uma altura em que isso se vai virar contra nós.

Partilho a visão, valores e crenças com a minha equipa, mas não totalmente. Eu posso ter uma visão sobre um tópico ou sobre um projeto e traçar um caminho de uma forma e as pessoas da minha equipa terem outra visão, não quer dizer que uma delas esteja correta ou incorreta. Acho que o importante é conseguir relacionar ou correlacionar as visões do gestor de projeto e da restante equipa e definir o melhor caminho para o resultado que queremos obter. Inicialmente as visões podem não ser as mesmas, mas que o caminho só é feito se todos estiverem alinhados.

Motivação inspiracional

3. Em que medida os seus liderados se sentem motivados por si? Como classifica o espírito de equipa entre os seus liderados? Em que medida acredita na concretização de objetivos comuns e no desempenho dos seus liderados?

Resposta: Eu diria que os meus liderados se sentem motivados porque entregam o que é suposto ou mais do que aquilo que é suposto e porque aparentemente estão felizes no contexto do trabalho e do projeto. Se poder avaliar por estes motivos/razões eu diria que sim, que se sentem

motivados. Podia classificar o espírito de equipa como feliz, mas acho que é demasiado básico. Diria um espírito de equipa determinado.

Se a visão não tiver alinhada vamos estar todos a remar para lados diferentes, mas se a visão estiver alinhada e se o objetivo for comum, mesmo que as funções individuais sejam diferentes o objetivo final é o mesmo, seja vender, entregar o mesmo valor ao cliente e satisfação do cliente. Podemos ter funções diferentes, mas o resultado final é o mesmo.

Estimulação intelectual

4. Em que medida incentiva os seus liderados a serem inovadores e criativos? Como lida com as crenças dos seus liderados? E com os seus erros?

Resposta: Dou total liberdade para serem criativos desde que seja feito dentro nos parâmetros acordados. Se falarmos de vendas não podemos ter a liberdade total ao ponto de perdermos vendas. Existe uma total liberdade para criar e construir desde que seja alinhado com aquilo que é o objetivo que queremos atingir. Em relação as crenças, não sou aficionado ou “mente fechada” no sentido que se acredito que é por aqui tem que ser por aqui. Relativamente aos erros, somos humanos e toda a gente erra. Tem que existir erro e abertura para o erro. Se não existir erro alguma coisa está errada na minha opinião. Deve existir abertura, mas não total liberdade para errar porque do erro tem que advir correção e aprendizagem, se isso não acontecer e estivermos constantemente a cometer o mesmo erro não é correto.

Consideração individual

5. Em que medida considera importante investir no crescimento profissional dos seus liderados? O que costuma fazer para promover esse crescimento?

Resposta: É importantíssimo investir no crescimento profissional porque podemos ter uma equipa mais jovem em que é necessária a formação numa fase inicial para que depois seja possível encaminhar as pessoas para aquilo que realmente querem ser. Nós podemos munir essas pessoas de ferramentas para se auto instruírem profissionalmente assim como disponibilizar diversas formações.

Recompensa Contingente

6. Que medidas toma para promover a melhoria do desempenho individual e o da equipa?

Resposta: Num contexto individual, temos que perceber o que motiva cada pessoa a desempenhar as suas funções. Perceber quais são essas motivações e alimentá-las, sejam elas pessoais ou profissionais. Tentar alimentar o que motiva as pessoas a trabalhar. Relativamente a equipa é tentar que toda a equipa esteja no mesmo nível de felicidade, perceber quais são os dias menos bons de cada um e tentar que isso não influencie o resto da equipa.

Gestão por exceção (ativa)

7. De que forma os seus liderados tomam conhecimento do nível de desempenho esperado? Perante as falhas e erros detetados, como costuma atuar?

Resposta: Existe um conjunto de indicadores que reflete o que é esperado para cada função. É com base nesses indicadores, KPI'S, que é medida a performance dos colaboradores. Perante os erros ou falhas, primeiro devemos perceber porquê, o motivo que levou ao não atingimento. Posteriormente perceber quais são as formas que temos para melhorar esses indicadores. Questões mais técnicas podemos recorrer a formação, *soft skills* devemos tentar perceber quais as dificuldades de cada um e trabalhá-las em conjunto.

Gestão por exceção (passiva)

8. Perante um determinado problema, de maior ou menor gravidade, como costuma agir?

Resposta: Eu acho que faz todo o sentido olhar para os problemas de forma diferente. Um erro mais grave tem que ser tratado de uma forma diferente de um erro mais leve. Um problema mais leve poderá facilmente ser tratado através de uma conversa ou uma pequena alteração no fluxo do trabalho. Um problema mais grave já requer outro tipo de atenção e proposta de resolução.

Laissez-faire

9. Existem situações em que evita envolver-se nos problemas ou tomar decisões? Se sim, quais?

Resposta: Evito envolver-me nos problemas e tomadas de decisão que não dependam de mim. Evito a todo o custo.

Esforço extra

10. O que faz para levar os seus liderados a fazerem mais do que aquilo que é esperado ou a superarem as suas expectativas?

Resposta: Penso que é uma questão de motivação, das pessoas acreditarem naquilo que estão a fazer e terem noção que se atingirmos um certo nível vamos trazer valor. Com um objetivo final conseguir passar a mensagem que isso vai ser bom para cada um dos intervenientes e que também lhes vai trazer valor de uma forma individual e não só para o projeto.

Eficácia

11. Como classifica o nível de eficácia da(s) sua(s) equipa(s)? O que pode ser feito para a incrementar?

Resposta: Existem sempre coisas a melhorar, mas eu classificaria num oito o nível de eficácia da minha equipa, não apenas pela equipa, mas porque estou inserido numa área em constante mudança e desenvolvimento. Uma área que requer muitas mudanças de metodologias e processos. Como estamos em constantes mudanças isso impacta a eficácia. Neste contexto, para incrementar a eficácia é a cada mudança conseguir estruturar e motivar a equipa para que o objetivo continue a ser o mesmo. A motivação altera de projeto para projeto.

Satisfação

12. Na sua perspetiva, como é que os seus liderados avaliam o ambiente de trabalho? O que poderá melhorar e como fazê-lo?

Resposta: Acho que os liderados avaliam bem o ambiente de trabalho. Para melhorar poderiam não existir tantas dinâmicas a serem inseridas de forma diferente. Isto faz com que a equipa perca o foco, mas no geral, tendo em conta que não tive nenhum problema com a equipa nos últimos tempos diria que avaliam bem o ambiente de trabalho.

Sucesso de Projetos

Eficiência triangulo da gestão de projetos

1. Cumprimento do calendário – Qual o desvio temporal do projeto em relação ao calendário? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Diria que não cumprimos o tempo do projeto. Uma variação de aproximadamente quinze por cento.

2. Cumprimento do orçamento – Qual o desvio orçamental face ao planeado? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Cumprimos o custo do projeto.

3. Rendimento – Quais os desvios ao âmbito do projeto?

Resposta: Cumprimos o âmbito do projeto.

4. Outras eficiências - Para além do tempo, custo e âmbito, que outras medidas para incrementar a eficiência foram consideradas?

Resposta: Não existiram outras medidas para incrementar a eficiência para além do tempo, custo e âmbito.

Impacto no cliente

5. Cumprimento dos requisitos e especificações – Quais os requisitos e especificações propostos pelo cliente que não foram cumpridos? Quais as razões e/ou motivos?

Resposta: Cumprimento dos requisitos e especificações do cliente.

6. Benefício para o cliente – Em que medida acha que o projeto foi benéfico para o cliente?

Resposta: Na medida em que conseguimos entregar aquilo que nos foi proposto. Não exatamente o que foi proposto, mas muito próximo daquilo que era pretendido. Eu diria que conseguimos entregar 95% daquilo que nos foi proposto, não incluindo aqui o tempo. Foram questões de objetivo e processo face ao inicialmente pensado, mas o objetivo foi cumprido.

7. Extensão da utilização – De que forma o produto ou serviço está a ser utilizado pelo cliente?

Resposta: Está a ser usado para o âmbito que foi criado. Processo de controlo de validade.

8. Satisfação e lealdade do cliente – o que o levaria a dizer que o cliente ficou satisfeito com este projeto?

Resposta: Porque fizemos a entrega de acordo com aquilo que foi pedido, porque cumprimos com o custo, acho que era o ponto mais importante, e também porque está a usar o processo criado.

Impacto na equipa

9. Satisfação da equipa – O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava satisfeita?

Resposta: A quantidade de ideias que iam surgindo para fazer as coisas de forma diferente à medida que o projeto ia avançando. Não estavam estagnados.

10. Moral da equipa - O que o levaria a afirmar que a equipa do projeto estava motivada? A motivação foi constante?

Resposta: Foi um projeto curto. Quando os projetos são mais longos a motivação pode oscilar, mas neste caso acho que a equipa teve sempre motivada e estávamos alinhados com aquilo que era o objetivo. Cada um sabia as suas funções e aquilo que tinha que desenhar, mas traziam

sempre formas diferentes de montar o processo. Eu diria que isso é o principal ponto que se nota que as pessoas estão motivadas, continuar a trazer coisas para o projeto.

11. Desenvolvimento de competências – Que competências é que os membros da equipa desenvolveram ao longo do projeto?

Resposta: Eu diria que algumas pessoas, inclusive eu, nunca tínhamos trabalhado num projeto com estas características então acho que foi enriquecedor receber/absorver conhecimentos ou informações que até a data não tínhamos.

12. Retenção dos membros da equipa- Por que motivos acha que os membros da equipa tencionariam a voltar a trabalhar juntos?

Resposta: Porque é uma equipa natural e acho que existe uma boa relação profissional entre os elementos e cada um sabe onde tem que estar e o que tem que fazer. Acho que facilmente conseguimos estruturar um desafio e levá-lo enfrente. Um dos principais pontos é a organização.

13. Sem burnout – Sentiu em algum momento que a equipa estivesse a trabalhar sob stress e subcarga? Por que razão?

Resposta: Subcarga não, mas sob stress sim, quando percebemos que não íamos cumprir com o tempo esperado.

Negócio e sucesso direto

14. Vendas – Qual o impacto que o projeto teve nas vendas? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Eu não consigo mensurar o impacto das vendas ou dos lucros. Mas teve um impacto positivo.

15. Lucros - Qual o impacto que o projeto teve nos lucros? (poderá ser considerado em %)

Resposta: Eu não consigo mensurar o impacto das vendas ou dos lucros. Mas teve um impacto positivo.

Preparação para o futuro

16. Futuro – Que motivos o levaria a afirmar que este projeto proporcionou abertura para novos mercados ou novos produtos?

Resposta: Para o cliente existe agora uma abertura para trabalhar com tipologias de artigos que até a data não tinha. O projeto foi aplicado a um tipo de negócio, mas pode facilmente ser replicado a outra categoria com artigos com validade. Este projeto permitiu-nos criar um novo portefólio de fornecedores. Os fornecedores existiam, nós tínhamos esse conhecimento, mas não trabalhamos com eles porque não estávamos preparados para isso.