ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

O Impacto do Estilo de Liderança do Gestor de Projetos no Desempenho da Equipa: O Caso Solutions 30

Ana Isabel Oliveira Gonçalves

NOVEMBRO/2023

Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

O Impacto do Estilo de Liderança do Gestor de Projetos no Desempenho da Equipa: O Caso Solutions 30

Ana Isabel Oliveira Gonçalves
8210263

Fernando Freitas da Torre

Professor Adjunto Convidado

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em 15 de novembro de 2023 pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

NOVEMBRO/2023

Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Declaração de Integridade

Eu, Ana Isabel Oliveira Gonçalves, estudante nº 8210263, do Mestrado de Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado "O Impacto do Estilo de Liderança do Gestor de Projetos no Desempenho das Equipas: O Caso Solutions 30" é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referenciação adotadas na instituição.

"Resilience is the silent strength that propels us."

Karen Salmansohn

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação marca o final de uma "viagem" repleta de desafios e aprendizagens sendo o culminar de um percurso em que resiliência e esforço contínuo foram as palavras de ordem.

Às pessoas maravilhosas que caminharam comigo, quero agradecer pelo apoio incondicional que sempre recebi.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador, professor Fernando Torre pelo apoio, acompanhamento, aconselhamento e disponibilidade desde sempre demonstrada.

Aos meus colegas de curso por toda a ajuda disponibilizada ao longo deste percurso.

À empresa Solutions 30 Portugal à qual tenho a sorte fazer parte, pela flexibilidade e apoio que desde sempre me concederam. Nela espelham valores institucionais, e acima de tudo humanos, com os quais me identifico e na qual encontrei pessoas excecionais que me proporcionaram desde sempre um ambiente oportuno à minha pesquisa e ao meu desenvolvimento académico.

À Solange, CEO da Solutions 30 Portugal e um verdadeiro exemplo de líder, com um sentido enorme de humanidade e empatia pelo outro, agradeço a sua disponibilidade, flexibilidade e as inúmeras vezes em que me ouviu e incentivou ao longo deste percurso.

À minha equipa que sempre me deu a mão e "segurou todas as pontas", pela união, pela compreensão e pelo encorajamento que sempre recebi, não podia pedir melhor!

À minha família que é e sempre será a minha âncora, sobretudo aos meus pais que são a minha luz e que desde cedo me incutiram o gosto pelos bancos da escola, por querer mais e melhor.

Ao Ricardo que foi o meu suporte de todas as horas, que foi quem nunca me largou a mão, que foi quem nunca deixou de acreditar que era capaz, que foi quem mesmo nos momentos mais duros esteve sempre lá e nunca me deixou desistir. Não há palavras que consigam expressar a gratidão que te tenho!

Ao Flávio pelo companheirismo, incentivo e não só pelo abraço sempre pronto, mas também por muitos dos silêncios que sempre disseram tanto!

Aos meus amigos, os que caminharam lado a lado comigo, os que foram presença contínua, os que me ouviram incessantemente, os que me proporcionaram momentos de descontração para que esta jornada se tornasse mais leve e suportável, obrigado por serem parte integrante desta conquista.

De facto, o caminho nunca se faz sozinho, e neste trajeto tive a sorte de todos vós nunca me falharem. A todos o meu muito obrigado.

Resumo

Com a globalização e o aumento da competitividade entre as organizações na sociedade atual, é essencial que as empresas se concentrem na procura de métodos e técnicas que permitam gerir os seus projetos por forma a implementá-los e aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Neste contexto, assiste-se a uma crescente importância de uma gestão de projetos estratégica e alinhada com os objetivos, quer do projeto, quer da organização, sendo a liderança fundamental em todas as fases de desenvolvimento de um projeto. O líder deverá ser capaz de adotar padrões de comportamento, comunicação e gestão de conflitos, assim como gerir a sua equipa e tomar decisões que se revelarão fulcrais para a eficiência e eficácia do projeto.

Partindo destas premissas, o presente trabalho teve como principal objetivo traçar perfis de liderança, estabelecendo quais as principais competências, comportamentos, ferramentas e técnicas demonstradas pelo gestor de projeto e respetivo impacto no desempenho das equipas e respetivos resultados do projeto.

Para o efeito, e como suporte teórico da investigação em curso, foi realizada uma revisão de literatura às temáticas de gestão de projetos, liderança (análise de 6 estilos: *laissez-faire*, servidor, transacional, transformacional, democrática e autocrática), equipas de projeto e desempenho, assim como ferramentas, competências e técnicas de liderança.

Procedeu-se à recolha de dados através da aplicação de uma metodologia de estudo de caso na empresa Solutions 30 Portugal, com recurso à realização de um inquérito online construído com base no PMBOK e entrevistas individuais aos gestores de projetos da organização em causa.

Finalmente, concluiu-se a existência de traços dispersos dos seis perfis de liderança previamente definidos, não podendo ser determinado um estilo predominante em concreto. A maioria dos gestores demonstrou um nível de consciência substancial quanto à aplicação de comportamentos, competências, ferramentas e técnicas recomendadas pelo PMBOK. No entanto, a formação em gestão de projetos e equipas revelou-se um aspeto pouco explorado na instituição.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Liderança; Equipa; Telecomunicações

Abstract

With globalization and increasing competitiveness among organizations in today's society, it is essential for companies to focus on finding methods and techniques that allow them to manage their projects in order to implement and improve them over time. In this context, there is a growing importance of strategic project management aligned with the objectives of both the project and the organization. Leadership is crucial in all phases of project development. The leader must be able to adopt standards of behaviour, communication, and conflict management, as well as manage their team and make decisions that will be crucial for the efficiency and effectiveness of the project.

Based on these premises, the main objective of this work was to outline leadership profiles, establishing the main competencies, behaviours tools, and techniques demonstrated by the project manager and their impact on team performance and project outcomes. To this end, and as theoretical support for the ongoing research, a bibliographic review was conducted on the topics of project management, leadership (analysis of six styles: *laissez-faire*, servant, transactional, transformational, democratic, and autocratic), project teams, and performance, as well as leadership tools, competencies, and techniques.

Data was collected through the application of a case study methodology at the company Solutions 30 Portugal, using an online survey based on the PMBOK and individual interviews with the project managers of the organization in question. Finally, it was concluded that there were scattered traces of the six previously defined leadership profiles, and a predominant one could not be determined. Most managers demonstrated a substantial level of awareness regarding the application of behaviours, competencies, tools, and techniques recommended by the PMBOK. However, project and team management training were found to be a less explored aspect within the institution.

Keywords: Project Management; Leadership; Team; Telecommunications

Índice

Agradecimentos I
Resumo II
Abstract III
Índice IV
Índice de Tabelas V
Índice de Figuras VI
Abreviaturas, Acrónimos e Siglas VII
1. Introdução 1
1.1 Apresentação e Oportunidade do Tema 2
1.2 Objetivos do trabalho e metodologia 2
1.3 Estrutura da dissertação 5
2. Revisão de Literatura 6
2.1 Gestão de Projetos 6
2.2 Setor das Telecomunicações 9
2.3 Liderança em Gestão de Projetos 11
2.4 Estilos de Liderança 15
2.5 Equipas de projeto e desempenho 18
2.6 Ferramentas, competências e técnicas de liderança 22
3. Metodologia 26
3.1 Estudo de Caso - Inquérito por questionário 26
3.2 Estudo de Caso - Entrevistas 28
4. Análise de dados 30
4.1. Inquérito por Questionário 30
4.2. Entrevistas 47
4.3. Recomendações para liderança em gestão de projetos no setor das telecomunicações 54
5. Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futura 56
Bibliografia 60
Anexos 68

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comportamentos de liderança 35
Tabela 2 - Gestão e liderança de equipas de projeto 38
Tabela 3 - Estilos de liderança 41
Tabela 4 - Competências de liderança 44
Tabela 5 - Sugestões dos inquiridos para a melhoria da liderança 46
Tabela 6 – Análise de comportamentos de liderança 47
Tabela 7 – Análise de capacidades, ferramentas e técnicas de liderança 50
Tabela 8 – Análise de características de liderança 52
Tabela 9 – Análise de sugestões para melhoria de liderança 53

Índice de Figuras

Figura 1 - Diagrama do percurso de investigação 4
Figura 2 - Género dos inquiridos 30
Figura 3 - Idade dos inquiridos 31
Figura 4 - Habilitações dos inquiridos 32
Figura 5 - Certificação em gestão de projetos 33

Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ARCEP - Autoridade de Regulação das Comunicações Eletrônicas, dos Correios e da Distribuição da Imprensa

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

CAPM - Certified Associate in Project Management

GP - Gestor de Projetos

IPMA - International Project Management Association

O - Objetivo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PRINCE2 - Projects IN Controlled Environments

PMI - Project Management Institute

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMP - Project Management Professional

QI - Questão de Investigação

R - Resultado

S30 - Solutions 30 Portugal

S.A. - Sociedade Anónima

1. Introdução

No contexto organizacional de hoje com a pressão crescente para a eficiência, valor de negócio e crescimento, aumento do lucro e maior transparência e responsabilização, as empresas devem não só abordar uma gestão adequada dos projetos, mas também a liderança de projetos orientada para o sucesso (Retfalvi, 2016). A tarefa mais importante dos líderes na área da gestão de projetos é alcançar resultados. No entanto, também pode ser vista como uma função da circunstância e o resultado da interação entre membros da equipa, que têm um "representante" para organizar o projeto e atingir os seus objetivos (Djhelilova & Islam, 2019).

A empresa Solutions 30 S.A., está sediada em França – St. Denis – e com polo em Portugal, zona de Viana do Castelo desde julho de 2018, a partir do qual coordena a prestação de serviços no setor das novas tecnologias e telecomunicações em França e com serviço de pós-venda ao cliente através de call-center. Esta prestação de serviços é realizada em diversos mercados e está dependente da gestão de projetos para acompanhar, coordenar e gerir os projetos de forma eficiente. O polo de Viana do Castelo é composto por cerca de 300 colaboradores, dividido em diversas equipas, coordenadas pelos respetivos gestores de projetos nas mais diversas áreas relativas às novas tecnologias. Partindo desta premissa, o âmbito desta dissertação surge com o intuito de, através da visão do gestor de projeto, investigar e compreender as competências, comportamentos e estilos de liderança com maior expressão na organização e perceber, qual o impacto que consideram ter no desempenho das respetivas equipas de projeto.

Pretende-se igualmente compreender quais as ferramentas e técnicas aplicadas pelos gestores de projetos na gestão das suas equipas, tendo-se recorrido para o efeito a uma abordagem de estudo de caso. O mesmo foi realizado com recurso não só à aplicação de um questionário online, mas também através de entrevistas individuais realizadas a todos os gestores de projeto que integram a empresa Solutions 30 Portugal.

Desta forma, pretende-se contribuir para a teoria e prática em gestão de projetos, especialmente na área de projetos de telecomunicações.

1.1 Apresentação e Oportunidade do Tema

A gestão de projetos envolve, inevitavelmente, a existência de um líder, não só para a gestão do projeto, mas também para a equipa do projeto. Sendo que para Larson (1995) a eficácia do projeto pode ser melhorada se os participantes trabalharem juntos em equipa, com objetivos comuns estabelecidos e procedimentos definidos para a solução colaborativa de problemas.

Para tal, é essencial definir papéis e responsabilidades para trazer estabilidade e ordem (Anantatmula, 2008). Sabendo que, de acordo como o Project Management Institute (2017), a participação dos membros da equipa durante o planeamento agrega os seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto.

No entanto, autores como Fischer & Charef (2021), que salientam não existir muita discussão sobre liderança na literatura de gestão de projetos, referindo que planear o projeto e fazer o trabalho de acordo com o plano é a abordagem geral.

No seguimento da revisão bibliográfica efetuada sobre estilos de liderança e desempenho nas equipas em projetos, constata-se que há uma escassez de literatura que aborde e relacione estes dois conceitos na área das telecomunicações. Deste modo, o presente estudo surge da necessidade de análise e aprofundamento dos temas aqui propostos para investigação. Pretende-se compreender a relação entre ambos e, com base nos resultados obtidos no estudo de caso, elaborar um conjunto de recomendações e boas práticas de liderança em gestão de projetos que se possam impactar positivamente o desempenho das equipas de projetos.

1.2 Objetivos do trabalho e metodologia

Por forma a iniciar a investigação quanto à temática em análise, procedeu-se a uma revisão de literatura que fosse de encontro à análise das problemáticas e objetivos do presente estudo, recorrendo à pesquisa de literatura nas bases de dados B-On e Web-Of-Science (WOS).

Como principais palavras-chave foram utilizadas “Project Management”, “Project Management Leadership”, “Project Telecommunications”, “Competences Leadership”, “Team Performance” e “Teams Management”.

Após a obtenção de diversas publicações sobre estas temáticas, foram recolhidas referências para fontes secundárias, ou seja, a partir dos artigos recolhidos na primeira fase, foram obtidas novas referências de outros artigos considerados igualmente relevantes para esta dissertação.

Desta forma, foram definidos os pontos essenciais a enquadrar na revisão de literatura da dissertação, estando estes intrinsecamente ligados ao tema em estudo: Gestão de Projeto; Setor

das telecomunicações**;** Liderança em Gestão de Projetos; Equipas de Projeto e desempenho**;** Competências e comportamentos de liderança**;** Ferramentas e técnicas de liderança.

A definição destes pontos é significativamente importante não só para a compreensão e explicação da temática, mas também para a construção de uma revisão atualizada do estado da mesma.

No contexto anteriormente descrito sobre a apresentação e importância do tema, conclui-se através da investigação realizada que:

1: Os conceitos relacionados com a liderança em gestão de projetos de telecomunicações são controversos e encontram-se pouco analisados.

2: Apesar de existir diversa literatura científica sobre gestão de projetos, existem poucos estudos sobre as competências de liderança em gestão de projetos de telecomunicações.

3: A potencial relação entre as competências de liderança demonstradas pelo gestor de projetos e os resultados obtidos pelo projeto é um tema pouco abordado.

Neste sentido, e através do estudo de caso na empresa Solutions 30 Portugal, colocam-se as seguintes questões de investigação **(QI)**, a que esta dissertação tem como objetivo dar resposta:

QI1: Que estilos de liderança serão os mais eficazes em gestão de projetos de telecomunicações?

QI2: Que competências de liderança deverão os gestores de projetos de telecomunicações desenvolver de modo a melhorar o desempenho das suas equipas?

QI3: Qual a relação existente entre as competências de liderança do gestor de um projeto de telecomunicações e os resultados do projeto?

Assim, os objetivos **(O)** da dissertação serão os seguintes:

O1: Analisar a liderança no âmbito da gestão de projetos de telecomunicações;

O2: Analisar e descrever as competências de liderança utilizadas pelo gestor de projetos de telecomunicações;

O3: Analisar a relação entre competências de liderança demonstradas pelo gestor de projetos e os resultados obtidos pelo projeto;

O4: Elaborar um conjunto de recomendações que contribuem para liderança em gestão de projetos no setor das telecomunicações;

Consequentemente, os resultados e contribuição **(R)** deste estudo para a teoria e prática podem ser resumidos em quatros pontos:

R1: Estado da arte atualizado sobre liderança em gestão de projetos de telecomunicações e desempenho das equipas através de revisão de literatura;

Revisão de Literatura

- Gestão de Projetos
- Setor das telecomunicações
- Liderança em Gestão de Projetos
- Equipas de Projeto e desempenho
- Competências e comportamentos de liderança
- Ferramentas e técnicas de liderança

1: Os conceitos relacionados com a liderança em gestão de projetos de telecomunicações são controversos e encontram-se pouco analisados
2: Apesar de existir diversa literatura científica sobre gestão de projetos, existem poucos estudos sobre as competências de liderança em gestão de projetos de telecomunicações
3: A potencial relação entre as competências de liderança demonstradas pelo gestor de projetos e os resultados obtidos pelo projeto é um tema pouco abordado

Questões de Investigação (QI)

QI1: Que estilos de liderança serão os mais eficazes em gestão de projetos de telecomunicações?
QI2: Que competências de liderança deverão os gestores de projetos de telecomunicações desenvolver de modo a melhorar o desempenho das suas equipas?
QI3: Qual a relação existente entre as competências de liderança do gestor de um projeto de telecomunicações e os resultados do projeto?

Objetivos (O)

O1: Analisar a liderança no âmbito da gestão de projetos de telecomunicações
O2: Analisar e descrever as competências de liderança utilizadas pelo gestor de projetos de telecomunicações
O3: Analisar a relação entre competências de liderança demonstradas pelo gestor de projetos e os resultados obtidos pelo projeto
O4: Elaborar um conjunto de recomendações que contribuem para liderança em gestão de projetos no setor das telecomunicações

Análise de Resultados

Resultados (R)

R1: Estado da arte atualizado sobre liderança em gestão de projetos de telecomunicações e desempenho das equipas através de revisão de literatura
R2: Estudo de caso da Solutions 30 Portugal, através do questionário online e complementado pela realização de entrevistas aos gestores de projeto
R3: Identificar as competências de liderança mais relevantes para a gestão de projetos de telecomunicações

Figura 1 - Diagrama do percurso de investigação

Fonte: Elaboração Própria

1.3 Estrutura da dissertação

De forma a garantir uma melhor compreensão, a presente dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos. Inicia-se com o primeiro capítulo, a introdução, em que se realiza o enquadramento geral da temática a desenvolver, expondo as perguntas de investigação e os objetivos a atingir.
No segundo capítulo, é realizado um enquadramento teórico do tema em estudo, através de uma revisão de literatura dos conceitos de Gestão de projetos, Setor das telecomunicações, Liderança em Gestão de projetos, Estilos de liderança, Ferramentas, competências e técnicas de liderança, Equipas de projeto e desempenho.
O terceiro capítulo engloba as metodologias de investigação aplicadas para a recolha de dados: estudo de caso da empresa Solutions 30 Portugal, através do questionário online e complementado pela realização de entrevistas aos gestores de projeto.
Neste seguimento, o quarto capítulo incide numa análise detalhada dos dados obtidos, através da abordagem de estudo de caso com recurso a questionário online *(survey)* e entrevistas onde estão reportados os resultados provenientes de ambas as pesquisas, reunindo a informação e constatações, assim como as recomendações para a liderança em gestão de projetos no setor das telecomunicações.
Por fim, no quinto e último capítulo, são expostas as conclusões, limitações e linhas de investigação futura da dissertação.

2. Revisão de Literatura

2.1 Gestão de Projetos

O ambiente altamente competitivo de hoje está a obrigar as organizações a adotarem uma abordagem de gestão de projetos para que melhores resultados empresariais possam ser atingidos, tais como a redução de riscos, de custos e o aumento das taxas de sucesso (Ellahi et al., 2022). No mundo dos negócios, caracterizado por desafios constantes, a gestão de projetos é determinante para o êxito das organizações (Silveira et al., 2013).

Estamos perante uma crescente globalização dos mercados que obriga a inovar no mundo dos negócios. Para permanecerem competitivas no novo mercado global, com base no trabalho de Pinto & Dominguez (2012), as empresas são forçadas a abandonar a burocracia tradicional de processos de controlo de gestão e a adotar técnicas mais adequadas aos problemas e oportunidades do ambiente empresarial moderno. Essa necessidade de uma nova abordagem levou ao crescimento, nas últimas décadas, da noção de gestão de projetos como uma disciplina formal bem estabelecida em vários setores.

Neste sentido, um projeto nasce de uma necessidade e exige não só objetivos e prazos bem definidos, assim como recursos materiais e humanos para a sua execução de forma estratégica e reprodutora de resultados.

O estudo de Bouer & Carvalho (2005) revela que os projetos representam um instrumento relevante na evolução e mudança das organizações, tendo como objetivo obter vantagens competitivas. Schoper et al. (2018) corroboram esta ideia, afirmando que a sociedade moderna é caracterizada cada vez mais pela tendência global de planeamento, onde as intervenções das organizações procuram recursos humanos para trabalharem nos seus projetos.

A gestão de projetos tem como foco a satisfação das partes interessadas, devendo garantir que as suas ações sejam executadas de acordo com um plano, que seja credível e se finalize com a resposta aos requisitos das partes interessadas (Zwikael & Sadeh, 2007).

Todavia, atualmente nem todas as empresas seguem um processo de gestão de projetos formalmente organizado. Para Ellahi et al. (2022), a gestão de projetos tem vindo a mostrar-se um tema em crescimento com princípios e técnicas bem estabelecidas que visam ajudar a completar os projetos de forma eficiente e eficaz.

De salientar que um projeto é um esforço temporário delineado para criar um produto, serviço ou resultado único (Project Management Institute, 2017). O que significa que cada projeto tem um começo e um fim definidos (Serrat, 2017). Desta forma, os projetos poderão variar no seu tempo de execução, uns poderão ser de curta duração, enquanto outros poderão perdurar ao

longo do tempo durante longos períodos, tal como afirma Carvalho & Jr (2011). E embora exista um fim para um projeto, os seus resultados e produtos podem perdurar ao longo do tempo (Costa, 2021).

É então necessário percecionar cada projeto de forma única e compreender que cada projeto necessita de ser planeado tendo em conta as suas características e objetivos para que seja possível um plano, devidamente sequenciado e adaptado. Segundo o Project Management Institute (2017), a gestão de projetos prende-se com a utilização de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, por forma a cumprir os seus requisitos (Fernandes, 2021). Com efeito, a gestão de projetos é executada através da aplicação e envolvimento apropriado dos processos de gestão de projetos identificados para o mesmo. Permite que as organizações os executem de forma eficaz e eficiente (Project Management Institute, 2017; Leite, 2021).

No entanto, é evidente que qualquer modelo de gestão de projetos utilizado pelas organizações vai implicar pontos fortes e fracos, sendo que, deverão ser devidamente elaborados por cada instituição que permita seguir uma abordagem comum de forma a controlar o progresso dos projetos (Ferreira, 2013).

É natural que, para qualquer organização, o objetivo é desenvolver projetos sem grandes dificuldades ou impedimentos, contudo, para uma maior eficiência e eficácia na gestão de projetos, a mesma deve ser realizada através da utilização e integração dos processos apropriados de gestão de projetos (Project Management Institute, 2017). De acordo com estas afirmações, podemos perceber que ferramentas e técnicas da gestão de projetos, quando bem aplicadas, serão sem dúvida uma mais-valia para as organizações. Neste sentido, as ferramentas e técnicas da gestão de projetos devem estar alinhadas com o contexto do projeto, pois podem aumentar a taxa de projetos bem-sucedidos, criando uma vantagem perante outras organizações (Ferreira, 2013).

Podemos então afirmar que uma organização e definição adequada de processos na gestão de projeto é um fator crítico de sucesso. Em virtude disso, já os autores Pinto & Kharbanda (1995) chamaram à atenção para o facto de que, nas organizações, o uso incorreto de determinadas práticas pode ser prejudicial para os seus projetos, o que leva muitos deles a fracassarem.

Paralelamente, conforme Vargas (2009), a principal vantagem da gestão de projetos consiste no facto de a mesma poder ser aplicada a todo o tipo de projetos e organizações, grandes ou pequenas, com maior ou menor orçamento, e em qualquer tipo de negócio - sendo uma mais-valia para qualquer organização.

De salientar que neste contexto, o papel do gestor de projeto assume uma importância fulcral na condução do projeto e equipa de projeto, representando igualmente um fator crítico de sucesso neste tema. Segundo Ahsan et al. (2013), requer um vasto entendimento e conhecimento de diversas áreas que tem de ser coordenadas, assim como fortes competências interpessoais.

Ainda segundo estes autores, um gestor de projetos competente, deve satisfazer os seguintes componentes:

- Conhecimento: o gestor de projetos deverá dominar a aplicação de processos, ferramentas e técnicas para as diferentes atividades do projeto;
- Desempenho: o gestor de projetos sabe aplicar o conhecimento para satisfazer os requisitos do projeto;
- Pessoal: o gestor de projetos sabe que conduta seguir de acordo com as atividades realizadas no contexto ambiental do projeto, tendo em conta as características da sua personalidade.

O PMBOK (Project Management Institute, 2017) define a competência de um gestor de projetos como sendo o conjunto de três aptidões: gestão técnica de projetos, liderança e gestão estratégica e de negócio. O estudo de Webber et al. (2020) vem acrescentar que apoiar a motivação e o desenvolvimento de uma equipa é uma adequada abordagem de liderança para trabalhar com os seus membros.

Ainda de acordo o PMBOK (Project Management Institute, 2017), o desenvolvimento da equipa do projeto tem como objetivos:

- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipa para aumentar a sua capacidade de concluir as entregas do projeto, com redução de custos e cronogramas, e aumento da qualidade;
- Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipa;
- Permitir à equipa participar em processos decisórios e assumir responsabilidade das soluções fornecidas para aumentar a produtividade da equipa e obter resultados mais eficazes e eficientes;
- Criar uma cultura de equipa dinâmica, coesa e colaborativa de forma a melhorar a produtividade individual e da equipa, o espírito de equipa e a cooperação, e permitir formação e mentoria entre os próprios membros da equipa para partilhar conhecimento e especialização (Project Management Institute, 2017, 2021).

Assim sendo, podemos referir que uma boa liderança pressupõe pessoas motivadas. A cooperação leva à empatia e confiança entre membros de uma equipa e, para além de um bom

líder, um bom ambiente de equipa aumenta igualmente as possibilidades de sucesso no trabalho realizado.

Tal como referem Liu & Cross (2016), a cooperação tem impactos tanto na eficácia, como na eficiência, devem ser feitos esforços suplementares no desenvolvimento de processos de trabalho de equipa eficazes e de elevado fluxo de informação. Neste sentido, os gestores de projeto devem criar um ambiente que facilite o trabalho em equipa e motive a equipa continuamente (Project Management Institute, 2017).

Uma boa liderança vai motivar os liderados, pelo que para Meredith & Mantel (2021), a escolha de um gestor de projetos é umas das decisões mais importantes de todo o projeto, podendo ditar o seu sucesso.

Posto isto, a gestão de projetos e o papel do gestor de projetos enquanto líder das equipas de projeto são fatores determinantes para alcançar o sucesso do projeto. A gestão de projeto está correlacionada com a liderança que envolve capacidades de orientar, motivar e coordenar uma equipa, e que serão analisadas igualmente através da análise de seis estilos de liderança no ponto 2.3 deste trabalho.

2.2 Setor das Telecomunicações

As telecomunicações são um exemplo claro de um setor para o qual a inovação é uma questão fundamental, permitindo ligar mercados e sociedades à distância e onde as suas mudanças acontecem de forma acelerada. Neste contexto, a gestão de projetos mostra-se igualmente uma mais-valia na aplicação de métodos e técnicas estratégicas que maximizem a eficiência dos projetos implementados para a prestação dos seus serviços (Sorokin (2020).

A Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0) é um marco em várias inovações relacionadas com a automação, a informatização e o intercâmbio de dados tornaram-se uma tendência que é altamente valorizada no mundo dos negócios (Darmaningrat et al., 2019). Para Radziwill (2018), a Quarta Revolução Industrial gera um mundo no qual os sistemas de fabricação virtuais e físicos cooperam entre si de uma maneira flexível a nível global, afirmando que esta revolução tecnológica que modificaria a forma como se vive, trabalha e inclusive as formas de relacionamento entre pessoas.

Neste seguimento, estamos perante um fenómeno de inovação que une técnicas de produção avançada com sistemas inteligentes que se coadunam com as organizações e pessoas. Todas estas inovações podem ser concretizadas com o apoio da rede de telecomunicações. Um operador de rede, enquanto fornecedor de rede de telecomunicações, pode fornecer esta procura

enquanto houver clientes e mercados que necessitem dos seus serviços (Darmaningrat et al., 2019).

Portugal tem um mercado de telecomunicações moderno e flexível e uma grande diversidade de empresas de comunicações. Sendo um setor de serviços essencial para o crescimento económico aumentando a produtividade industrial e tem como agência reguladora das telecomunicações a ANACOM (2023). Segundo os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE) em 2022, a componente das telecomunicações cresceu 5,5%, mais 11% do que em 2020. O seu volume de negócios aumentou para os 7,8 mil milhões de euros em 2021, o que representa um crescimento de 7,5% face a 2020 (Instituto Nacional de Estatística, 2022).

Em França, o órgão regulador é a ARCEP. Segundo o estudo económico publicado pela Federação Francesa de Telecomunicações, em 2022 "*2,1% do PIB francês é o peso do setor das comunicações, sendo que representa nada menos do que 700 mil postos de trabalho em França*" (COMK Marketing News, 2017). O grupo Orange S.A., é maior prestador de serviços de telecomunicações em França, e com a qual a Solutions 30 Portugal mantém vários contratos na área das telecomunicações e novas tecnologias. Esta empresa fornece uma gama de soluções e serviços de comunicação em França e em todo o mundo, estando já em expansão por 23 países. A 31 de dezembro de 2021, com base no seu artigo publicado a 27 de novembro 2022, o grupo contava com 28,8 milhões de clientes a subscreverem mais que um serviço reportando receitas de 17.489 milhões de euros ("MarketLine Company Profile: Orange SA," 2022; "Orange SA SWOT Analysis," 2022).

Com base no relatório "Exame Estatístico do Comércio Mundial" publicado em 2019, os serviços de telecomunicações e de informação constituem o setor de serviços mais dinâmico e empreendedor no qual se verificou uma taxa de crescimento de 15% (Instituto Nacional de Estatística, 2019). A nível mundial, este setor destaca-se entre os demais serviços na geração de receitas. Sendo essencial para o crescimento económico, uma vez que o aumento do acesso à Internet foi em simultâneo acompanhado pelo alargamento no consumo de bens industriais necessários para se usufruir do serviço de telecomunicações. Estimativas da OCDE (2014) revelam que as ligações à Internet promovem de igual forma as exportações de produtos a preços mais altos em diversos setores, nomeadamente no setor eletrónico. Além disso, houve um crescimento no consumo de telecomunicações de 10% que está associado a preços entre 2% e 4% mais elevados no setor das telecomunicações e a um aumento no comércio deste setor, entre 7% e 9%. Estamos perante uma importância incontornável do setor das telecomunicações em todo mundo e a mesma tem sido constatada por diversos autores.

O sector das telecomunicações constitui um meio de transformar a economia para o próximo nível o que se revela um fator de peso para a situação económica de um país (Sanchez et al., 2009). Conforme o artigo de Sorokin (2020), a análise do mercado das telecomunicações revelou que existe uma importante integração de operadores de telecomunicações com bancos, serviços de Internet, lojas que vendem dispositivos eletrónicos (como smartphones, tablet PC). A troca de informação é frequentemente um dos elementos-chave dos processos empresariais para a prestação de serviços. Ainda segundo este estudo, a realização de projetos socialmente eficazes por parte do operador de telecomunicações pode aumentar a sua competitividade, o que aumenta a eficiência económica da empresa no seu conjunto

Com base nesta análise, e dado que vivemos numa sociedade de informação, sendo o setor das telecomunicações o responsável pela comunicação e transmissão de dados em todo o mundo, estamos perante um mercado de fundamental importância no desenvolvimento e crescimento na sociedade moderna.

2.3 Liderança em Gestão de Projetos

Na literatura sobre gestão de projetos, a relação entre a liderança e o sucesso do projeto tem sido destacada por numerosos investigadores (Retfalvi, 2016). Todavia, é importante referir que na gestão de projetos, a liderança deve ter em conta a situação atual da organização onde será implementado o projeto.

A liderança pode ser vista como a prática de influenciar os outros a concordarem com o trabalho, como pode ser feito de forma eficaz e como processo que permite reunir esforços individuais e coletivos para alcançar um objetivo comum (Pretorius et al., 2018). Porém, há que ter em consideração que a ausência de controlo sobre a seleção da equipa de projeto e a falta de autoridade formal sobre os membros da equipa do projeto contribuem para os desafios associados à liderança de um projeto (Anantatmula, 2008; Fernandes, 2021). No entanto, os autores Fischer & Charef (2021) chamam à atenção para o facto de não haver muita discussão sobre liderança na literatura tradicional de gestão de projetos. Planear o projeto e fazer o trabalho de acordo com o plano é a abordagem geral.

A liderança deve ser usada para inspirar a equipa do projeto a focar-se no conhecimento e nos objetivos de conhecimento apropriados (Project Management Institute, 2017). As atividades de gestão concentram-se nos meios para atingir os objetivos do projeto, tais como ter processos eficazes, planear, coordenar, medir e monitorizar o trabalho, entre outros. As atividades de liderança focam-se nas pessoas. A liderança inclui influenciar, motivar, ouvir, capacitar e outras

atividades relacionadas com a equipe do projeto. Ambas são importantes para alcançar os resultados pretendidos (Project Management Institute, 2021).

Neste seguimento, a liderança é reconhecida na literatura como um fator crítico de sucesso para o sucesso do projeto (Thite, 1999). Ainda segundo este autor, os estilos de liderança são "atitudes de gestão, comportamentos, características e competências", que são definidos por interesses individuais e coletivos, fiabilidade e valores (Fune, 2013). No entanto, de acordo com o Project Management Institute (2021), as atividades de liderança podem estar centradas ou distribuídas, pois num ambiente em que as atividades de gestão são centralizadas, a responsabilidade por um resultado geralmente é atribuída a um indivíduo como gestor de projeto. Já nas atividades de gestão de projetos que são distribuídas, os membros da equipa são responsáveis pela conclusão do trabalho, dado que há situações em que uma equipa de projeto pode se auto-organizar para concluir um projeto e em vez de ter um gestor de projeto, alguém dentro da equipa serve como facilitador para permitir a comunicação, a colaboração e o envolvimento. Porém, o sucesso do projeto pode ser mais garantido se os participantes trabalharem juntos como uma equipa, com objetivos comuns estabelecidos e procedimentos definidos para a solução colaborativa de problemas (Larson, 1995).

A liderança do projeto também está intimamente associada à qualidade de equipa de projeto e do seu desempenho. Portanto, numerosos estudos existentes têm examinado se os líderes de projeto e estilos de liderança são significativos para os resultados do projeto. Assim como se os comportamentos dos líderes têm uma influência na estrutura organizacional, fluxo de trabalho, desempenho e eficácia (Oh et al., 2021).

Além disso, as organizações também devem ter gestores de projetos que sejam qualificados em diferentes competências para levar os projetos a uma conclusão bem-sucedida (Parry, 1996). Portanto, identificar estas competências é essencial para desenvolver modelos de aplicação de negócio nas organizações (Fune, 2013).

Mais uma vez, estamos perante a importância de uma gestão de projeto que considere e valorize profundamente as competências de líder para a obtenção de bons resultados. À medida que a gestão do projeto amadureceu, houve um aumento de reconhecimento do valor das pessoas e na sua capacidade de concluir com sucesso projetos. Além disso, membros da equipa inspirados e motivados foram mais propensos a alcançar objetivos de projeto do que aqueles que não foram (Geue, 2018; Denney et al., 2020).

Estas questões estão assim interligadas com os estilos de liderança adotados na gestão de projetos. Segundo Cunningham et al. (2015), há uma variedade de métodos de liderança no

campo de gestão de projetos atualmente, sendo que no seu estudo, considerou estilos como *laissez-faire*, autocrático e democrático como alguns dos mais populares.

Para Heinzerling (2018), adquirir uma posição de liderança e tornar-se líder são bem diferentes. O tempo, a experiência, a orientação, os erros e os sucessos contribuem igualmente para o processo de desenvolvimento de grandes líderes, não sendo a liderança medida por títulos, papéis ou autoridade. Ainda para o autor, gestão tem a ver com processos e sistemas, enquanto a liderança incide em fornecer orientação e direção para um grupo e é importante não só alcançar bons resultados empresariais, mas também criar uma cultura onde as pessoas são capacitadas e inspiradas por um propósito comum.

Conforme a narrativa do PMBOK (Project Management Institute, 2021), o gestor de projetos é igualmente fundamental para estabelecer e manter um ambiente seguro e sem julgamentos que permita que a equipa comunique abertamente. Sendo que uma das formas de o conseguir passa pela modelagem de comportamentos desejados, tais como:

- Transparência: Ser transparente na forma como se pensa, estendendo-se também à transparência sobre preconceitos;
- Integridade: Os indivíduos demonstram honestidade ao revelar riscos, comunicar suas suposições ou más notícias antecipadamente, incluindo a divulgação de potenciais conflitos de interesse;
- Respeito: Demonstrar respeito por cada pessoa, como a pessoa pensa, as capacidades da pessoa e a perspetiva e experiência que a pessoa traz para a equipa do projeto;
- Discurso positivo: Ao longo do projeto, ocorrerão opiniões diversas, diferentes formas de abordar as situações e mal-entendidos e representam uma oportunidade para dialogar e não para debater. Um diálogo implica trabalhar com os outros para resolver opiniões divergentes e chegar a uma resolução que todas as partes possam abraçar;
- Apoio: Os projetos podem ser desafiadores do ponto de vista de desafios técnicos, influências ambientais e interações interpessoais. Apoiar os membros da equipa de projeto através da resolução de problemas constrói uma cultura de apoio e leva a um ambiente de confiança e colaboração;
- Coragem: Recomendar uma nova abordagem a um problema ou uma forma de trabalhar pode ser intimidante. Da mesma forma, pode ser desafiador discordar de um especialista no assunto ou de alguém com maior autoridade. No entanto, demonstrar a coragem necessária para fazer uma sugestão, discordar ou tentar algo novo permite uma cultura

de experimentação e comunica aos outros que é seguro ser corajoso e tentar novas abordagens;

- Celebrar o sucesso: O foco nos objetivos, desafios e problemas do projeto muitas vezes marginaliza o facto de como os membros individuais e a equipa do projeto estão a progredir constantemente em direção a esses objetivos. No entanto, reconhecer tais contribuições em tempo real pode manter a equipa do projeto e os indivíduos motivados;

No seguimento desta análise, é de salientar que, para os autores Müller & Turner (2007), os gestores mais bem-sucedidos apresentam ainda grandes competências emocionais. Para estes autores, dependendo dos tipos de projetos, verificou-se que os gestores de projetos bem-sucedidos têm as seguintes qualidades de liderança:

- Resiliência emocional e comunicação em projetos de complexidade média, e sensibilidade em projetos de elevada complexidade;
- Motivação no reposicionamento de projetos, autoconsciência e comunicação em projetos;
- Inovação e sensibilidade;
- Motivação e gestão de recursos em projetos.

No seguimento da análise de literatura sobre estilos de liderança, a mesma apresenta a identificação de diversos estilos passíveis de serem adotados. Jiang (2014) realizou um estudo no âmbito de observar fatores de sucesso do projeto, respetiva ligação com estilos de liderança e a sua influência no sucesso do projeto, de forma a determinar uma correlação entre o estilo de liderança e o sucesso do projeto. Este autor examinou um resumo das teorias de liderança juntamente com os estilos de liderança, que definiram as seguintes como mais relevantes:

- Comportamento ou estilos (ou seja, *laissez-faire*, democrático, autocrático);
- Visionária ou carismática (transacional, transformacional, *laissez-faire*);
- Inteligência emocional (ou seja, visionário, *coaching*, afiliado, democrático).

Asree et al. (2019), salientam os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* como bastante influentes para o sucesso. Para os autores a aplicação da liderança transacional pode ser muito eficaz se os membros da equipa tiverem um objetivo claro do projeto. No entanto, os líderes transformadores diferem dos líderes transacionais pela forma como interagem com as suas equipas, pois permitem que estas tomem decisões o que aumenta a produtividade, a satisfação e o envolvimento dos membros do grupo. Ainda nesta linha, os mesmos autores enfatizam o estilo *laissez-faire* uma vez que concede poder aos membros da

equipa na tomada de decisões e demonstra-se adequado aos membros experientes da equipa e para um projeto que não precisa de acompanhamento próximo.

O Project Management Institute (2017) também refere as pesquisas que descrevem inúmeros estilos de liderança que podem ser adotados pelo gestor de projetos, salientando os mais comuns como a liderança servidora, uma vez que tem como enfoque o compromisso de servir e colocar outras pessoas em primeiro lugar, valorizando o seu crescimento, aprendizagem, desenvolvimento, autonomia e bem-estar.

Goleman (2003) inclui os estilos autocrático e democrático como estilos básicos de liderança, referindo que os mesmos derivam de diferentes competências de inteligência emocional. Podem funcionar melhor em situações particulares, sabendo que afetam o clima organizacional de diferentes maneiras. Para o autor, o estilo autocrático funciona especialmente bem quando um negócio/projeto está "à deriva", sendo menos eficaz quando o líder está a trabalhar com uma equipa de especialistas que são mais experientes do que ele.

Relativamente ao estilo democrático, refere que o seu impacto no "clima" organizacional não é tão alto como se poderá à partida imaginar. Ao dar aos trabalhadores uma voz nas decisões, os líderes democráticos constroem flexibilidade e responsabilidade organizacionais ajudando a gerar novas ideias. No entanto, o que muitas vezes se observa na aplicação deste estilo, são reuniões "intermináveis" e funcionários confusos que se sentem sem líder.

2.4 Estilos de Liderança

Assim sendo, com base na revisão de literatura acerca do tema, o presente estudo irá centrar-se em seis estilos principais:

Liderança servidora - acredita-se ser "uma abordagem holística da liderança que engloba as dimensões racionais, emocionais e morais das relações líder-seguidor, de modo que os seguidores aumentem e desenvolvam as suas competências (Graham, 1991). Embora a influência seja geralmente considerada o elemento-chave da liderança, a liderança servidora muda o foco desta influência, enfatizando o ideal de serviço na relação líder-seguidor. Pode, portanto, ser uma teoria de liderança com grande potencial (Asi & Kamesh, 2016). Além disso, a liderança servidora concentra-se em entender e abordar as necessidades e o desenvolvimento dos membros da equipa de projeto, a fim de permitir o melhor desempenho possível da equipe de projeto (Project Management Institute, 2021). Ainda com base no PMBOK (Project Management Institute, 2021), os líderes servidores permitem que as equipas de projeto se auto-

organizem, quando possível, e aumentem os níveis de autonomia, passando oportunidades de tomada de decisão apropriadas para os membros da equipa do projeto.

É certo que o estilo de liderança tem de ser adaptado e adequado ao modelo de negócio e projeto a liderar e coordenar. No entanto, para Minnis & Callahan, (2010), apesar da investigação limitada e da crítica mínima, a liderança servidora continua a ser promovida como o modelo de liderança para a organização moderna.

Liderança *Laissez-Faire* - o líder fornece pouca ou nenhuma direção aos membros da equipa dando-lhes o máximo de liberdade. É atribuída autoridade ou poder aos colaboradores para determinarem objetivos, tomar decisões e resolver problemas por si próprios (Avolio & Bass, 2004; Fune, 2013).

Segundo Asree et al. (2019), este estilo dá poder aos membros da equipa para tomarem uma decisão. É adequado para membros experientes da equipa e para um projeto que não precisa de acompanhamento próximo. A natureza do projeto e as suas diferentes etapas podem exigir uma combinação de diferentes estilos de liderança. Estamos perante uma ausência de influência e poder direto sobre os liderados, sendo que o líder apenas intervém em situações em especificamente necessárias.

Liderança Transacional - baseia-se numa relação de recompensas contingentes e gestão por exceção e incentiva a obediência, através de recompensas e punições (Avolio & Bass, 2004; Fune, 2013). Está subjacente à maioria dos modelos de liderança e é altamente motivadora para resultados de curto prazo (Kalambayi et al., 2021). Para Asree et al. (2019), numa equipa de gestão de projetos, cada membro da equipa tem um conjunto de objetivos que precisa de ser realizado com base na tarefa. A aplicação da liderança transacional pode ser eficaz se os membros da equipa forem providos com um objetivo claro do projeto. No entanto, e segundo DuBois et al. (2015), o inconveniente deste estilo é o facto de ser sufocante da criatividade e da inovação e a individualidade é mal vista. Os resultados, a eficiência, a rentabilidade a curto prazo e o resultado são a prioridade. Estudos têm demonstrado que a liderança transacional pode ter um impacto positivo na capacidade de atingir objetivos e "fazer o trabalho", mas pode ter um impacto negativo na moral e motivação dos colaboradores. Ou seja, poderá ser um estilo de liderança, que mediante o tipo de projeto, possa motivar resultados, mas negligencia todas os outros aspetos inerentes à relação entre líder e liderados e trabalho de equipa.

Liderança Transformacional - eleva os interesses dos colaboradores, gera interesse e apoio para uma missão de grupo, e encoraja os colaboradores a apoiar ativamente essa missão de grupo (Avolio & Bass, 2004; Fune, 2013). Segundo Aga et al. (2016) e Siddiquei et al. (2022), a liderança transformacional fomenta o sucesso do projeto através de processos de team-

building. Tais como a definição de objetivos de equipa, esclarecimento de funções, processos interpessoais e resolução de problemas. Recorrendo ao estudo de Cunningham et al. (2015), este tem por base pressupostos teóricos que defendem que o estilo de gestão transformacional é mais adequado para projetos complexos, enquanto o transacional estilo é mais adaptado para projetos menos extensos. Neste sentido, para os autores Fareed et al. (2022), os líderes transformadores também inspiram e motivam os seus seguidores a agir para além das suas expectativas como equipas e indivíduos e podendo criar um ambiente onde a equipa do projeto vai dar o seu melhor no sucesso do mesmo.

Liderança autocrática - o líder autoritário assume a responsabilidade exclusiva pela tomada de decisões com pouco contributo. Embora a liderança autocrática possa ser útil em projetos que visem decisões rápidas, pode também conduzir ao ressentimento entre os subordinados, levando a se sentirem sobrecarregados e subvalorizados (Kalambayi et al., 2021).

Para Cunningham et al. (2015), os líderes autocráticos são líderes transacionais organizados e controladores que assumem plena responsabilidade pelo projeto. Os membros da equipa são informados do que tem de ser feito, recebem instruções claras de corte e este líder utiliza pouco ou nenhum contributo dos membros da equipa na tomada de decisões. A equipa não é informada dos motivos pelos quais as coisas terem de acontecer de determinada forma. Estes líderes tendem a cumprir os prazos do projeto e recompensar os membros da equipa adequadamente. Uma desvantagem para este estilo de liderança é que os membros da equipa podem ter sugestões úteis sobre melhoria de processos ou gestão de riscos, mas a sua opinião geralmente não é procurada, uma vez que este líder está a gerir o projeto e o principal decisor.

Neste sentido, podemos afirmar que ao nível individual e de equipa, poderá ser indutora de insatisfação individual e coletiva e certamente potenciadora de sentimentos de desmotivação e tensão.

Liderança democrática - envolve todos nas decisões, desde o subordinado em posição "mais baixa" hierarquicamente, ao executivo em posição mais elevada. O líder espera que os subordinados sejam competentes, confiantes e solucionadores de problemas. É-lhes pedido que contribuam com ideias, opiniões e competências (Kalambayi et al., 2021). Os Líderes Democráticos são líderes transformadores que valorizam as ideias dos membros da equipa e procuram o seu contributo na tomada de decisões. Este estilo tende a motivar os membros a fazer o seu melhor trabalho (Cunningham et al., 2015). Para estes mesmos autores, os membros trabalham em conjunto e a propriedade do projeto e lutam pela qualidade e os líderes são atenciosos com os membros da equipa. No entanto, uma desvantagem para esta liderança de estilo é o tempo que pode levar a tomar uma decisão ao considerar a entrada para os membros.

Isto pode fazer com que um projeto fique atrasado. Segundo o estudo de Djhelilova & Islam (2019), encontrar medidas de liderança eficazes que sejam capazes de influenciar no processo de liderança é um assunto complexo. Tal como referem os autores (Rocha et al., 2021) a liderança que o gestor de projetos aplica sobre a sua equipa de modo a resolver problemas técnicos, mas sobretudo problemas de cariz social e emocional fornece um suporte motivacional a todos os membros e, consequentemente, reflete-se no sucesso da gestão de projetos.

Tal como já discutido, a liderança em gestão de projetos obriga a que um líder deva adaptar o seu estilo de acordo com a situação da equipa ou organização e para além disso, a natureza do projeto e as suas diferentes etapas poderão exigir um ajuste e aplicação de diferentes estilos de liderança. DuBois et al. (2015) constatam que uma análise da competência, motivação e competências da equipa ou da organização deve ser realizada para determinar a "situação" com que o líder terá de trabalhar para proporcionar uma liderança eficaz. Com base na análise da situação, o líder determina o estilo que deve ser adotado para ser congruente com o nível de desenvolvimento da equipa ou organização.

2.5 Equipas de projeto e desempenho

Uma equipa é inevitavelmente formada por indivíduos com habilidades e competências específicas estando unidos por um objetivo comum. Segundo Anantatmula (2008), os projetos são executados em equipas porque são impulsionados pela necessidade de integrar múltiplas disciplinas e habilidades para atender com sucesso aos objetivos do projeto. Sendo que os pacotes de trabalho e tarefas associadas requerem pessoas de múltiplas disciplinas. A equipa do projeto abrange indivíduos com papéis e responsabilidades atribuídos, que trabalham coletivamente para alcançar um objetivo de projeto comum, sendo assim necessário a definição de responsabilidades e papéis a cada elemento (Project Management Institute, 2021). Embora os papéis e responsabilidades dos membros da equipa do projeto sejam designados, o envolvimento de todos no planeamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico (Project Management Institute, 2021). A participação dos membros da equipa durante o planeamento agrega os seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto (Project Management Institute, 2021).

Neste sentido, e ainda segundo o Project Management Institute (2021), um dos objetivos de uma liderança eficaz é criar uma equipa de projeto com elevado desempenho. Há uma série de fatores que contribuem para equipas de projeto com elevado desempenho:

- Comunicação aberta: Um ambiente que promove a comunicação aberta e segura permite reuniões produtivas, resolução de problemas, brainstorming e assim por diante. É também a pedra angular de outros fatores, como a compreensão partilhada, a confiança e a colaboração.
- Compreensão partilhada: O objetivo do projeto e os benefícios que irá proporcionar são comuns.
- Propriedade partilhada: Quanto maior for a apropriação dos resultados que os membros da equipa do projeto sentirem, maior será a probabilidade de terem um melhor desempenho.
- Confiança: Uma equipa de projeto na qual os seus membros confiam uns nos outros está disposta a ir mais longe para alcançar o sucesso. As pessoas são menos propensas a fazer o trabalho extra que pode ser necessário para ter sucesso se eles não confiarem nos membros da sua equipa de projeto, no gestor de projeto ou na organização.
- Colaboração: As equipas de projeto que colaboram e trabalham umas com as outras, em vez de trabalharem em silos ou competição, tendem a gerar ideias mais diversas e acabam com melhores resultados.
- Adaptabilidade: As equipas de projeto que são capazes de adaptar a sua forma de trabalhar ao ambiente à situação são mais eficazes.
- Resiliência: Quando ocorrem problemas ou falhas, as equipas de projeto com elevado desempenho recuperam rapidamente.
- Empoderamento: Os membros da equipa de projeto que se sentem habilitados a tomar decisões sobre a maneira como trabalham têm melhor desempenho do que aqueles que são micro geridos.
- Reconhecimento: As equipas de projeto que são reconhecidas pelo trabalho que realizam e pelo desempenho que alcançam têm maior probabilidade de continuar a ter um bom desempenho. Mesmo o simples ato de mostrar apreço reforça o comportamento positivo da equipa.

De salientar que o questionário online aplicado aos gestores de projeto da empresa foi construído tendo em consideração todos os pontos acima mencionados por forma a perceber como os GP da S30 os aplicam nas respetivas equipas.

Ainda segundo Anantatmula (2016), os papéis das equipas de projeto devem ser atribuídos com base nos pontos fortes dos indivíduos. Tal como as habilidades sociais e comportamentais que cada pessoa traz são fatores influentes importantes nas interações com outros membros da

equipa e na formação de uma equipa coesa e produtiva. Também Belbin (2010) destaca a importância do trabalho em equipa avançado como sendo uma das formas mais eficientes que conhecemos para realizar tarefas e missões complexas.

Note-se que, de acordo com o Project Management Institute (2021), existe uma série de condições importantes para formar e gerir uma equipa de projeto, devendo abranger os aspetos seguintes:

- Tamanho da Equipa de Projeto: Determinar quantas pessoas a tempo inteiro e a tempo parcial estarão a trabalhar no projeto.
- Geografia da Equipa de Projeto: Identificar onde os membros da equipa estão predominantemente localizados geograficamente. Isso inclui avaliar se alguns ou todos os membros da equipa trabalharão remotamente ou em um local físico conjunto.
- Distribuição Organizacional: Entender onde estão localizados os grupos de apoio da equipa e outros intervenientes relacionados com o projeto.
- Experiência da Equipa de Projeto: Avaliar se os membros da equipa de projeto têm experiência na indústria, na organização ou em trabalhar uns com os outros. Isso inclui avaliar as suas competências, ferramentas e tecnologia necessárias para o projeto em questão.
- Acesso ao Cliente: Considerar se é prático obter feedback frequente e atempado dos clientes ou dos seus representantes.

Estas considerações são fundamentais e poderão ter um impacto altamente significativo na gestão de um projeto e respetivas equipas. À medida que a equipe executa o trabalho, os membros da equipa aprendem mais sobre suas diferenças pessoais e devem se ajustar para se elevar acima delas e atingir o objetivo da equipa (Couture & Harvey, 2021).

Note-se que equipas produtivas definem objetivos críticos, atributos desejáveis da equipa e dos seus membros, e expectativas comportamentais ao incluir diretrizes de desempenho. A coesão da equipa é especialmente crucial em equipas de projeto globais e é favorável que todos os membros da equipa sigam de perto as diretrizes e orientações destinadas a melhorar a eficácia da equipa (Agarwal et al., 2023).

Um ambiente colaborativo para a equipa de projeto facilita o alinhamento com outras culturas e diretrizes organizacionais, a aprendizagem e desenvolvimento individual e da equipa e traz ainda contribuições para alcançar os resultados desejados. Equipas de projeto que trabalham de forma colaborativa conseguem alcançar um objetivo comum de maneira mais eficaz e eficiente do que indivíduos que trabalham sozinhos (Project Management Institute, 2021).

Ainda segundo o Project Management Institute (2021), a fase de vida de um projeto inclui avaliar a viabilidade, o planeamento, a construção/conceção do entregável, a fase de teste, a fase de implementação e o encerramento. As equipas de projeto normalmente formam-se no final da fase de conceção e, em seguida, são encarregues de planear e executar o projeto até que ele atinja seu término, momento em que a equipe geralmente se dissolve (Couture & Harvey, 2021) . Embora possa haver interações entre as fases do projeto (Pinto & Prescott, 1988), as equipas geralmente concentram-se primeiro em estabelecer metas, prioridades e estruturar a tarefa para de seguida se envolverem na resolução de problemas para atingir as metas do projeto no prazo, no orçamento e com o grau de qualidade desejado (Couture & Harvey, 2021). No entanto, para Pavez et al. (2021), o processo de formação da equipa é difícil porque a mesma pode variar ao longo das etapas do ciclo de vida do projeto. Portanto, é provável que as equipas de projeto trabalhem sob elevados níveis de pressão, o que dificulta alcançar altos níveis de maturidade e desempenho do grupo.

Neste seguimento, Abid et al. (2022), reforçam que a confiança é importante para o desempenho eficaz de uma equipa e para o sucesso das equipas em qualquer projeto. Ainda na ótica destes autores, a confiança cria um sentimento de segurança e é crucial para um grupo envolvente, dado que membros da equipa que são mais propensos a serem abertos, aceitar desafios e admitir erros quando se sentem seguros uns com os outros.

Sem confiança, há menos desenvolvimento e cooperação entre as equipes, bem como menos eficiência (Costa et al., 2018). A confiança é, basicamente, o elo que impulsiona os membros da equipa a começarem a trabalhar em direção ao objetivo desejado (Maurer, 2010).

O estudo de Abid et al. (2022) demonstrou igualmente que a falta de confiança entre os membros da equipa em relação a qualquer tarefa ou a existência de conflitos pessoais ou profissionais poderá ter um efeito drástico no projeto, pois quando o nível de confiança entre os membros da equipa é alto, o desempenho melhora e o trabalho é feito de forma eficiente e com coesão. Nesta linha, é de salientar a importância dos gestores de projetos como impulsionadores de condições que promovam confiança entre os membros da equipa de modo a obter resultados e bons desempenhos.

É igualmente importante ressalvar que o papel dos gestores de projeto está a evoluir rapidamente e a forma de gerir e liderar os projetos exige conhecimentos essenciais, habilidades e um novo conceito emergente de liderança (Cunningham et al.). Apesar dos avanços na profissão de gestão de projetos, estudos têm demonstrado que muitos projetos falham devido ao papel de liderança do gestor, muito importante para motivar as pessoas e criar um ambiente

de trabalho eficaz, incentivando a equipa do projeto a enfrentar desafios maiores na economia global de hoje (Anantatmula, 2010).

2.6 Ferramentas, competências e técnicas de liderança

Como referido anteriormente, de acordo com o Project Management Institute (2021), a gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades de gestão e de liderança. A liderança consiste em demonstrar e adotar comportamentos de liderança para apoiar e potenciar a equipa, dado que uma liderança eficaz contribui para resultados positivos do projeto e, consequentemente, promove o sucesso do projeto, sendo que qualquer membro da equipa do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança (Project Management Institute, 2021).

O estudo de Couture & Harvey (2021), aponta para o perigo de uma liderança excessivamente focada na tarefa e salienta que liderança precisa se adaptar à medida que as equipas de projeto avançam em direção ao seu objetivo. Os líderes de equipa devem permanecer intimamente conectados à equipa para atender às suas necessidades de forma eficaz, procurando também entender os seus próprios pontos fortes e fracos. Conforme a narrativa do Project Management Institute (2021), e na qual o questionário da presente dissertação se baseou, um membro da equipa do projeto aprofunda a perspicácia de liderança, praticando uma combinação de várias competências ou técnicas, incluindo e não se limitando a:

- Focar a equipa do projeto em torno dos objetivos acordados – cada projeto tem um propósito e entender esse propósito é fundamental para que as pessoas comprometam seu tempo e energia na direção certa para alcançar o seu propósito;
- Articular uma visão motivadora para os resultados do projeto - motivar os membros da equipa passa por não só compreender o que os motiva a realizar o projeto, mas também trabalhar com os membros da equipa de forma que permaneçam comprometidos com o projeto e os seus resultados;
- Procurar recursos e apoio para projeto;
- Gerar consenso sobre o melhor caminho a seguir;
- Superar obstáculos com vista ao progresso do projeto;
- Negociar e resolver conflitos dentro da equipa do projeto e entre a equipa do projeto e com as outras partes interessadas;
- Adaptar o estilo de comunicação e as mensagens para que sejam relevantes para o público;

- Coaching e mentoria de todos os membros da equipa do projeto;
- Valorizar e recompensar comportamentos e contribuições positivas;
- Proporcionar oportunidades para crescimento e desenvolvimento de competências;
- Facilitar a tomada de decisão colaborativa;
- Aplicar conversas eficazes e escuta ativa;
- Capacitar os membros da equipa do projeto e delegar-lhes responsabilidades;
- Construir uma equipa de projeto coesa que assuma responsabilidades;
- Mostrar empatia pelas perspetivas da equipa de projeto e das partes interessadas;
- Ter autoconsciência sobre seus próprios preconceitos e comportamentos;
- Gerir e adaptar-se às mudanças durante o ciclo de vida do projeto;
- Facilitar uma mentalidade de falhar/aprender rápido, mentalidade de reconhecer os erros;
- Modelagem de comportamentos desejados;

Ainda de acordo com o PMBOK (Project Management Institute, 2021), o pensamento crítico constitui igualmente uma poderosa competência de liderança, dado que ao longo dos vários domínios de desempenho do projeto, há a necessidade de reconhecer preconceitos, identificar a causa raiz dos problemas e considerar questões desafiadoras, como ambiguidade, complexidade, etc., ajudando a realizar essas atividades.

Mayer et al. (2020) mencionam que os comportamentos de liderança podem ser orientados para a tarefa e orientados para o comportamento. Comportamentos orientados para a tarefa englobam todos os comportamentos de liderança que ajudam a realizar as tarefas de uma equipa o que inclui esclarecer, planear e monitorizar tarefas, bem como resolver problemas. Já os comportamentos orientados para a relação abrangem tarefas de liderança como apoiar, desenvolver, reconhecer e capacitar os colaboradores, englobando todos os comportamentos que auxiliam na construção de uma relação motivacional, ajudando-os a aprimorar as suas competências e a se identificar com seu trabalho e equipa (Mayer et al., 2020). Com base em Fleishman et al. (1991), os comportamentos específicos de liderança podem ser agrupados em duas categorias principais, podendo-se concentrar na realização de tarefas e/ou nos membros da equipa e sua interação. Esta categorização em comportamentos de liderança dirigidos a tarefas e dirigidos a pessoas também mostraram que ambos conduzem ao bom desempenho da equipa.

Segundo Ogohi Daniel & Rex Ugochuku (2020), um ambiente organizacional requer que o líder utilize sua experiência e as suas competências para guiar a sua equipa em direção ao

sucesso e demonstrou que a capacidade de o líder fornecer feedback permite que ao mesmo tempo que se construa confiança com a equipa, enquanto a capacidade de escuta conjugadas com competências interpessoais como ser atencioso por exemplo, fazem a diferença.

Na base das ferramentas essenciais para a liderança, o Project Management Institute (2021) destaca igualmente a inteligência emocional (que considera a base de todas as formas de liderança), tomada de decisões e resolução de conflitos, entre outras, e as quais foram igualmente a base para a construção do questionário aplicado na presente dissertação para a recolha de dados:

- Inteligência emocional: é a capacidade de reconhecer as nossas próprias emoções e as dos outros. O reconhecimento dos sentimentos pessoais, a empatia pelos sentimentos dos outros e a capacidade de agir adequadamente são as pedras angulares para uma comunicação, colaboração e liderança eficazes.

Como os projetos são realizados por pessoas e para pessoas, a inteligência emocional – a capacidade de entender a si mesmo e sustentar efetivamente as relações de trabalho com os outros – é fundamental em ambientes de equipa de projeto. Existem vários modelos para definir e explicar a inteligência emocional. Ainda de acordo com o Project Management Institute (2021), eles convergem em seis áreas-chave:

- Autoconsciência: Autoconhecimento é a capacidade de realizar uma autoavaliação realista. Inclui compreender as nossas próprias emoções, objetivos, motivações, pontos fortes e fracos.
- Autogestão: Autogestão, também conhecida como autorregulação, é a capacidade de controlar e redirecionar sentimentos e impulsos e baseia-se na capacidade de pensar antes de agir;
- Consciência social: A consciência social é sobre empatia e compreensão e considerar os sentimentos das outras pessoas;
- Habilidade social: A habilidade social é o culminar das outras dimensões da inteligência emocional. Preocupa-se com a gestão de grupos de pessoas, tais como equipas de projeto, construção de redes sociais, encontrar um terreno comum com várias partes interessadas e permite melhores laços com os membros da equipe do projeto e as partes interessadas do projeto.
- Tomada de decisão: Os gestores de projetos e as equipas tomam muitas decisões diariamente. A tomada de decisão baseada em grupo tem o benefício de explorar a ampla

base de conhecimentos do mesmo e envolver as pessoas no processo de tomada de decisão também aumenta a adesão ao resultado;

- Gestão de conflitos: O conflito acontece em todos os projetos. Não é raro querer evitar conflitos, mas nem todos os conflitos são negativos. A forma como os conflitos são tratados pode conduzir a mais conflitos ou a uma melhor tomada de decisões e a soluções mais fortes. Abordar o conflito antes que ele se agrave para além do debate útil, leva a melhores resultados e, para tal, devem manter-se comunicações abertas e respeitosas, por forma a procurar alternativas em conjunto.

Em suma, com base nesta análise, concluímos que a inteligência emocional, as competências para tomada de decisões e a capacidade de gestão de conflitos, contribuem significativamente quer para uma melhoria na comunicação das equipas, quer para o alcance de resultados positivos do projeto.

3. Metodologia

Ao longo do presente capítulo será apresentada a metodologia aplicada para a recolha de informação. Para a realização do trabalho de dissertação, utilizou-se a abordagem de estudo de caso, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário (survey) online a todos os gestores de projeto da empresa Solutions 30 Portugal. Com o intuito de complementar os dados obtidos, recorreu-se à elaboração de entrevistas individuais à totalidade dos respondentes ao inquérito por questionário. Desta forma, pretendeu-se a obtenção de uma análise e de uma relação mais ampla dos dados recolhidos com as questões de investigação aqui propostas.

3.1 Estudo de Caso - Inquérito por questionário

Através do inquérito por questionário é construído um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo inquirido, sem a presença do investigador (Gerhardt & Silveira, 2009). Além disso, um questionário consiste em apresentar aos inquiridos questões relativas à sua situação pessoal e profissional, às suas opiniões e ao seu nível de conhecimentos ou consciência sobre um acontecimento ou problema (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Deste modo, para a construção do inquérito por questionário, partiu-se não só dos pontos 2.2, 2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.1.3, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4.1, 2.2.4.2, 2.2.4.3. e 2.2.4.4 do guia PMBOK 7ª Edição, mas também da revisão bibliográfica efetuada no âmbito das temáticas em estudo. Procedeu-se à elaboração do questionário online[1], aplicado a todos gestores de projetos que integram a empresa Solutions 30 Portugal.

A organização em estudo, tal como já mencionado anteriormente, é composta por cerca de 300 colaboradores que integram diversos projetos na área das telecomunicações e novas tecnologias, sabendo-se que foram identificados um total de 17 gestores de projetos que lideram as respetivas equipas de projeto. Neste sentido, com o intuito de investigar e compreender as competências, comportamentos, ferramentas e técnicas e estilos de liderança mais recorrentes na empresa e respetivo impacto nas equipas, foi aplicado um inquérito por questionário com questões fechadas de resposta obrigatória e uma questão não obrigatória de resposta aberta.

[1] O exemplar do questionário pode ser consultado no Anexo I

O questionário aplicado foi elaborado através da plataforma "onlinepesquisa.com" e esteve disponível durante 30 dias, sendo que os pedidos de colaboração foram enviados via e-mail[2] aos respetivos gestores de projetos da Solutions 30 Portugal.

É de salientar que, do universo de 17 gestores de projetos inquiridos, foram obtidas 15 respostas, uma vez que, por indisponibilidade temporária, 2 gestores não responderam.

O questionário foi dividido em 5 secções:

- Enquadramento do inquirido
- Comportamentos de liderança
- Gestão e liderança de equipas de projeto
- Estilos de liderança
- Competências de liderança

Na primeira seção foi realizado um enquadramento do inquirido, colocando-se questões sobre o género, idade, habilitações e existência de certificação em gestão de projetos.

A segunda seção consistiu em perceber comportamentos de liderança através de uma escala Likert de cinco pontos, onde: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente. Solicitou-se aos gestores que avaliassem as afirmações apresentadas por forma a perceber-se quais as que melhor se enquadram na sua forma de atuar e na organização.

Na terceira secção, por forma a compreender como é realizada aplicação de conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas para as atividades de gestão do projeto e gestão das equipas, solicitou-se aos gestores que indicassem as afirmações que mais se adequavam à sua organização e ao seu dia-dia em que a frequência é medida entre 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre.

Já na quarta secção, no sentido de se perceber quais os estilos de liderança em que mais se enquadram, procedeu-se à apresentação de um conjunto de afirmações de modo que indicassem quais as que melhor se adequam à forma de liderança da sua organização, em que a frequência desses comportamentos/atitudes é medida entre: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre.

Por último, na quinta secção, procurou-se analisar as competências de liderança com maior expressão, inquirindo a que frequência com que o gestor de projeto vê utilizadas no dia a dia

[2] A mensagem de correio eletrónica enviada aos gestores de projeto da S30 Portugal pode ser consultada no Anexo II

do projeto as competências: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre.

De referir que nesta secção foi colocada ainda uma questão de resposta aberta, por forma a conhecer outras possíveis opiniões acerca da forma como consideram ser possível melhorar a liderança com vista a potenciar o desempenho das equipas.

3.2 Estudo de Caso - Entrevistas

Como complemento e para uma recolha de dados mais rica, recorreu-se a entrevistas individuais realizadas a cada um dos gestores de projeto que integram a empresa Solutions 30 Portugal e que responderam ao inquérito por questionário.

De referir que, para o tema de investigação em questão, e com base na literatura analisada, o estudo de caso é um método adequado para dar resposta às questões "como" e "porquê" (Vilas Boas, 2009).

Além disso, para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo compreender as dinâmicas presentes em condições únicas, podendo descrever um fenómeno, testar uma teoria ou gerar uma teoria. Ainda para este autor, os estudos de caso normalmente combinam métodos de recolha de dados, como recolha e análise documental, entrevistas, questionários e observações podendo as evidências recolhidas ser qualitativas (por exemplo, palavras), quantitativas (por exemplo, números) ou ambas.

Posto isto, e por forma a complementar as respostas obtidas através do inquérito por questionário, foram efetuadas entrevistas individuais aos 15 gestores de projetos inquiridos na empresa Solutions 30 Portugal. É importante mencionar que todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e nas próprias instalações da instituição.

Consequentemente, para a realização das respetivas entrevistas, procedeu-se à elaboração de um guião[3] devidamente organizado e estruturado de respostas abertas, tendo por base as respostas recolhidas através do inquérito por questionário e seguindo igualmente o guia PMBOK 7ª edição.

O guião em questão, do mesmo modo que o questionário, apresenta-se estruturado em 5 secções. A Secção 1, a qual se inicia com a identificação do entrevistador, explicando o propósito da entrevista, solicitando a gravação da entrevista e esclarecendo a confidencialidade das respostas. Procedeu-se igualmente à identificação do entrevistado quanto ao nome, habilitações, se possui certificação em gestão de projetos e a área do projeto que gere na

[3] O guião de entrevista pode ser consultado no Anexo IV

empresa. No sentido de responder às questões de investigação, a Secção 2 tem como objetivo perceber quais os comportamentos de liderança que o entrevistado considera mais relevantes para o sucesso de um projeto, solicitando que sejam fornecidos exemplos e explicação de como os mesmos poderão impactar positivamente a equipa/projeto. Na Secção 3 procura-se compreender quais as capacidades, ferramentas e técnicas que gestor de projeto considera mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto. Na Secção 4 pretende-se analisar, na perspetiva do gestor de projeto, quais as características do líder que considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa. Por último, a Secção 5 pretende apurar, na opinião do gestor de projeto, de que forma a liderança pode influenciar uma gestão de projetos mais eficiente. Todas as entrevistas encerraram com o agradecimento ao entrevistado pela sua participação e colaboração, dando-lhes a oportunidade fornecer outas informações ou fazer perguntas adicionais que considerassem pertinentes.

4. Análise de dados

Neste capítulo apresentamos a análise dos dados recolhidos via questionário e entrevistas individuais.

4.1. Inquérito por Questionário

Os dados resultantes do inquérito por questionário[4] online foram tratados com recurso à análise fornecida pelo onlinepesquisa.com. e foi utilizado como método de análise a estatística descritiva dos dados. De referir igualmente que os dados foram arredondados a zero casas decimais.

4.1.1. - Caracterização dos inquiridos

4.1.1.1. Género

Quanto à questão 1.1, relativa a caracterização dos inquiridos por género, a amostra é constituída por 15 participantes, existindo uma predominância dos elementos de sexo feminino composta por 9 indivíduos e correspondente a 60%. Os restantes 6 inquiridos correspondem a uma percentagem de 40% que constituem o género masculino.

Figura 2 - Género dos inquiridos

Género dos Indivíduos
Masculino: 6 (40.0%)
Feminino: 9 (60.0%)

4.1.1.2. Idade

No que diz respeito à questão 1.2, referente à idade dos respondentes, observa-se que apenas 1 indivíduo (6.7%) da amostra tem menos de 25 anos. Novamente 1 indivíduo correspondente a

[4] Os resultados do questionário podem ser consultados no Anexo III

6,7% enquadra-se no intervalo dos 25 aos 34 anos, e 10 dos inquiridos (66,7%) têm idades entre os 35 e os 44 anos, sendo este o intervalo de idades com maior expressão.

Por último, 3 respondentes encontram-se na faixa etária compreendida entre os 45 e os 54 anos, ou seja, 20% da população inquirida. No questionário, foi incluído igualmente um intervalo entre os 55 e 64 anos, e os 65 anos ou mais, no entanto, a recolha de dados mostrou que não existem gestores de projeto dentro desta classe etária.

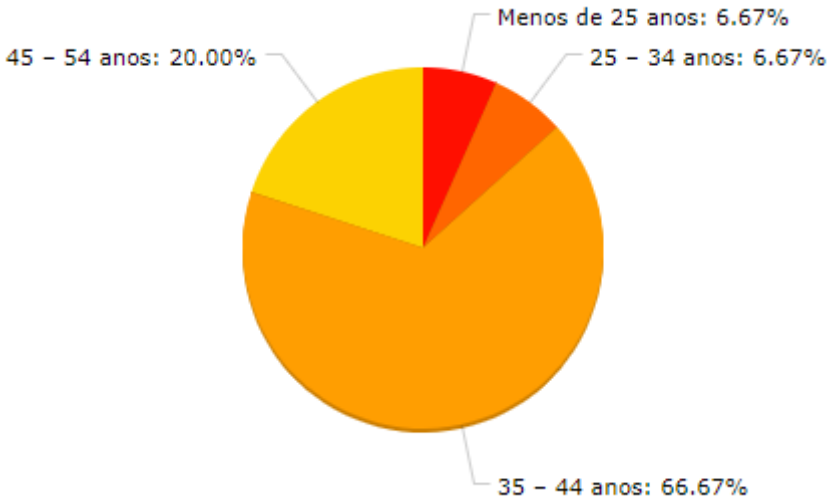


Figura 3 - Idade dos inquiridos

Idade
1 (6.7%): Menos de 25 anos
1 (6.7%): 25 - 34 anos
10 (66.7%): 35 - 44 anos
3 (20.0%): 45 - 54 anos
0 (0.0%): 55 - 64 anos
0 (0.0%): 65 ou mais anos

4.1.1.3. Habilitações

No que concerne à questão número 1.3, referente ao nível de habilitações, a amostra é constituída por 3 inquiridos que possuem o 12º ano de escolaridade, correspondendo à percentagem de 20%. Com a percentagem de 53,3% correspondendo à totalidade de 8 gestores de projeto, aferiu-se que os mesmos são licenciados, e 3 indivíduos, ou seja 20% da amostra, possuem uma Pós-graduação. Por último, constatamos que 1 dos inquiridos (6.7%) refere ter realizado um curso técnico-administrativo, não havendo nenhum dos inquiridos com o grau de Mestrado ou Doutoramento.

Neste sentido, verifica-se claramente que a amostra está amplamente representada com indivíduos que possuem habilitações de nível superior.

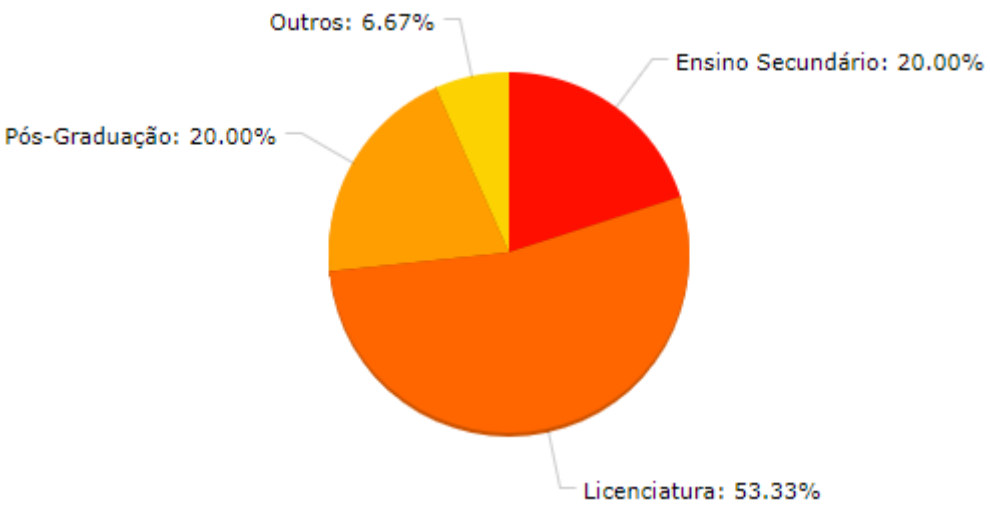


Figura 4 - Habilitações dos inquiridos

Habilitações
3 (20.0%): Ensino Secundário
8 (53.3%): Licenciatura
3 (20.0%): Pós-Graduação
0 (0.0%): Mestrado
0 (0.0%): Doutoramento
1 (6.7%): Outros: curso técnico-administrativo

4.1.1.4. Certificação em Gestão de Projetos

Quanto à certificação em gestão de projetos apresentada pela amostra, concluímos que que apenas 3 dos inquiridos possuem formação na área, sendo que 1 dos inquiridos (6,7%) possui o CAPM: Certified Associate in Project Management, e 2 indivíduos (13,3%) referem outras formações como Pós-Graduação em Gestão de Projetos e uma formação realizada online no âmbito da área em questão. É de notar, que um dos respondentes referiu como formação suplementar o CAPM, e por esse motivo a totalidade das respostas relativas à certificação em gestão de projetos é superior ao total da amostra, ou seja, 16 sendo que é composta por 15 indivíduos. Concluímos, desta forma, que a maioria da população dos inquiridos não possui certificação em Gestão de Projetos.

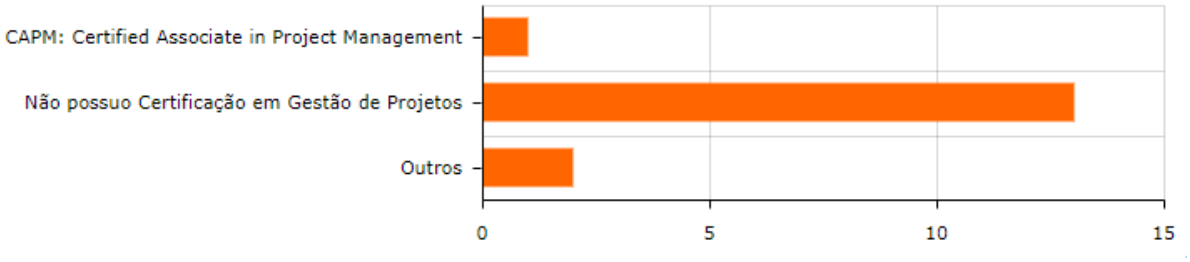


Figura 5 - Certificação em gestão de projetos

Certificação em Gestão de Projetos
0 (0.0%): PMP: Project Management Professional
1 (6.7%): CAPM: Certified associate in project management
0 (0.0%): PRINCE2 Foundation/PRINCE2 Practitioner
0 (0.0%): IPMA Four-Level-Certification (IPMA 4-L-C)
13 (86.7%): Não possuo Certificação em Gestão de Projetos
2 (13.3%): Outros: Curso Formação Online em Gestão de Projetos; Pós-graduação em Gestão de Projetos

4.1.2. Comportamentos de liderança

Nesta secção procurou-se perceber comportamentos de liderança, através da aplicação de uma escala Likert de cinco pontos. Solicitou-se aos gestores que avaliassem as afirmações apresentadas por forma a perceber quais as que melhor se enquadram na organização e na sua atuação, sendo: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

Conforme podemos apurar através das respostas obtidas na tabela 1, é de salientar que a maioria dos inquiridos demonstra concordância total (5) com as afirmações 4, 5, 8, 14, 18 e 19. Neste sentido, não só 60% dos gestores de projeto afirmam que é frequente procurar criar consenso sobre o melhor caminho a seguir para o projeto, mas também, a mesma percentagem concorda totalmente que face a conflitos, procura-se superar os obstáculos com vista ao progresso do projeto. Quando questionados pela partilha de conhecimentos, competências e experiência com os restantes membros da equipa, 66,67% dos gestores de projeto demonstram total concordância com esta a firmação, assim como uma percentagem igualmente expressiva de 73,33% concorda totalmente que delega responsabilidades aos membros da equipa. Analisando ainda as respostas com maior expressividade, verifica-se que a mesma percentagem de respondentes (60%) concorda totalmente que, como gestores de projeto, demonstram autoconsciência das suas atitudes consideram ter capacidade de gestão e adaptação à mudança durante o ciclo de vida do projeto.

Com base nos resultados obtidos, é importante ressalvar que uma percentagem significativa de respondentes afirma concordar parcialmente (4) com as afirmações 7, 15 e 20. Assim,

observamos que 53,33% dos gestores concordam parcialmente que seu estilo de comunicação é frequentemente adaptado por forma a que seja mais relevante para o público-alvo, assim como, a mesma percentagem de 53,33%, demonstra concordância parcial com a afirmação de que mediante problemas, a equipa de projeto assume responsabilidades. Não menos importante, 66,67% dos GP concordam parcialmente com a existência de uma mentalidade de reconhecimento e aprendizagem através dos próprios erros.

Podemos, deste modo concluir que os gestores de projeto da Solutions 30 Portugal demostram comportamentos de liderança bastante alinhados com os que são recomendáveis no PMBOK 7ª Edição. A sua maioria demostra uma valorização clara de comportamentos que visem a procura de consenso e resolução de conflitos, assim como a partilha de conhecimento, delegação de tarefas, autoconsciência e adaptação à mudança.

Afirmações	**1 (%)**	**2 (%)**	**3 (%)**	**4 (%)**	**5 (%)**
1 - As equipas de projeto encontram-se focadas em torno dos objetivos acordados para o mesmo;	6,67	-	-	46,67	46,67
2 - É frequente incutir às equipas uma visão motivadora para os resultados do projeto;	6,67	-	6,67	40,00	46,67
3 - São procurados recursos e apoio para o projeto;	6,67	-	13,33	46,67	33,33
4 - É frequente procurar criar consenso sobre o melhor caminho a seguir para o projeto;	6,67	-	-	33,33	60,00
5 - Face a conflitos, procura-se superar os obstáculos com vista ao progresso do projeto;	6,67	-	6,67	26,67	60,00
6 - Face a conflitos, procura-se negociar e resolvê-los dentro da equipa do projeto e entre as outras partes interessadas;	6,67	-	-	46,67	46,67
7 - O estilo de comunicação é frequentemente adaptado por forma a que seja o mais relevante para o público-alvo;	6,67	-	-	53,33	40,00
8 - O gestor de projeto partilha o seu conhecimento, competências e experiência com os restantes membros da equipa de projeto;	6,67	-	6,67	20,00	66,67
9 - O gestor de projetos disponibiliza frequentemente orientações aos restantes membros da equipa por forma a atingirem os seus objetivos;	6,67	-	-	46,67	46,67

Afirmações	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
10 - As contribuições e comportamentos positivos dos elementos da equipa são valorizados e/ou recompensados:	6,67	-	20,00	46,67	26,67
11 - São criadas condições que proporcionam oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências da equipa de projeto;	6,67	-	6,67	46,67	40,00
12 - A tomada de decisões é feita de forma colaborativa entre os membros da equipa de projeto;	6,67	-	6,67	40,00	46,67
13 - São frequentemente criadas condições de comunicação e diálogo que permitem ouvir os membros da equipa de projeto;	6,67	6,67	-	46,67	40,00
14 - São delegadas responsabilidades pelo gestor de projeto aos membros da equipa;	6,67	-	6,67	13,33	73,33
15 - Mediante os problemas, a equipa de projeto assume as responsabilidades;	6,67	6,67	6,67	53,33	26,67
16 - Existe coesão entre todos os membros da equipa de projeto;	6,67	-	6,67	46,67	40,00
17 - Existe empatia pelas diferentes perspetivas da equipa de projeto e partes interessadas;	6,67	-	6,67	46,67	40,00
18 - O gestor de projeto demonstra autoconsciência das suas atitudes;	6,67	-	-	33,33	60,00
19 - Existe capacidade de gestão e adaptação à mudança durante o ciclo de vida do projeto;	6,67	-	-	33,33	60,00
20 - Existe uma mentalidade de reconhecimento e aprendizagem através dos próprios erros;	6,67	-	-	66,67	26,67

Tabela 1 - Comportamentos de liderança

4.1.3. Gestão e liderança de equipas de projeto

Nesta secção procurou-se compreender quais as capacidades, ferramentas e técnicas que gestor de projeto considera mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto na empresa Solutions 30 Portugal, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre.

Através dos dados alcançados na tabela 2, constatamos que, maioritariamente, as respostas se enquadram na classe "muitas vezes" na qual é visível as percentagens com maior

expressividade. De destacar essencialmente que a maioria dos gestores de projetos (66,67%) admitem muitas vezes permitir uma auto-organização das equipas por forma a que aumentem os seus níveis de autonomia e criar oportunidades de tomada de decisão apropriadas para cada elemento, assim como 80% consideram existir muitas vezes confiança no desempenho de todos. Desta forma, esta abordagem está em consonância com o conceito defendido pelo PMBOK, o qual enfatiza a importância da confiança na equipa assim como a sua da capacidade de autogestão. Igualmente de referir que 73,33% dos GP consideram que muitas vezes, as equipas de projeto colaboram e trabalham umas com as outras em vez de trabalharem em "silos" ou competirem entre si, sendo este um elemento crítico de sucesso defendido pelo PMBOK para a realização bem-sucedida de um projeto.

Analisando a classe de respostas 5, constata-se que a maioria dos gestores de projeto, ou seja, 53,33%, considera procurar entender e abordar sempre as necessidades da equipa, assim como a mesma percentagem de inquiridos afirma que mediante o surgimento de problemas, são sempre mobilizados esforços para a sua resolução. Esta abordagem alinha-se de forma precisa com o princípio do PMBOK de priorizar a compreensão e a gestão das necessidades das partes interessadas, um elemento essencial para o sucesso de qualquer projeto. Além disso, é igualmente notável que a postura da maioria dos gestores de projeto face a problemas, reflete uma atitude proativa e alinhada com as práticas de gerenciamento de problemas preconizadas pelo PMBOK. Também 53,33% dos gestores admite existir sempre abertura para dar sugestões, colocar pontos de vista diferentes ou exposição de novas ideias, alinhando-se com a cultura de inovação e colaboração defendida pelo PMBOK que valoriza a contribuição e criatividade de todos os elementos da equipa.

Com base nos resultados extraídas na tabela, constata-se que umas percentagens reduzidas de gestores responderam "nunca", "raramente" ou "algumas vezes" às afirmações colocadas. Em suma, estes resultados refletem na sua maioria a implementação prática dos princípios recomendados pelo PMBOK 7º Edição, demonstrando um bom alinhamento dos gestores de projeto da empresa com estes princípios.

Afirmações	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
1 - As atividades de liderança e gestão estão centralizadas apenas no gestor de projeto;	13,33	20,00	20,00	40,00	6,67
2 - As atividades de liderança e gestão são compartilhadas entre a equipa de gestão de projetos, e os membros da equipa são responsáveis pela realização do trabalho;	-	6,67	26,67	53,33	13,33
3 - O gestor de projeto procura entender e abordar as necessidades dos membros da equipa;	-	-	-	46,67	53,33
4 - Existe preocupação com o desenvolvimento individual de cada elemento da equipa com vista a desenvolver o seu potencial e promoção de autonomia;	-	-	-	53,33	46,67
5 - O gestor de projeto permite uma auto-organização das equipas por forma a que aumentem os seus níveis de autonomia, e cria oportunidades de tomada de decisão apropriadas para cada elemento;	-	-	13,33	66,67	20,00
6 - Existe confiança no desempenho de todos, ou seja, entre os membros da equipa de projeto e no gestor de projeto;	-	-	6,67	80,00	13,33
7- Existe uma responsabilidade partilhada quanto à obtenção de resultados do projeto;	-	-	13,33	60,00	26,67
8 - Mediante o surgimento de problemas, são mobilizados esforços para a sua resolução;	-	-	6,67	40,00	53,33
9 - Existe incentivo e oportunidades de desenvolvimento para que as equipas de projeto se sintam motivadas e produtivas;	-	-	33,33	53,33	13,33
10 - Existe um ambiente seguro e de respeito dentro da equipa que permite uma comunicação aberta, transparente e entreajuda entre os elementos da equipa;	-	6,67	6,67	40,00	46,67
11- São feitas reuniões de equipa que permitem a partilha de informação, resolução de problemas, brainstorming, entre outros;	6,67	6,67	26,67	33,33	26,67
12 - Existe abertura para dar sugestões, colocar pontos de vista diferentes ou exposição de novas ideias;	-	6,67	6,67	33,33	53,33
13 - Verifica-se um comportamento ético por parte de todos os elementos da equipa de projeto discutindo riscos, comunicando eventuais conflitos de interesse, ou outros;	-	6,67	20,00	53,33	20,00
14 - Existe uma cultura de apoio e colaboração entre a equipa para ultrapassar obstáculos, através de demonstração de empatia e do envolvimento na escuta ativa;	-	6,67	-	53,33	40,00

Afirmações	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
15 - As equipas de projeto colaboram e trabalham umas com as outras, em vez de trabalharem em "silos" ou competirem entre si;	-	-	6,67	73,33	20,00
16 - O sucesso é celebrado à medida em que os elementos da equipa vão progredindo em direção aos objetivos;	-	-	13,33	53,33	33,33

Tabela 2 - Gestão e liderança de equipas de projeto

4.1.4. Estilos de liderança

Nesta secção procurou-se perceber quais os estilos de liderança em que mais se enquadram os gestores de projeto da organização em estudo e, deste modo, procedeu-se à apresentação de um conjunto de afirmações, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre.

Com base nas respostas obtidas na tabela 3, observamos que 46,67% dos inquiridos considera que "muitas vezes" o gestor de projeto permite que a equipa tome as suas próprias decisões e estabeleça as suas próprias metas e que 53,33 % dos inquiridos afirmam que "muitas vezes" é atribuída autoridade e liberdade aos colaboradores para determinarem objetivos, tomar decisões e resolver problemas por si próprio. De acordo com a revisão de literatura realizada, as afirmações aqui apresentadas correspondem a um estilo de liderança "*laissez-faire*". Neste sentido, os resultados sugerem que "muitas vezes" é adotado o estilo de liderança "*laissez-faire*", onde os membros da equipa têm um papel ativo na tomada de decisões e na definição de metas e onde lhes é consideravelmente concedida liberdade e autonomia na definição de objetivos e tomada de decisão.

De seguida, constatamos que apenas 40% dos respondentes afirma que "muitas vezes" o gestor de projeto demonstra frequentemente o compromisso de servir e colocar outras pessoas em primeiro lugar. Quanto ao facto de o gestor de projeto priorizar o crescimento, aprendizagem, desenvolvimento e autonomia cada indivíduo, deparamo-nos com a mesma percentagem de 33,33% dividida pelas classificações "algumas vezes", "muitas vezes" e "sempre". De acordo com a 5 ª afirmação, mais de metade dos respondentes (53,33%) assume que como gestor de projeto procura "sempre" assegurar-se do bem-estar e motivação de cada indivíduo. É de salientar que estas 3 afirmações se baseiam num estilo de liderança servidora com base na revisão de bibliografia analisada. Tendo em conta os resultados obtidos, os gestores de projeto demonstram uma liderança que incorpora vários aspetos característicos de uma abordagem

servidora. Existe um ênfase notório no bem-estar, motivação e desenvolvimento individual dos membros da equipa. No entanto, observa-se que alguns aspetos poderão ser melhorados no âmbito deste estilo de liderança, como a demostração de compromisso em colocar os outros em primeiro lugar, assim como na priorização do crescimento e desenvolvimento de autonomia, nos quais existe uma divisão clara de opiniões.

Na 6ª afirmação, 33,33% dos inquiridos diz que "nunca" e outros 33,33% dizem que "algumas vezes" o gestor de projetos incentiva à obediência através de um sistema de recompensas ou punições adjacentes. Já na 7ª questão, 46,67% dos inquiridos considera que "muitas vezes" cada elemento da equipa de projeto tem definido um conjunto de objetivos que precisa de ser realizado com base na tarefa e 40% constata igualmente que "muitas vezes" a prioridade é o foco exclusivo nos objetivos e resultados, conforme é visível nos valores obtidos à questão 8. As questões 6, 7 e 8 baseiam-se num estilo de liderança transacional, de acordo com a bibliografia analisada. Assim, constata-se que a liderança demonstra características de um estilo transformacional em alguns aspetos. Por exemplo, há um foco considerável na definição de objetivos individuais alinhados com as tarefas do projeto, seguido do foco exclusivo nos objetivos e resultado, sendo estes traços típicos da liderança transacional. No entanto, as opiniões dividem-se em relação ao uso de recompensas e punições como formas de influenciar o comportamento da equipa.

Seguidamente, observa-se que quanto à questão 9, as respostas encontram-se dispersas pelas escalas de medida, no entanto, 33,33% foi a percentagem com maior expressão salientando que apenas "algumas vezes" a tomada de decisão é assumida unicamente pelo gestor de projetos. Posteriormente, 46,67% dos gestores considera que "nunca" acontece, não serem solicitadas nem consideradas as opiniões e sugestões de melhoria dos membros da equipa (questão 10) e igualmente 66,67% considera que "nunca" acontece, não serem solicitadas nem consideradas as opiniões e sugestões de melhoria dos membros da equipa (questão 11). As afirmações 9, 10 e 11 enquadram-se num estilo de liderança autocrático, pelo que concluímos que a tomada de decisão centralizada apenas no gestor de projeto é mais expressiva, no entanto, existe uma distribuição considerável nas respostas. Contudo, a maioria dos inquiridos considerou nunca acontece não se aceitar as contribuições da equipa na tomada de decisões assim como as suas opiniões e sugestões de melhoria, o que indica que na S30, os gestores de projeto se afastam, na sua maioria, de um estilo autocrático.

Passando para a questão 12, apenas 40% da amostra refere que "muitas vezes" o gestor de projeto envolve todos os elementos da equipa de projeto na tomada de decisões, e na afirmação 13, apura-se que 46,67% das respostas consideram igualmente que o gestor de projeto solicita

"muitas vezes" aos membros da equipa de projeto que contribuam com ideias e valoriza opiniões e competências individuais. Após verificar a percentagem obtida na 14ª afirmação, constata-se que 66,67% dos gestores de projeto confia "muitas vezes" na capacidade de resolução e solução de problemas dos membros da equipa de projeto. Note-se que as questões 12, 13 e 14, mediante a literatura, se enquadram num estilo de liderança democrático. Assim sendo, concluímos que os resultados obtidos indicam características de liderança democrática, uma vez que o gestor de projeto, maioritariamente envolve os elementos da equipa na tomada de decisões e valoriza a sua participação ativa. Além disso, grande parte dos gestores afirma ter um alto nível de confiança e valorização das capacidades individuais da equipa, o que é consistente com os traços uma liderança democrática.

Passando para 15ª afirmação, 46,67% dos inquiridos diz valorizar "muitas vezes" os interesses dos membros da equipa são frequentemente valorizados. Nas duas últimas afirmações presentes na tabela, apura-se que 40% dos gestores inquiridos na 16º, consideram "muitas vezes" encorajar os membros da equipa a apoiar a missão de grupo do projeto e, finalmente, 60% dos respondentes na 17ª afirmação, dizem existir "muitas vezes" uma clara definição de objetivos de equipa e esclarecimento de funções. Estas três últimas afirmações estão relacionadas com um estilo de liderança transformacional, tendo como referência a análise bibliográfica presente no estudo em curso. Desta forma, os resultados indicam acentuadas características de uma liderança transformacional. A percentagem mais expressiva obtida através destas questões, sugere que o gestor de projeto procura valoriza frequentemente os interesses da equipa e define claramente objetivos e funções, sendo muitas vezes incitados a apoiar a missão de grupo. Neste seguimento, estamos perante elementos característicos de uma liderança transformacional.

Afirmações	**1 (%)**	**2 (%)**	**3 (%)**	**4 (%)**	**5 (%)**
1 - O gestor de projeto permite que a equipa tome as suas próprias decisões e estabeleça as suas próprias metas;	6,67	6,67	40,00	46,67	-
2 - É atribuída autoridade e liberdade aos colaboradores para determinarem objetivos, tomar decisões e resolver problemas por si próprio;	-	6,67	40,00	53,33	-
3 - O gestor de projeto demonstra frequentemente o compromisso de servir e colocar outras pessoas em primeiro lugar;	-	13,33	13,33	40,00	33,33

Afirmações	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
4 - O gestor de projeto prioriza o crescimento, aprendizagem, desenvolvimento e autonomia cada indivíduo;	-	-	33,33	33,33	33,33
5 - O gestor de projeto procura frequentemente assegurar-se do bem-estar e motivação de cada indivíduo;	-	-	13,33	33,33	53,33
6- O gestor de projetos incentiva à obediência existindo um sistema de recompensas ou punições adjacentes;	33,33	6,67	33,33	26,67	-
7 - Cada elemento da equipa de projeto tem definido um conjunto de objetivos que precisa de ser realizado com base na tarefa;	-	-	20,00	46,67	33,33
8 - A prioridade é o foco exclusivo nos objetivos e resultados;	13,33	6,67	20,00	40,00	20,00
9 - A tomada de decisão é assumida unicamente pelo gestor de projetos;	13,33	20,00	33,33	26,67	6,67
10 - A equipa de projeto apenas recebe instruções claras dos procedimentos e não contribui para a tomada de decisões;	46,67	13,33	26,67	13,33	-
11 - Não são solicitadas nem consideradas as opiniões e sugestões de melhoria dos membros da equipa;	66,67	13,33	6,67	13,33	-
12 - O gestor de projeto envolve todos os elementos da equipa de projeto na tomada de decisões;	-	6,67	26,67	40,00	26,67
13 - O gestor de projeto solicita aos membros da equipa de projeto que contribuam com ideias e valoriza opiniões e competências individuais;	-	6,67	6,67	46,67	40,00
14 - O gestor de projeto confia na capacidade de resolução e solução de problemas dos membros da equipa de projeto;	-	6,67	6,67	66,67	20,00
15 - Os interesses dos membros da equipa são frequentemente valorizados;	-	-	13,33	46,67	40,00
16 - Os membros da equipa são frequentemente encorajados a apoiar a missão de grupo do projeto;	-	-	26,67	33,33	40,00
17 - Há uma clara definição de objetivos de equipa e esclarecimento de funções;	-	-	6,67	60,00	33,33

Tabela 3 - Estilos de liderança

4.1.5. Competências de liderança

Nesta última secção, procurou-se analisar as competências de liderança com maior expressão, inquirindo os gestores, no âmbito do projeto, com que frequência utilizam no dia a dia as competências indicadas, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre.

Através da análise da tabela 4, sobre competências de liderança, verificamos pela expressividade das percentagens obtidas que a maioria das respostas se inserem na classificação 4 "muitas vezes". De salientar essencialmente que uma grande percentagem dos inquiridos (77,33%) considera que os elementos da equipa e gestor de projeto demonstram muitas vezes a capacidade de serem auto conscientes, compreenderem as suas próprias emoções, objetivos, motivações, pontos fortes e fracos, assim como 60% dos GP admite muitas vezes demonstrar empatia e compreensão e considerar os sentimentos das outras pessoas. Estas são aptidões importantes de liderança eficaz e criação de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, estando alinhadas com a ênfase atribuída pelo PMBOK às competências interpessoais.

A mesma percentagem de respondentes, 60%, refere que ao longo do projeto há muitas vezes a uma preocupação com a gestão de grupos de pessoas que permitem a criação de melhores relações entre as equipas de projeto e as partes interessadas e, novamente, 60% afirma que as decisões são tomadas muitas vezes com base nos diversos conhecimentos da equipa.

No seguimento desta análise, é de ressalvar que na classe 5 "Sempre", verificam-se percentagens significativas para as duas últimas afirmações, sendo que 60% dos gestores, mediante conflitos, o foco está sempre em resolver a situação, não em lançar culpas, criando espaço para que os envolvidos possam trabalhar juntos para gerar alternativas criativas, e 53,33% considera que as comunicações são sempre abertas e respeitosas.

Estas práticas fomentam um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, e estão alinhadas com uma abordagem construtiva essencial na gestão de conflitos, assim como a importância da comunicação eficaz no contexto de gestão de projetos conforme preconizado pelo PMBOK.

Em suma, os resultados obtidos indicam uma forte presença e consciência de competências de liderança nos gestores de projetos da Solutions 30 Portugal, incluindo essencialmente competências emocionais importantes, capacidade de tomada de decisão reflexiva, aptidões de comunicação e gestão de conflitos. A existência e aplicação destas competências por parte dos líderes, sugere um ambiente de liderança favorável colaboração e obtenção de resultados positivos ao projeto.

Afirmações	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
1 - A visão e propósito do projeto é estabelecida de forma clara, sucinta e realista quanto ao seu objetivo final, ajudando a orientar as decisões em direção ao resultado desejado;	-	-	20,00	46,67	33,33
2 - O pensamento crítico inclui o pensamento disciplinado, racional, lógico e baseado em evidência, pelo que ao longo do projeto é aplicado quando há a necessidade de reconhecer preconceitos, identificar a causa raiz dos problemas e considerar questões desafiadoras;	-	-	13,33	46,67	40,00
3 - Os elementos do projeto são constantemente motivados de forma que permaneçam comprometidos com o projeto e os seus resultados;	-	-	26,67	53,33	20,00
4 - O gestor de projeto demonstra capacidade de reconhecimento dos sentimentos pessoais, a empatia pelos sentimentos dos outros e a capacidade de agir adequadamente;	-	-	6,67	53,33	40,00
5 - Os elementos da equipa e gestor de projeto demonstram a capacidade de ser auto conscientes compreender as nossas próprias emoções, objetivos, motivações, pontos fortes e fracos;	-	-	6,67	73,33	20,00
6 - O gestor de projeto demonstra capacidade de pensar antes de agir, suspendendo julgamentos rápidos e decisões impulsivas;	-	-	20,00	53,33	26,67
7 - O gestor de projeto demonstrada empatia e compreensão e considera-se os sentimentos das outras pessoas;	-	-	6,67	60,00	33,33
8 - Ao longo do projeto há a uma preocupação com a gestão de grupos de pessoas que permitem a criação de melhores relações entre as equipas de projeto e as partes interessadas;	-	-	6,67	60,00	33,33
9 - Tomada de decisão: O gestor de projeto envolve todos os elementos da equipa no processo de tomada de decisão;	-	-	40,00	46,67	13,33
10 - As decisões são tomadas com base nos diversos conhecimentos da equipa;	-	-	20,00	60,00	20,00

Afirmações	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
11 - Gestão de Conflitos: Assim que ocorrem conflitos, os mesmos são abordados e debatidos abertamente e há uma procura conjunta de resoluções e alternativas;	-	-	33,33	40,00	26,67
12 - Gestão de conflitos: O foco está em resolver a situação, não em lançar culpas, criando espaço para que os envolvidos possam trabalhar juntos para gerar alternativas criativas;	-	-	-	40,00	60,00
13 - As comunicações são abertas e respeitosas;	-	-	6,67	40,00	53,33

Tabela 4 - Competências de liderança

Relativamente à última questão, de cariz aberto e não obrigatório, e que pretendia verificar a opinião dos inquiridos sobre de que forma a liderança pode ser melhorada para melhorar o desempenho das equipas, todos os inquiridos deixaram o seu contributo.

Na ótica dos gestores de projeto que responderam ao presente inquérito por questionário, destaca-se primordialmente a importância que atribuem à comunicação como a melhor forma de potenciar o desempenho das equipas. Podemos observar claramente esta constatação através das contribuições de afirmações como *"comunicação"* mencionada pelos Inquiridos 1 e 2, seguida de *"haver uma boa comunicação entre gestor de serviços e equipas"* evidenciada pelo inquirido 5. Foi novamente mencionado pelo inquirido 7 que *"o mais importante é a comunicação com a equipa"*, e pelo inquirido 8 que afirma *"apostar em Formação em Liderança e Gestão de Equipas de forma a melhorar a comunicação".* Observamos não só através do inquirido 10 que refere igualmente *"comunicação"* como forma de melhorar a liderança, mas também através das afirmações proferidas pelo inquirido 13 *"a melhor forma de potenciar o bom desempenho das equipas é sem dúvida a comunicação…"* e pelo inquirido 15 *"pessoalmente, a base para uma liderança eficaz numa equipa começa por uma boa comunicação entre todos os membros de uma equipa"*. Apesar da comunicação ser o aspeto considerado pela amostra como dos mais relevantes na liderança e desempenho das equipas, verifica-se que outros aspetos importantes como a escuta ativa também foram mencionados pelos respondentes. De acordo com as afirmações do inquirido 1 que refere *"Comunicação e escuta ativa"*, inquirido 4 *"Escuta ativa das necessidades da equipa e avaliar os pontos que podem e estão ao alcance de ser posto em prática"* e *"Saber ouvir os membros das equipas e responder as suas necessidades quando assim for necessário"* é também mencionado pelo 5º

inquirido. Mais uma vez, observa-se a referência à escuta ativa através do Inquirido 10 *"…e escuta ativa, pessoalmente é o que considero como essencial na liderança e obtenção de um bom desempenho de equipa"*. Não obstante, o inquirido 12 ressalta a escuta ativa com a seguinte afirmação *"Estar à escuta das pessoas da equipa, estar presentes para elas, partilhar o bom trabalho efetuado"* e o inquirido 14, *"É fundamental que haja abertura suficiente para a equipa desabafar, mesmo quando os problemas são de foro emocional"*.

A empatia, foi outro dos aspetos destacados, tal como podemos observar através das expressões *"O grupo de trabalho tem de se sentir compreendido…"* e *"colocar-se de vez em quando do outro lado"* proferidas pelo inquirido 9, assim como *"empatia pelos sentimentos dos elementos da equipa"* mencionado pelo inquirido 10.

5.2 - Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser melhorada para potenciar o desempenho das equipas?
Inquirido 1: Comunicação e escuta ativa.
Inquirido 2: Comunicação.
Inquirido 3: Com apoio.
Inquirido 4: Escuta ativa das necessidades da equipa e avaliar os pontos que podem e estão ao alcance de ser posto em prática.
Inquirido 5: Criar reuniões mensais para debater sobre diversas opiniões sobre os diversos serviços assim como a maneira de os executar. Saber ouvir os membros das equipas e responder as suas necessidades quando assim for necessário. Haver um feedback do cliente mensal sobre a nossa produtividade, ajuda aos membros da equipa a manterem-se dinamizados e aumenta a autoestima de cada um. Haver uma boa comunicação entre Gestor de serviços e equipas é um canal que trabalha nos dois sentidos, assim sendo e importante que cada um entenda seus direitos, mas que saibam também seus deveres.
Inquirido 6: Tendo em conta as opiniões de todos os membros da equipa e criar harmonia para atingir os objetivos globais e pessoais.
Inquirido 7: O mais importante é a comunicação com a equipa. E fundamental ter este link com o pessoal que faz parte da equipa.
Inquirido 8: Apostar em Formação em Liderança e Gestão de Equipas de forma a melhorar a comunicação, performance e a gestão de conflitos no seio da equipa. Promover o trabalho em equipa desconstruindo o individualismo: pensar menos no "eu" e mais no todo. Envolver os elementos da equipa, fazendo-os sentir parte envolvida e não somente o meio para atingir objetivos.
Inquirido 9: A liderança deve ser colocada em prática lado a lado com cada elemento/projeto da equipa de forma a detetar dificuldades e dessa forma arranjar soluções para as ultrapassar e constatar boas práticas de forma a parabenizar, partilhar com a equipa e reter como referência. O grupo de

5.2 - Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser melhorada para potenciar o desempenho das equipas?
trabalho tem de sentir-se compreendido, valorizado e uma mais-valia no projeto em que se encontra cabendo ao gestor do projeto a função essa função...colocar-se de vez em quando do outro lado.
Inquirido 10: Comunicação. empatia pelos sentimentos dos elementos da equipa e escuta ativa, pessoalmente é o que considero como essencial na liderança e obtenção de um bom desempenho de equipa.
Inquirido 11: Um dos pilares que mais batalho é a transparência e honestidade. Acredito plenamente que se incentivarmos a transparência e honestidade, conseguimos efetivamente construir uma cultura empresarial que nos diferencia. Contudo, a implementação de uma estratégia de sucesso que assegure a sustentabilidade organizacional, requer a intervenção ativa não só dos líderes de topo, mas também das chefias intermédias. De facto, são essas que têm de mobilizar os recursos e a energia das pessoas para se concretizar a estratégia da organização. Para poderem assumir eficazmente um papel com esta multiplicidade de responsabilidades, as chefias intermédias têm de ser perspetivadas como pilares essenciais para o sucesso da organização e da sua continuidade. Colaboradores altamente competentes e comprometidos, são colaboradores com potencial para fazer a diferença. Não há segredos, é isto que nos torna mais produtivos e competitivos. Por fim, para mim, liderança resume-se a uma palavra: influência. Liderança é influência. É a capacidade de influenciar os outros. **Inquirido 12:** Estar à escuta das pessoas da equipa, estar presentes para elas, partilhar o bom trabalho efetuado.
Inquirido 13: A melhor forma de potenciar o bom desempenho das equipas é sem dúvida a comunicação, liberdade de expressão e reconhecimento profissional.
Inquirido 14: O *empowerment* é fundamental. Os elementos da equipa de projeto devem ter a capacidade de trabalhar autonomamente e tomar decisões, naturalmente, dentro de limites pré-estabelecidos. Devem ser realizadas reuniões diárias de curta duração onde se discute o que se fez no dia anterior, os obstáculos encontrados e promover soluções de forma colaborativa. Nestas reuniões também se define o objetivo para o dia. É fundamental que haja abertura suficiente para a equipa "desabafar", mesmo quando os problemas são de foro emocional. É fundamental o líder gerir as emoções e proporcionar o bem-estar dos elementos da equipa para que se automotive a trabalhar e produzir resultados. Quando não existem incentivos monetários para recompensar os bons desempenhos, temos que procurar outras formas para que a equipa se sinta motivada.
Inquirido 15: Pessoalmente, a base para uma liderança eficaz numa equipa começa por uma boa comunicação entre todos os membros de uma equipa.

Tabela 5 - Sugestões dos inquiridos para a melhoria da liderança

4.2. Entrevistas

De forma a complementar a investigação e, conforme referido anteriormente, foram realizadas entrevistas[5] presenciais aos 15 gestores de projeto da organização em estudo.

No sentido de garantir o sigilo e a confidencialidade dos dados, as tabelas presentes nos anexos identificam os entrevistados de 1 a 15 e são somente compostas pelas questões e respostas de relevância para o estudo em causa.

Através da análise dos dados obtidos das 15 entrevistas realizadas, foram construídas 4 tabelas de resumo que correspondem às 4 questões de entrevista colocadas com o intuito de apresentar os principais resultados, bem como os padrões similares entre os 15 entrevistados.

Por forma a resumir os resultados obtidos, foram classificados os temas abordados com maior frequência, analisando o número de entrevistados e associada a respetiva percentagem correspondente, que referiram o tema como o mais relevante para a questão em causa. A coluna de número indicada nas tabelas abaixo, refere-se ao número de entrevistados, estando igualmente a eles associada a respetiva percentagem.

Da análise qualitativa por estudo de caso realizada e através das entrevistas aos 15 gestores de projetos da S30 Portugal, obtemos diversos contributos quanto aos comportamentos de liderança, competências, ferramentas e técnicas e respetivas sugestões para o fomento/melhoria da liderança.

De acordo com a tabela 6, foram referidos pelos entrevistados vários comportamentos relevantes:

Q1 - Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto.		
Tema	**Número**	**Percentagem**
Comunicação	6	40%
Escuta Ativa	6	40%
Acompanhamento/organização	4	27%
Motivação	4	27%
Liderança pelo exemplo	3	20%
Gestão de Conflitos	2	13%
Autonomia	2	13%
Delegação	1	7%
Colaboração/Envolvimento	1	7%
Empatia	1	7%
Autocrítica	1	7%
Honestidade e transparência	1	7%
Influência	1	7%

Tabela 6 – Análise de comportamentos de liderança

[5] As transcrições completas podem ser consultadas no Anexo V

Relativamente aos comportamentos de liderança que mais contribuem para o sucesso do projeto e com impacto na equipa, a tabela 6 demonstra que 6 dos entrevistados correspondendo a 40%, referem a comunicação conforme se deduz das seguintes afirmações:

> "*já tive projetos em mãos que correram mal em alguns sentidos porque sinceramente, estava demasiado focada em cumprir os timings e tirava muito pouco tempo para falar com a equipa*" (E1)

sugerindo que a comunicação falhou por falta de tempo, o que prejudicou a equipa:

"*a comunicação sem dúvida…noto que quanto mais falo com a equipa as coisas correm melhor...Por exemplo, passei a fazer reuniões frequentes para que possamos partilhar o que é importante, foi uma das estratégias que encontrei logo de início para melhorar e comunicar*" (E3)

salientando que a comunicação melhorou e, através de reuniões, criaram-se condições para que a mesma fosse constante e fluída.

A escuta ativa, com 6 referências correspondentes a 40% dos entrevistados, é igualmente mencionada como um dos comportamentos com maior repercussão de acordo com expressões como:

> "*perguntar a opinião da equipa e ouvir as opiniões de cada um... até porque não há ideias erradas"* (E3)
>
> "*escuta ativa, ouvir os problemas, as dificuldades que os colaboradores possam ter na atividade, tentar ouvi-los...várias vozes conseguem uma melhor participação em todo o projeto em si"* (E14)

evidenciando assim o valor de todas as contribuições individuais.

Comportamentos como o acompanhamento/organização, foram realçados por 4 gestores de projetos (27%):

> "*fazer junto com a equipa e não dar apenas indicação do que é para ser feito… Tem que haver uma conjugação de esforços*" (E7)
>
> *"saber muito bem quais são as dificuldades e quais são as tarefas que a nossa equipa tem que fazer…, mas só o facto de estarmos com eles e os acompanharmos...é o mais importante para mim*" (E12)

Na mesma ordem de relevância, foi evidenciada por 4 entrevistados (27%) a importância da motivação como um aspeto de liderança comportamental preponderante para o sucesso do projeto:

> "*Sem dúvida a motivação da equipa para mim e creio que deveria ser transversal a todos os líderes*" (E8)

"*um líder para mim deve saber conseguir motivar a sua equipa a alcançar os objetivos que estarão definido*" (E12)

A liderança pelo exemplo, com menor expressividade, foi referida por 3 dos entrevistados (20%), apontando a importância de um líder representar um exemplo para o sucesso do projeto.

"um líder tem de ser um exemplo a seguir…muitas vezes o cliente é arrogante connosco… e é aqui que temos que dar o exemplo, temos que saber manter a calma para que a equipa siga a mesma linha" (E5)

Dois dos gestores de projeto (13%) concordam que a capacidade de gestão de conflitos se traduz num comportamento relevante de liderança:

"quando percebo que há algo que está a gerar mau estar ouço o que têm para dizer e tento sempre perceber na perspetiva da pessoa como acha que é possível resolver o problema" (E2)

Igualmente com a relevância de 13%, correspondendo a 2 dos entrevistados, é salientada a autonomia como relevante para o sucesso dos projetos:

"*dar também autonomia para os membros da equipa vai ajudá-los a desenvolver muito*" (E6)

Por último, comportamentos como a delegação, colaboração/envolvimento, empatia, autocrítica, honestidade e transparência assim como a influência foram mencionados apenas uma vez.

Quanto às capacidades, ferramentas e técnicas mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos, os valores obtidos são verdadeiramente conclusivos conforme é visível na tabela 7 abaixo:

Q2 - Indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.		
Tema	**Número**	**Percentagem**
Comunicação	11	77%
Motivação	8	53%
Gestão de Conflitos	6	40%
Escuta Ativa	4	27%
Coesão/bom ambiente de equipa	3	20%
Acompanhamento/organização	3	20%
Delegação	2	13%
Colaboração/Envolvimento	2	13%
Liderança pelo exemplo	2	13%
Inspiração	2	13%
Empatia	2	13%
Honestidade e transparência	2	13%
Feedback	1	7%

Q2 - Indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.		
Inteligência emocional	1	7%
Lições aprendidas	1	7%
Gestão de pessoas	1	7%

Tabela 7 – Análise de capacidades, ferramentas e técnicas de liderança

Dos 15 entrevistados, 11 (77%) referem a relevância da comunicação, sugerindo que sem uma comunicação clara e eficaz, a gestão da equipa e respetivo projeto ficam comprometidos:

"*para mim é muito importante comunicar…quando a comunicação não é bem feita dá asas muitas vezes a mal-entendidos*" (E1)

"*A comunicação acho que é uma chave fundamental...Vejo cada mais líderes, que são bons profissionais, mas não sabem comunicar*" (E12)

Também a motivação foi igualmente considerada e expressiva, sendo que 8 dos entrevistados (53%) indicam-na como técnica de liderança relevante para o sucesso dos projetos:

"acima de tudo passar sempre uma mensagem positiva por forma a motivar as pessoas, isso é essencial" (E2)

"*uma equipa desmotivada não é produtiva e tem consequências*" (E6)

A capacidade de gerir conflitos é o fator referido em terceiro lugar com 6 dos entrevistados (40%):

"*saber gerir as personalidades das pessoas, não somos todos iguais e quando há conflitos tentar amenizar e resolver as coisas de forma calma*" (E12)

"*a mediação de conflitos que possam existir com a restante equipa, conflitos internos pessoais que possam transparecer para a parte profissional*" (E14)

A escuta ativa é igualmente referida por 4 dos entrevistados (27%) realçando a importância da escuta na gestão da equipa e do projeto, corroborada por expressões como:

"*é importante reservar sempre algum tempo para ouvir*" (E2)

"é muito na base do saber ouvir" (E5)

Coesão/bom ambiente de equipa foram do mesmo modo referidos por 3 dos entrevistados (20%):

"*O líder tem e sempre terá a função de unir os elementos do grupo*" (E3)

assim como o acompanhamento/organização referidos igualmente por 3 dos gestores de projetos (20%):

"*fixar o que tem que ser feito para o dia e perceber em que ponto está cada pessoa*" (E2).

Capacidades, ferramentas e técnicas como a delegação, colaboração/envolvimento, liderança pelo exemplo, inspiração, empatia, honestidade e transparência foram também evidenciadas por 2 entrevistados (13%), assim como o feedback, inteligência emocional, capacidade de tirar lições aprendidas e gestão de pessoas assumiram menor expressividade, foram referidas apenas por um dos entrevistados (7%).

Já para a questão 3, tal como indicam os resultados obtidos na tabela 8 abaixo, a escuta ativa assume uma das características com maior relevância para o alcance de objetivos do projeto tendo sido referida por 7 dos entrevistados (47%), evidenciada por expressões como

"criar condições para que a equipa se sinta à vontade, para que se sinta bem, para que não haja medos de expor opiniões" (E2)

"é muito importante que as pessoas se sintam ouvidas, isso evita muitos problemas" (E15)

De seguida, é mais uma vez evidenciada a relevância de uma boa comunicação referida por 5 dos entrevistados (33%) conforme se depreende pelas afirmações:

"saber comunicar e criar condições para que a equipa comunique devidamente" (E5)

"uma comunicação clara para a equipa de como alcançarmos esses objetivos, ou seja porque meio é que temos de alcançar esses objetivos e à medida" (E10)

Também a motivação surge mencionada por 4 dos entrevistados (27%) como o E10:

" motivação das equipas e a motivação não passa só pelo prémio ou por outra coisa, é mesmo o reconhecimento, muitas vezes uma palavra, um agradecimento quando as pessoas estão disponíveis, quando solicitamos a pessoa está disponível e não custa nada dizer obrigado e acho que passa muito por aí"

que evidencia a importância do reconhecimento como fator motivador nas equipas.

Na mesma ordem, foi referida a empatia igualmente por 4 entrevistados (27%) conforme se deduz pela afirmação:

"acho que é muito importante também o líder ter empatia e saber pôr-se no lugar dos elementos da sua equipa, para que, de alguma forma, consiga ajudá-lo a ultrapassar aquele momento menos bom" (E3).

Características como a gestão de conflitos, coesão/bom ambiente de equipa, liderança pelo exemplo, acompanhamento/organização, autonomia e inspiração foram referenciadas por 2 entrevistados (13%) por cada tema respetivamente, seguidas finalmente pela delegação, honestidade e transparência e gestão de pessoas, mencionados por 3 entrevistados (7%) para cada tema.

Q3 – Indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.		
Tema	**Número**	**Percentagem**
Escuta Ativa	7	47%
Comunicação	5	33%
Motivação	4	27%
Empatia	4	27%
Feedback	3	20%
Colaboração/Envolvimento	3	20%
Gestão de Conflitos	2	13%
Coesão/bom ambiente de equipa	2	13%
Liderança pelo exemplo	2	13%
Acompanhamento/organização	2	13%
Autonomia	2	13%
Inspiração	2	13%
Delegação	1	7%
Honestidade e transparência	1	7%
Gestão de pessoas	1	7%

Tabela 8 – Análise de características de liderança

Relativamente à quarta e última questão que constitui o guião de entrevista, quando questionados de que forma consideram que a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficientes, novamente a comunicação surge em evidência sendo referida por 9 dos entrevistados, ou seja, 60%.

Analisando as entrevistas individuais, estes resultados são comprovados por afirmações como:

"para mim continuo a insistir numa boa comunicação, dispensar o tempo que seja necessário para manter sempre uma comunicação fluida entre todos, para mim é e será sempre a base para bons resultados" (E1)

"comunicar com a equipa, como se costuma dizer a falar tudo se resolve" (E5).

A colaboração/envolvimento surgem de seguida, sendo abordadas por 4 dos entrevistados (27%), suportadas por afirmações como:

"Da mesma forma que um líder deve envolver os seus elementos, a própria organização a direção da empresa, também deve envolver os seus líderes da melhor forma possível" (E12)

"Para mim o mais importante é o pensar nos que estão envolvidos no projeto e ter a consciência que são as pessoas que estão connosco que nos permitem devolvermos os resultados do projeto. Sem elas não conseguíamos" (E13).

A motivação é novamente sugerida por 3 dos entrevistados (20%) conforme se depreende pelas afirmações:

"recompensar o trabalho e performance dos elementos é a melhor forma de melhorar de dia para dia uma liderança eficiente" (E3)

"motivando, isto vai inevitavelmente fazer com que se evitem mal-entendidos" (E9).

Também a coesão/bom ambiente de equipa é citada por 2 entrevistados (13%) que afirmam:

"é criando sempre condições de um bom ambiente de equipa, é sendo um líder compreensivo" (E2)

assim como a liderança pelo exemplo com a mesma percentagem de 13%:

"Uma liderança por espelho que seja um exemplo para os outros" (E14)

ou igualmente a empatia:

"é fácil dizer que um técnico é mau no terreno e que não faz o trabalho dele, se eu não sei o que é que tem que fazer e tudo o que ele tem em cima em termos de responsabilidade...se calhar, antes de apontarmos o dedo, é preciso mostrarmos e percebermos o que está aqui a ser feito" (E10).

Como formas de liderar por com o objetivo de fomentar uma gestão de projetos mais eficiente embora com uma percentagem menos expressiva, foram também abordadas a escuta ativa, delegação, acompanhamento/organização, autonomia, influência, autocrítica, honestidade e transparência, formação, atividades de team-buiding e alinhamento com os valores da empresa.

Q4 – Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?		
Tema	**Número**	**Percentagem**
Comunicação	9	60%
Colaboração/Envolvimento	4	27%
Motivação	3	20%
Coesão/bom ambiente de equipa	2	13%
Liderança pelo exemplo	2	13%
Empatia	2	13%
Escuta Ativa	1	7%
Delegação	1	7%
Acompanhamento/organização	1	7%
Autonomia	1	7%
Influência	1	7%
Autocrítica	1	7%
Honestidade e transparência	1	7%
Formação	1	7%
Team-building	1	7%
Alinhamento com os valores da empresa	1	7%

Tabela 9 – Análise de sugestões para melhoria de liderança

Em suma, observamos que a comunicação é um conceito constantemente referido por todos os gestores de projeto da Solutions 30 Portugal, sendo mencionada nas quatro questões de entrevista por vários entrevistados.

De referir que, quer a escuta ativa quer o feedback abordados ao longo dos resultados traduzidas pelas quatro tabelas de análise das entrevistas, constituem igualmente competências comunicacionais, pelo que se conclui que as capacidades de comunicação são cruciais para a resolução das quatro questões colocadas aos entrevistados.

Através das entrevistas que complementaram o inquérito por questionário, foi possível perceber de forma mais detalhada a visão dos líderes e, neste sentido, percebemos que os resultados desta pesquisa, corroboram os princípios fundamentais de liderança delineados pelo PMBOK, demonstrando uma consistência considerável com o mesmo.

4.3. Recomendações para liderança em gestão de projetos no setor das telecomunicações

Tendo por base os resultados obtidos neste trabalho, para que os estilos de liderança adotados pelo gestor de projeto impactem positivamente o desempenho das suas equipas, podemos recomendar:

- Formação contínua na área de gestão de projetos, uma vez que fornece técnicas/ferramentas que são essenciais para a gestão dos mesmos. Esta formação pode traduzir-se em certificações de nível básico ou inicial em gestão de projetos, numa formação superior, ou mesmo em formações em coaching, liderança ou gestão de pessoas;
- Uma maior consciência institucional e individual para importância de bases e conceitos teóricos e técnicos da gestão de projetos;
- Desenvolver a capacidade de comunicação, dado que os gestores de projeto estão, não só em constante contacto e comunicação com pessoas e organizações interessadas no projeto "*stakeholders*", mas também com os membros da equipa. É importante haver uma consciência e capacidade de adaptar discursos e comunicar adequadamente mediante o público-alvo, por forma a que a mensagem seja clara e devidamente interpretada. Um contributo interessante que foi dado neste sentido por um entrevistado "Vejo cada mais líderes, que são bons profissionais, mas não sabem comunicar".
- Criar momentos, devidamente calendarizados de forma pontual que possibilitem brainstorming entre gestores de projetos, permitindo a troca de ideias e visões relativas não só à gestão dos projetos, mas essencialmente acerca da gestão de equipas;

- Recomenda-se a criação de um gabinete de Gestão de Projetos (PMO - Project Management Office). Tendo em conta o contexto dos projetos e da empresa, tal como a sua dimensão, seria interessante e potencialmente benéfico a existência de uma figura dedicada exclusivamente à padronização e otimização da gestão de projetos geridos pela empresa.

5. Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futura

A ausência de trabalhos de investigação sobre perfis de liderança e respetivo impacto no desempenho das equipas na área das telecomunicações e novas tecnologias, constituiu o ponto de partida para o desenvolvimento da presente dissertação.

Tal como analisado na bibliografia, este setor revela-se de extrema relevância para gerar lucros a nível mundial, sendo essencial para o crescimento económico mundial e uma fonte vital na criação de emprego e oportunidades. A sua importância é incontestável no contexto global das sociedades atuais, facilitando o acesso e a comunicação entre mercados e indivíduos de todos os cantos do mundo.

A empresa estudada, e tal como já referido, presta serviços em diversos mercados franceses e a sua atividade está altamente dependente da receção de projetos por parte do cliente, sendo que a gestão de projetos é sem dúvida um motor de gestão extremamente pertinente para a organização e para o setor.

Partindo da **QI1** - Que estilos de liderança serão os mais eficazes em gestão de projetos de telecomunicações - foi estabelecido o **O1** que pretendia analisar a liderança no âmbito da gestão de projetos de telecomunicações. Conclui-se que o mesmo foi conseguido com o **R1**, onde se disponibilizou um estado da arte atualizado sobre liderança em gestão de projetos de telecomunicações e desempenho das equipas, através de revisão de literatura.

Relativamente à **QI2** - Que competências de liderança deverão os gestores de projetos de telecomunicações desenvolver de modo a melhorar o desempenho das suas equipas - foi definido previamente o **O2** com vista a analisar e descrever as competências de liderança utilizadas pelo gestor de projetos de telecomunicações. Neste sentido, chegamos ao **R2** em que se obteve o estudo de caso da Solutions 30 Portugal, através do questionário online e complementado pela realização de entrevistas aos gestores de projeto.

Quanto à **QI3** - Qual a relação existente entre as competências de liderança de um gestor de projetos de telecomunicações e os resultados do projeto – foram definidos como objetivos o **O3** - analisar a relação entre competências de liderança demonstradas pelo gestor de projetos e os resultados obtidos pelo projeto e o **O4** - elaborar um conjunto de recomendações que contribuem para liderança em gestão de projetos no setor das telecomunicações. Verificamos que esta questão de investigação foi respondida e os objetivos atingidos através do **R3** no qual se identificaram as competências de liderança mais relevantes para a gestão de projetos de telecomunicações.

Conclui-se, através dos resultados obtidos pelo estudo de caso aplicado à empresa, que na visão dos gestores de projetos que integram a S30, a maioria considera e aplica a comunicação como fator determinante de uma gestão de projetos de sucesso, tendo sido mencionada frequentemente como resposta às quatro questões de entrevista, conforme foi possível analisar pelas transcrições.

Os gestores referem recorrentemente a escuta ativa, a motivação, a capacidade de gerir conflitos e o feedback contínuo do trabalho como comportamentos, ferramentas e técnicas que influenciam positivamente a liderança e o desempenho das equipas.

Quanto aos estilos de liderança predominante, concluímos que existem traços dos 6 estilos definidos na revisão de literatura: *Laissez-faire*, servidor, transacional, transformacional, democrática e autocrática. Com base nas respostas obtidas através do inquérito por questionário, tal como já referido, verificou-se que os gestores de projeto demonstram estilos de liderança que incorporam não só traços maioritariamente de uma liderança *laissez-faire* e servidora, mas também acentuadas características de uma liderança transformacional e democrática. Quanto à liderança transacional, constatou-se a presença de algumas características, no entanto as opiniões foram bastante divididas relativamente a alguns comportamentos típicos como o uso de recompensas e punições. Já relativamente à liderança autocrática, a mesma demonstrou ser o estilo menos predominante na empresa com base na maioria das respostas obtidas. No entanto, e com base na literatura analisada, a liderança poderá variar de acordo com o projeto, as suas características e a fase em que se encontra.

Neste sentido, constatamos que não há um estilo de liderança frequente na empresa, existem traços dos seis tipos de liderança analisados na presente dissertação, não se podendo definir um perfil em concreto. Ainda com base nos resultados da dissertação, conclui-se ainda que há um longo caminho a percorrer na instituição, no que diz respeito à formação específica em gestão de projetos, uma vez que apenas três dos gestores possuem formação neste âmbito, e tendo sido este aspeto sugerido por alguns dos inquiridos. Observa-se que a empresa depende de projetos para garantir a sua atividade, e embora se verifique um grau de consciência considerável por parte dos gestores acerca dos comportamentos, competências, ferramentas e técnicas que vão de encontro ao delineado pelo PMBOK, existe um número significativo de líderes que garantem a gestão desses mesmos projetos, no entanto, a formação contínua na área demonstrou-se pouco explorada e implementada.

Não obstante, é de salientar que a presente dissertação apresenta limitações que deverão ser tidas em conta, nomeadamente:

- Baseou-se apenas no estudo de caso de uma empresa do setor das telecomunicações a operar em Portugal, embora a mesma seja constituída por um número significativo de colaboradores (cerca de 300);
- Não foi possível obter respostas da totalidade da população, dos 17 gestores de projetos, obteve-se o total de 15 respostas;
- Nas respostas obtidas na tabela 1 que analisa os comportamentos, 1 dos inquiridos respondeu a todas as 20 afirmações como "discordo totalmente", pelo que não é coerente com as restantes respostas;
- O inquérito por questionário foi respondido por alguns gestores que apresentavam algumas limitações de compreensão da língua portuguesa, uma vez que são franceses nativos e por esse motivo, nem todas as afirmações poderão ter sido corretamente percecionadas;
- Algumas entrevistas foram mais sucintas por uma questão de limitação de tempo do entrevistado;

Contudo, com base nos resultados obtidos através do trabalho de investigação efetuado, consideramos que poderá ser igualmente relevante a nível profissional e científico:

- A realização de estudos de caso adicionais a empresas do setor e com o mesmo perfil de prestação de serviços por forma a alargar a investigação da temática e colmatar a falta de estudos dentro do mesmo âmbito;
- O estudo baseou-se apenas no enquadramento do perfil de gestor de projeto da S30 em 6 estilos de liderança, que através da literatura analisada, surgiram como os mais relevantes. No entanto, realizar um estudo similar, enquadrando outros tipos de liderança, poderá ser uma análise também relevante.
- Seria igualmente interessante futuramente a realização de estudo de caso na S30 aplicado aos membros da equipa de projeto, por forma a interpretar a forma como percecionam as práticas de liderança dos seus líderes;
- Uma vez que a empresa Solutions 30 é constituída por vários grupos na Europa, seria interessante aplicar investigações neste âmbito também nos restantes grupos a operar nos respetivos países onde se encontram sediados.

Em suma, embora a presente dissertação revele algumas limitações decorrentes do estudo de caso focalizado apenas numa empresa específica do setor de telecomunicações em Portugal, as conclusões alcançadas fornecem uma visão valiosa acerca do tema estudado, criando a

possibilidade de dar sequência a esta investigação e contribuindo de maneira significativa para a compreensão e aperfeiçoamento das práticas de liderança no contexto empresarial.

Bibliografia

Abid, A., Hanif, A., & Khan, A. (2022). Does emotional intelligence impact team performance in construction projects? Exploring the mediating role of trust and moderating role of work status. *Business Review*, *17*(2), 56–71. https://doi.org/10.54784/1990-6587.1461

Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team building. *International Journal of Project Management*, *34*, 806–818. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012

Agarwal, U. A., Jain, K., Anantatmula, V., & Shankar, S. (2023). *Developing Productive Teams: Vol. Part F531*. https://doi.org/10.1007/978-981-19-8206-4_8

Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements. *Project Management Journal*, *44*(5), 36–54. https://doi.org/10.1002/pmj.21366

ANACOM. (2023, February 9). *Telecomunicações em Portugal*. https://www.anacom.pt/

Anantatmula, V. (2016). *Project Teams: A structured development approach*.

Anantatmula, V. S. (2008a). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, *39*(1), 34–48. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pmj.20038

Anantatmula, V. S. (2008b). The Role of Technology in the Project Manager Performance Model. *Project Management Journal*, *39*(1), 34-34–48. https://doi.org/10.1002/pmj.20038

Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *EMJ - Engineering Management Journal*, *22*(1), 13–22. https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849

Asree, S., Cherikh, M., & Baucum, C. (2019). A Review of Leadership Styles That Affect Project Success. *International Journal of the Academic Business World*, *13*(1), 36-36–46. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137838001&site=eds-live

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Mindgarden.

Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Butterworth-Heinemann.

Bouer, R., & Carvalho, M. M. de. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Production*, *15*.

Carvalho, M. M., & Jr, R. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos. *Foundations of Project Management: Building Competences to Manage Projects*.

COMK Marketing News. (2017, March 2). *Le poids de la communication en France*. https://comarketing-news.fr/etude-le-poids-de-la-communication-en-france/

Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.)*, *39*(2), 169-169–184. https://doi.org/10.1002/job.2213

Costa, M. E. B. L. (2021). *Procurement em Gestão de Projetos - Abordagem às organizações do setor das águas*. http://hdl.handle.net/10400.22/19372

Couture, M., & Harvey, J. F. (2021). Leading temporary project teams: An analysis of task- and person-focused leadership over time. *Nonprofit Management and Leadership*, *32*(1), 141–153. https://doi.org/10.1002/nml.21468

Cunningham, J., Salomone, J., & Wielgus, N. (2015a). Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. *International Journal of Global Business*, *8*(2), 27-27–54. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109299605&site=eds-live

Cunningham, J., Salomone, J., & Wielgus, N. (2015b). Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. In *International Journal of Global Business* (Vol. 8, Issue 2).

Darmaningrat, E. W. T., Muqtadiroh, F. A., & Bukit, T. A. (2019). Communication Management Plan of ERP Implementation Program: A Case Study of PTPN XI. *Procedia Computer Science*.

Denney, V. P., Haley, G. R., Rivera, E., & Watkins, D. v. (2020). Project management leadership and interpersonal skills: the past, present, and future. *Global Journal of Management & Marketing (GJMM)*, *4*(1), 135-135–148. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=149302780&site=eds-live

Djhelilova, R., & Islam, A. (2019). Specific dimensions of leadership in project management. *Vilnius University Open Series*, *2*. https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18397

DuBois, M., Koch, J., Hanlon, J., Nyatuga, B., & Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams.

Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing, *7*(1), 30-30–46. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101746680&site=eds-live

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. https://doi.org/10.2307/258557

Ellahi, A., Rehman, M., Javed, Y., Sultan, F., & Rehman, H. M. (2022). Impact of Servant Leadership on Project Success Through Mediating Role of Team Motivation and Effectiveness: A Case of Software Industry. *SAGE Open*, *12*(3), 21582440221122748. https://doi.org/10.1177/21582440221122747

Fareed, M. Z., Su, Q., & Naqvi, N. A. (2022). The Impact of Emotional Intelligence, Managerial Intelligence, and Transformational Leadership on Multidimensional Public Project Success. *IEEE Engineering Management Review, Engineering Management Review, IEEE, IEEE Eng. Manag. Rev.*, *50*(4), 111-111–126. https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3200408

Fernandes, A. S. (2021). *A Gestão de Conhecimento em Gestão de Projetos*. http://hdl.handle.net/10400.22/19369

Ferreira, M. S. A. (2013). *Práticas de gestão de projetos em organizações privadas portuguesas*. https://hdl.handle.net/1822/25625

Fischer, B. D., & Charef, L. (2021). Leadership in an Agile Project Management Environment. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, *18*(4), 18-18–23. https://doi.org/10.33423/jlae.v18i4.4606

Fleishman, Z., Edwin A., Michael D., Stephen J. M., Levin Kerry Y., Arthur L., K., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 245-245–287. https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U

Fune, R. P. (2013). Leadership Styles: Perceptions in Information Technology Project Teams. In *ProQuest LLC*. https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED553325

Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Ed. Da UFRGS.

Geue, P. E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *54*(3), 272–301. https://doi.org/10.1177/0021886318773459

Goleman, D. (2003). *Leadership that gets Results* (1st ed.). Routledge.

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, *2*, 105–119. https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W

Heinzerling, M. (2018). *Effective leadership: Prior research vs. the millenials* (319; Honors Program Theses).

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Comércio*. Estatísticas Do Comércio. https://www.sgeconomia.gov.pt/ficheiros-externos-sg/noticias/ine-_-estatisticas-comercio_-ed-2019-pdf.aspx

Instituto Nacional de Estatística. (2022, July 29). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego.* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173564&DESTAQUESmodo=2

Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, *1*, 51. https://doi.org/10.15590/ajtp/2014/v1i1/54054

Kalambayi, J., Onojaefe, D., Kasse, S., & Tengeh, R. (2021). The influence of leadership styles on employee performance in construction firms. *EUREKA: Social and Humanities*, 34–48. https://doi.org/10.21303/2504-5571.2021.002037

Larson, E. W. (1995). Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, *11*, 30–35.

Leite, M. L. M. P. (2021). *Maturidade em Gestão de Projetos no setor do calçado*. http://hdl.handle.net/10400.22/18836

Liu, W.-H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance. *International Journal of Project Management*, *34*(7), 1150–1166. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.011

MarketLine Company Profile: Orange SA. (2022). In *Orange SA MarketLine Company Profile* (pp. 1-1–63). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=160591771&site=eds-live

Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, *28*(7), 629-629–637. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006

Mayer, C., Mutze-Niewohner, S., & Nitsch, V. (2020). Empirical classification of advanced information technology towards their support of leadership behaviors in virtual project

management settings. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, *2020-December*, 275–279. https://doi.org/10.1109/IEEM45057.2020.9309948

Meredith, J., & Mantel, S. (2021). *Project Management: A Managerial Approach* (8th ed.). Wiley.

Minnis, S., & Callahan, J. (2010). *Servant Leadership in Question: A Critical Review of Power within Servant Leadership*.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, *25*, 298–309. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003

Oecd. (2014). *Oecd Services Trade Restrictiveness Index (STRI)*. https://www.oecd.org/trade/topics/services-trade/

Ogohi Daniel, C., & Rex Ugochuku, N. (2020). Influence of Project Managers Leadership Style on Project Implementation Analysis of Quality Work Life on Employees Performance View Project Effect of Industrial Relations on Employees Commitment in NNPC Nigeria View project Influence of Project Managers Leadership Style on Project Implementation. In *www.ijbmm.com International Journal of Business Marketing and Management* (Vol. 5). www.ijbmm.com

Oh, J., Lee, H., & Zo, H. (2021). The Effect of Leadership and Teamwork on ISD Project Success. *Journal of Computer Information Systems*, *61*(1), 87-87–97. https://doi.org/10.1080/08874417.2019.1566804

Orange SA SWOT Analysis. (2022). In *Orange SA SWOT Analysis* (pp. 1-1–7). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=160994771&site=eds-live

Parry, K. (1996). Culture, Literacy, and L2 Reading. *TESOL Quarterly*, *30*(4), 665–692. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3587929

Pavez, I., Gómez, H., Laulié, L., & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, *39*(6), 697–708. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.004

Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1995). Lessons for an accidental profession. *Business Horizons*, *38*(2), 41–50. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(95)90054-3

Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, *14*(1), 5-5–18. https://doi.org/10.1177/014920638801400102

Pinto, R., & Dominguez, C. (2012). Characterization of the Practice of Project Management in 30 Portuguese Metalworking Companies. *Procedia Technology*, *5*, 83–92. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.010

Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2018). Leadership Styles in Projects: Current Trends and Future Opportunitie. *South African Journal of Industrial Engineering*, *29*(3), 161-161–172. https://doi.org/10.7166/29-3-2057

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide –Sixth Edition*. Project Management Institute. https://books.google.pt/books?id=Rzc2DwAAQBAJ

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide –Seventh Edition*. Project Management Institute. https://books.google.pt/books?id=Rzc2DwAAQBAJ

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998, January). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Radziwill, N. M. (2018). The Fourth Industrial Revolution. *Quality Management Journal*, *25*(2), 108–109. https://doi.org/10.1080/10686967.2018.1436355

Reddy Asi, D. V., & Kamesh, s. (2016). Integrating Servant Leadership and Ethical Leadership. In *Ethical Leadership: Indian and European Spiritual Approaches* (pp. 107–124). https://doi.org/10.1057/978-1-137-60194-0_7

Retfalvi, L. (2016). *Leveraging Expertise: What Every Project Manager Really Needs to Know about Leadership: Vol. V* (2nd ed.). PM World Journal.

Rocha, A., Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, IEEE Systems, M., Institute of Electrical and Electronics Engineers. Portugal Section, & Institute of Electrical and Electronics Engineers. (2021) *16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI): proceedings of CISTI'2021 - 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies: 23 to 26 of June 2021, Chaves, Portugal*.

Sanchez, A., Jimenez, J., Carro, B., Bruggemann, H., & Herrmann, P. (2009). Telecommunication solutions for European leadership in telecommunications [Very Large Projects]. *IEEE Communications Magazine*, *47*(3), 18–20. https://doi.org/10.1109/MCOM.2009.4804378

Schoper, Y.-G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland.

International Journal of Project Management, *36*(1), 71–82. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008

Serrat, O. (2017). Managing Knowledge in Project Environments. In O. Serrat (Ed.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 509–522). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_57

Siddiquei, A. N., Fisher, C. D., & Hrivnak, G. A. (2022). Temporal leadership, team processes, and project team task performance. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 715-715–724. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.005

Silveira, G. de A., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, *48*(3), 574–591. https://doi.org/https://doi.org/10.5700/rausp1107

Sorokin, A. (2020). Decision support during the project's preparation of network infrastructure elements of a telecom operator. *2020 Moscow Workshop on Electronic and Networking Technologies (MWENT)*, 1–6. https://doi.org/10.1109/MWENT47943.2020.9067334

Thite, M. (1999). *Leadership: a critical success factor in IT project management* (Vol. 1). https://doi.org/10.1109/PICMET.1999.787819

Vargas, R. v. (2009). *Gerenciamento de Projetos - Estabelecendo diferenciais competitivos* (Brasport, Ed.; 7s Ed.). Brasport.

Vilas Boas, M. (2009). *Avaliação da maturidade organizacional em gestão de projectos de SI/TI - Administração Pública Portuguesa*. FEUP.

Webber, S. S., O'Neill, R. M., & Dossinger, K. (2020). The Empowering Leadership Project. *Journal of Management Education*, *44*(3), 342-342–361. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1254274&site=eds-live

Zwikael, O., & Sadeh, A. (2007). Planning effort as an effective risk management tool. *Journal of Operations Management*, *25*(4), 755–767. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.12.001

Anexos

Anexo I – Exemplar do questionário

Página 1

Este estudo é realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Porto e pretende analisar a utilização competências de liderança em gestão de projetos.
O tempo médio de resposta a este questionário é 7-10 minutos. Por isso, gostaria de agradecer pelo tempo disponibilizado para participar neste estudo.
Para qualquer questão adicional, pode contatar-me através de e-mail: Ana Gonçalves - 8210263@estg.ipp.pt

Secção 1 – Enquadramento do inquirido

1.1 Género *

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino

1.2 Idade *

- ◯ Menos de 25 anos
- ◯ 25 – 34 anos
- ◯ 35 – 44 anos
- ◯ 45 – 54 anos
- ◯ 55 – 64 anos
- ◯ 65 ou mais anos

1.3 Habilitações *

- ◯ Ensino Secundário
- ◯ Licenciatura
- ◯ Pós-Graduação
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento
- ◯ Outro – p.f., especifique

1.4. Certificação em Gestão de Projetos *

- ☐ PMP : Project Management Professional
- ☐ CAPM : Certified Associate in Project Management
- ☐ PRINCE2 Fondation/PRINCE2 Practitioner
- ☐ IPMA Four-Level-Certification (IPMA 4-L-C)
- ☐ Não possuo Certificação em Gestão de Projetos
- ☐ Outra - p.f., especifique a sua área de formação

Secção 2 – Comportamentos de liderança

A liderança consiste em demonstrar e adotar comportamentos de liderança para apoiar e potenciar a equipa. Uma liderança eficaz promove o sucesso do projeto e contribui para resultados positivos do projeto. Qualquer membro da equipa do projeto pode demonstrar comportamentos de liderança.

2.1 Em baixo, serão apresentadas afirmações relativas a condutas de liderança. Por favor, assinale o que melhor se adequa à sua organização, sendo: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente. *

	1	2	3	4	5
1 – As equipas de projeto encontram-se focadas em torno dos objetivos acordados para o mesmo;	◯	◯	◯	◯	◯
2 – É frequente incutir às equipas uma visão motivadora para os resultados do projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
3 – São procurados recursos e apoio para o projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
4 – É frequente procurar criar consenso sobre o melhor caminho a seguir para o projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
5 – Face a conflitos, procura-se superar os obstáculos com vista ao progresso do projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
6 – Face a conflitos, procura-se negociar e resolvê-los dentro da equipa do projeto e entre as outras partes interessadas;	◯	◯	◯	◯	◯
7 - O estilo de comunicação é frequentemente adaptado por forma a que seja o mais relevante para o público-alvo;	◯	◯	◯	◯	◯
8 – O gestor de projeto partilha os seu conhecimento, competências e experiência com os restantes membros da equipa de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
9 – O gestor de projetos disponibiliza frequentemente orientações aos restantes membros da equipa por forma a atingirem os seus objetivos;	◯	◯	◯	◯	◯
10 – As contribuições e comportamentos positivos dos elementos da equipa são valorizados e/ou recompensados:	◯	◯	◯	◯	◯
11 – São criadas condições que proporcionam oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências da equipa de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
12 – A tomada de decisões é feita de forma colaborativa entre os membros da equipa de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
13 – São frequentemente criadas condições de comunicação e diálogo que permitem ouvir os membros da equipa de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
14 – São delegadas responsabilidades pelo gestor de projeto aos membros da equipa;	◯	◯	◯	◯	◯
15 –Mediante os problemas, a equipa de projeto assume as responsabilidades;	◯	◯	◯	◯	◯
16 – Existe coesão entre todos os membros da equipa de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
17 – Existe empatia pelas diferentes perspetivas da equipa de projeto e partes interessadas;	◯	◯	◯	◯	◯
18 – O gestor de projeto demonstra autoconsciência das suas atitudes;	◯	◯	◯	◯	◯
19 – Existe capacidade de gestão e adaptação à mudança durante o ciclo de vida do projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
20 – Existe uma mentalidade de reconhecimento e aprendizagem através dos próprios erros;	◯	◯	◯	◯	◯

Secção 3 – Gestão e liderança de equipas de projeto

A gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas para as atividades de gestão, bem como liderança. As atividades de gestão concentram-se nos meios para atingir os objetivos do projeto, tais como ter processos eficientes, planear, coordenar, avaliar e monitorizar o trabalho, entre outros. As atividades de liderança focam-se nas pessoas. A liderança inclui motivar, ouvir, capacitar e outras atividades relacionadas com a equipa do projeto. Ambos são importantes para alcançar os resultados pretendidos, sendo que cada equipa de projeto desenvolve a sua própria cultura de equipa e um dos objetivos de uma liderança eficaz é criar uma equipa de projeto de alto desempenho.

3.1 - No âmbito de um projeto, por favor assinale abaixo quais as afirmações que melhor se adequam à sua organização, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre. *

	1	2	3	4	5
1 – As atividades de liderança e gestão estão centralizadas apenas no gestor de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
2 – As atividades de liderança e gestão são compartilhadas entre a equipa de gestão de projetos, e os membros da equipa são responsáveis pela realização do trabalho;	◯	◯	◯	◯	◯
3 – O gestor de projeto procura entender e abordar as necessidades dos membros da equipa;	◯	◯	◯	◯	◯
4 – Existe preocupação com o desenvolvimento individual de cada elemento da equipa com vista a desenvolver o seu potencial e promoção de autonomia;	◯	◯	◯	◯	◯
5 – O gestor de projeto permite uma auto-organização das equipas por forma a que aumentem os seus níveis de autonomia, e cria oportunidades de tomada de decisão apropriadas para cada elemento;	◯	◯	◯	◯	◯
6 – Existe confiança no desempenho de todos, ou seja, entre os membros da equipa de projeto e no gestor de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
7- Existe uma responsabilidade partilhada quanto à obtenção de resultados do projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
8 – Mediante o surgimento de problemas, são mobilizados esforços para a sua resolução;	◯	◯	◯	◯	◯
9 - Existe incentivo e oportunidades de desenvolvimento para que as equipas de projeto se sintam motivadas e produtivas;	◯	◯	◯	◯	◯
10 - Existe um ambiente seguro e de respeito dentro da equipa que permite uma comunicação aberta, transparente e entreajuda entre os elementos da equipa;	◯	◯	◯	◯	◯
11– São feitas reuniões de equipa que permitem a partilha de informação, resolução de problemas, brainstorming, entre outros;	◯	◯	◯	◯	◯
12 - Existe abertura para dar sugestões, colocar pontos de vista diferentes ou exposição de novas ideias;	◯	◯	◯	◯	◯
13 - (2.2.2) Verifica-se um comportamento ético por parte de todos os elementos da equipa de projeto discutindo riscos, comunicando eventuais conflitos de interesse, ou outros;	◯	◯	◯	◯	◯
14 – Existe uma cultura de apoio e colaboração entre a equipa para ultrapassar obstáculos, através de demonstração de empatia e do envolvimento na escuta ativa;	◯	◯	◯	◯	◯
15 – As equipas de projeto colaboram e trabalham umas com as outras, em vez de trabalharem em "silos" ou competirem entre si;	◯	◯	◯	◯	◯
16 - O sucesso é celebrado à medida em que os elementos da equipa vão progredindo em direção aos objetivos;	◯	◯	◯	◯	◯

Secção 4 – Estilos de liderança

Uma liderança eficaz combina elementos de vários estilos de liderança, sendo esta eficaz quanto melhor se adapta a uma determinada situação.

4.1 - No âmbito de um projeto, por favor assinale abaixo quais as afirmações que melhor se adequam à forma de liderança da sua organização, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre. *

	1	2	3	4	5
1 – O gestor de projeto permite que a equipa tome as suas próprias decisões e estabeleça as suas próprias metas;	◯	◯	◯	◯	◯
2 – É atribuída autoridade e liberdade aos colaboradores para determinarem objetivos, tomar decisões e resolver problemas por si próprio;	◯	◯	◯	◯	◯
3 – O gestor de projeto demonstra frequentemente o compromisso de servir e colocar outras pessoas em primeiro lugar;	◯	◯	◯	◯	◯
4 – O gestor de projeto prioriza o crescimento, aprendizagem, desenvolvimento e autonomia cada indivíduo;	◯	◯	◯	◯	◯
5 – O gestor de projeto procura frequentemente assegurar-se do bem-estar e motivação de cada indivíduo;	◯	◯	◯	◯	◯
7- O gestor de projetos incentiva à obediência existindo um sistema de recompensas ou punições adjacentes;	◯	◯	◯	◯	◯
8 – Cada elemento da equipa de projeto tem definido um conjunto de objetivos que precisa de ser realizado com base na tarefa;	◯	◯	◯	◯	◯
9 – A prioridade é o foco exclusivo nos objetivos e resultados;	◯	◯	◯	◯	◯
10 – A tomada de decisão é assumida unicamente pelo gestor de projetos;	◯	◯	◯	◯	◯
11 – A equipa de projeto apenas recebe instruções claras dos procedimentos e não contribui para a tomada de decisões;	◯	◯	◯	◯	◯
12 – Não são solicitadas nem consideradas as opiniões e sugestões de melhoria dos membros da equipa;	◯	◯	◯	◯	◯
13 – O gestor de projeto envolve todos os elementos da equipa de projeto na tomada de decisões;	◯	◯	◯	◯	◯
14 – O gestor de projeto solicita aos membros da equipa de projeto que contribuam com ideias e valoriza opiniões e competências individuais;	◯	◯	◯	◯	◯
15 – O gestor de projeto confia na capacidade de resolução e solução de problemas dos membros da equipa de projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
16 – Os interesses dos membros da equipa são frequentemente valorizados;	◯	◯	◯	◯	◯
17 – Os membros da equipa são frequentemente encorajados a apoiar a missão de grupo do projeto;	◯	◯	◯	◯	◯
18 – Há uma clara definição de objetivos de equipa e esclarecimento de funções;	◯	◯	◯	◯	◯

Secção 5 – Competências de liderança

O sucesso do projeto está relacionado com a capacitação e dinâmica da equipa de trabalho. O gestor de projeto deve utilizar técnicas/skills de comunicação, motivação, liderança e promoção do bem-estar dos elementos da equipa.

5.1 - No âmbito de um projeto, com que frequência vê utilizadas no dia a dia do projeto as competências abaixo indicadas. Por favor, assinale o que melhor se adequa, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre. *

	1	2	3	4	5
1 – A visão e propósito do projeto é estabelecida de forma clara, sucinta e realista quanto ao seu objetivo final, ajudando a orientar as decisões em direção ao resultado desejado;	◯	◯	◯	◯	◯
2 - O pensamento crítico inclui o pensamento disciplinado, racional, lógico e baseado em evidência, pelo que ao longo do projeto é aplicado quando há a necessidade de reconhecer preconceitos, identificar a causa raiz dos problemas e considerar questões desafiadoras;	◯	◯	◯	◯	◯
3 - Os elementos do projeto são constantemente motivados de forma que permaneçam comprometidos com o projeto e os seus resultados;	◯	◯	◯	◯	◯
4 - O gestor de projeto demonstra capacidade de reconhecimento dos sentimentos pessoais, a empatia pelos sentimentos dos outros e a capacidade de agir adequadamente;	◯	◯	◯	◯	◯
5 - Os elementos da equipa e gestor de projeto demonstram a capacidade de ser auto-conscientes compreender as nossas próprias emoções, objetivos, motivações, pontos fortes e fracos;	◯	◯	◯	◯	◯
6 – O gestor de projeto demonstra capacidade de pensar antes de agir, suspendendo julgamentos rápidos e decisões impulsivas;	◯	◯	◯	◯	◯
7 - O gestor de projeto demonstrada empatia e compreensão e considera-se os sentimentos das outras pessoas;	◯	◯	◯	◯	◯
8 – Ao longo do projeto há a uma preocupação com a gestão de grupos de pessoas que permitem a criação de melhores relações entre as equipas de projeto e as partes interessadas;	◯	◯	◯	◯	◯
9 – Tomada de decisão: O gestor de projeto envolve todos os elementos da equipa no processo de tomada de decisão;	◯	◯	◯	◯	◯
10 – As decisões são tomadas com base nos diversos conhecimentos da equipa;	◯	◯	◯	◯	◯
11 - Gestão de Conflitos: Assim que ocorrem conflitos, os mesmos são abordados e debatidos abertamente e há uma procura conjunta de resoluções e alternativas;	◯	◯	◯	◯	◯
12 – Gestão de conflitos: O foco está em resolver a situação, não em lançar culpas, criando espaço para que os envolvidos possam trabalhar juntos para gerar alternativas criativas;	◯	◯	◯	◯	◯
13 – As comunicações são abertas e respeitosas;	◯	◯	◯	◯	◯

5.1 - Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser melhorada para potenciar o desempenho das equipas?

Grata pelo tempo que despendeu! *

Você terminou a pesquisa. Muito obrigado pela sua participação.

Agora você pode fechar a janela.

Anexo II – Mensagem de correio eletrónico enviado enviada aos GP da empresa S30 Portugal

Boa Tarde

O meu nome é Ana Gonçalves e sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
Encontro-me a realizar um estudo no âmbito da dissertação que tem como objetivo analisar a aplicação de competências e comportamentos de liderança em gestão de projetos.
Neste sentido, peço a vossa colaboração no preenchimento de um questionário de fácil interpretação, que demorará entre 7 e 10 minutos a responder. As respostas são confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado.
Com o intuito de que o resultado deste estudo possa ser uma mais-valia para a gestão de projetos, agradeço a vossa colaboração através do link: https://www.onlinepesquisa.com/s/cpbbqkv até à data de 01-09-2023.

Agradeço, desde já, o tempo dispensado.
Qualquer dúvida não hesite em contactar-me através deste e-mail: 8210263@estg.ipp.pt

Obrigada

Ana Gonçalves

Anexo III – Resultados do Inquérito por questionário

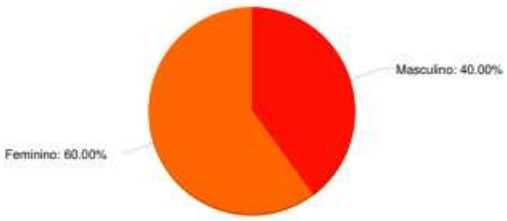
O impacto do estilo de liderança do Gestor de projetos no desempenho das equipas

1. 1.1 Género *

   Número de participantes: 15

   6 (40.0%): Masculino

   9 (60.0%): Feminino



2. 1.2 Idade *

   Número de participantes: 15

   1 (6.7%): Menos de 25 anos

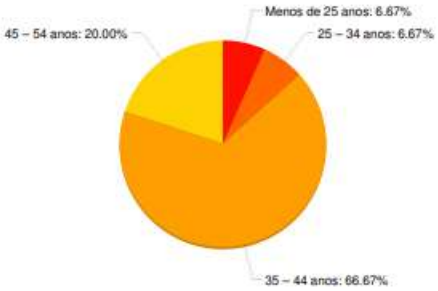
   1 (6.7%): 25 – 34 anos

   10 (66.7%): 35 – 44 anos

   3 (20.0%): 45 – 54 anos

   - (0.0%): 55 – 64 anos

   - (0.0%): 65 ou mais anos



3. 1.3 Habilitações
*

Número de participantes: 15

3 (20.0%): Ensino Secundário

8 (53.3%): Licenciatura

3 (20.0%): Pós-Graduação

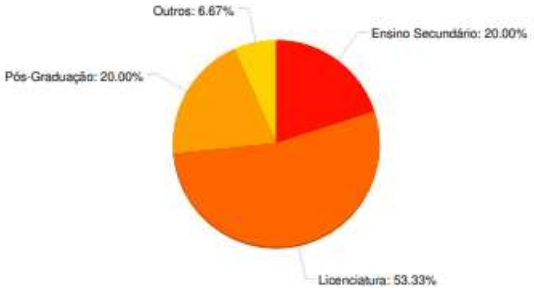
- (0.0%): Mestrado

- (0.0%): Doutoramento

1 (6.7%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- curso tecnico administrativo



4. 1.4. Certificação em Gestão de Projetos
*

Número de participantes: 15

- (0.0%): PMP: Project Management Professional

1 (6.7%) : CAPM: Certified Associate in Project Management

- (0.0%): PRINCE2 Foundation/PRINCE2 Practitioner

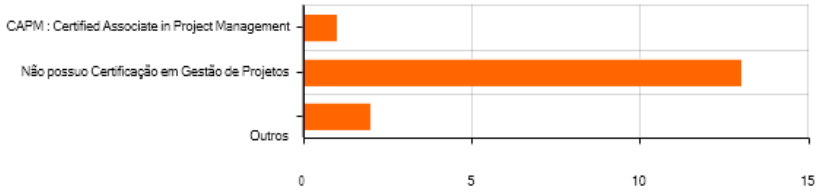
- (0.0%) : IPMA Four-Level-Certification (IPMA 4-L-C)

13 (86.7%): Não possuo Certificação em Gestão de Projetos

2 (13.3%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- Curso Formação Online em Gestão de Projetos
- Pós-graduação em Gestãode Projetos



5. 2.1 Em baixo, serão apresentadas afirmações relativas a condutas de liderança. Por favor, assinale o que melhor se adequa à sua organização, sendo: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente. *

Número de participantes: 15

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1 – As equipas de projeto enco…	1x	6,67	-	-	-	-	7x	46,67	7x	46,67
2 – É frequente incutir às equip…	1x	6,67	-	-	1x	6,67	6x	40,00	7x	46,67
3 – São procurados recursos e…	1x	6,67	-	-	2x	13,33	7x	46,67	5x	33,33
4 – É frequente procurar criar c…	1x	6,67	-	-	-	-	5x	33,33	9x	60,00
5 – Face a conflitos, procura-se..	1x	6,67	-	-	1x	6,67	4x	26,67	9x	60,00
6 – Face a conflitos, procura-se..	1x	6,67	-	-	-	-	7x	46,67	7x	46,67
7 - O estilo de comunicação é f…	1x	6,67	-	-	-	-	8x	53,33	6x	40,00
8 – O gestor de projeto partilha…	1x	6,67	-	-	1x	6,67	3x	20,00	10x	66,67
9 – O gestor de projetos dispon..	1x	6,67	-	-	-	-	7x	46,67	7x	46,67
10 – As contribuições e compo…	1x	6,67	-	-	3x	20,00	7x	46,67	4x	26,67
11 – São criadas condições qu…	1x	6,67	-	-	1x	6,67	7x	46,67	6x	40,00
12 – A tomada de decisões é fe..	1x	6,67	-	-	1x	6,67	6x	40,00	7x	46,67
13 – São frequentemente criad…	1x	6,67	1x	6,67	-	-	7x	46,67	6x	40,00
14 – São delegadas responsab…	1x	6,67	-	-	1x	6,67	2x	13,33	11x	73,33
15 –Mediante os problemas, a …	1x	6,67	1x	6,67	1x	6,67	8x	53,33	4x	26,67
16 – Existe coesão entre todos…	1x	6,67	-	-	1x	6,67	7x	46,67	6x	40,00
17 – Existe empatia pelas difer…	1x	6,67	-	-	1x	6,67	7x	46,67	6x	40,00
18 – O gestor de projeto demon..	1x	6,67	-	-	-	-	5x	33,33	9x	60,00
19 – Existe capacidade de ges…	1x	6,67	-	-	-	-	5x	33,33	9x	60,00
20 – Existe uma mentalidade d…	1x	6,67	-	-	-	-	10x	66,67	4x	26,67

6. 3.1 - No âmbito de um projeto, por favor assinale abaixo quais as afirmações que melhor se adequam à sua organização, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre. *

Número de participantes: 15

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1 – As atividades de liderança…	2x	13,33	3x	20,00	3x	20,00	6x	40,00	1x	6,67
2 – As atividades de liderança…	-	-	1x	6,67	4x	26,67	8x	53,33	2x	13,33
3 – O gestor de projeto procur…	-	-	-	-	-	-	7x	46,67	8x	53,33
4 – Existe preocupação com o…	-	-	-	-	-	-	8x	53,33	7x	46,67
5 – O gestor de projeto permit…	-	-	-	-	2x	13,33	10x	66,67	3x	20,00
6 – Existe confiança no desem..	-	-	-	-	1x	6,67	12x	80,00	2x	13,33
7- Existe uma responsabilidad…	-	-	-	-	2x	13,33	9x	60,00	4x	26,67
8 – Mediante o surgimento de…	-	-	-	-	1x	6,67	6x	40,00	8x	53,33
9 - Existe incentivo e oportuni…	-	-	-	-	5x	33,33	8x	53,33	2x	13,33
10 - Existe um ambiente segu…	-	-	1x	6,67	1x	6,67	6x	40,00	7x	46,67
11– São feitas reuniões de eq…	1x	6,67	1x	6,67	4x	26,67	5x	33,33	4x	26,67
12 - Existe abertura para dar s…	-	-	1x	6,67	1x	6,67	5x	33,33	8x	53,33
13 - (2.2.2) Verifica-se um com..	-	-	1x	6,67	3x	20,00	8x	53,33	3x	20,00
14 – Existe uma cultura de ap…	-	-	1x	6,67	-	-	8x	53,33	6x	40,00
15 – As equipas de projeto co…	-	-	-	-	1x	6,67	11x	73,33	3x	20,00
16 - O sucesso é celebrado à …	-	-	-	-	2x	13,33	8x	53,33	5x	33,33

7. 4.1 - No âmbito de um projeto, por favor assinale abaixo quais as afirmações que melhor se adequam à forma de liderança da sua organização, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre. *

Número de participantes: 15

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1 – O gestor de projeto permit…	1x	6,67	1x	6,67	6x	40,00	7x	46,67	-	-
2 – É atribuída autoridade e lib..	-	-	1x	6,67	6x	40,00	8x	53,33	-	-
3 – O gestor de projeto demon..	-	-	2x	13,33	2x	13,33	6x	40,00	5x	33,33
4 – O gestor de projeto prioriz…	-	-	-	-	5x	33,33	5x	33,33	5x	33,33
5 – O gestor de projeto procur…	-	-	-	-	2x	13,33	5x	33,33	8x	53,33
7- O gestor de projetos incenti…	5x	33,33	1x	6,67	5x	33,33	4x	26,67	-	-
8 – Cada elemento da equipa…	-	-	-	-	3x	20,00	7x	46,67	5x	33,33
9 – A prioridade é o foco exclu…	2x	13,33	1x	6,67	3x	20,00	6x	40,00	3x	20,00
10 – A tomada de decisão é a…	2x	13,33	3x	20,00	5x	33,33	4x	26,67	1x	6,67
11 – A equipa de projeto apen…	7x	46,67	2x	13,33	4x	26,67	2x	13,33	-	-
12 – Não são solicitadas nem…	10x	66,67	2x	13,33	1x	6,67	2x	13,33	-	-
13 – O gestor de projeto envo…	-	-	1x	6,67	4x	26,67	6x	40,00	4x	26,67
14 – O gestor de projeto solici…	-	-	1x	6,67	1x	6,67	7x	46,67	6x	40,00
15 – O gestor de projeto confia..	-	-	1x	6,67	1x	6,67	10x	66,67	3x	20,00
16 – Os interesses dos memb…	-	-	-	-	2x	13,33	7x	46,67	6x	40,00
17 – Os membros da equipa s…	-	-	-	-	4x	26,67	5x	33,33	6x	40,00
18 – Há uma clara definição d…	-	-	-	-	1x	6,67	9x	60,00	5x	33,33

8. 5.1 - No âmbito de um projeto, com que frequência vê utilizadas no dia a dia do projeto as competências abaixo indicadas. Por favor, assinale o que melhor se adequa, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Muitas vezes; 5. Sempre. *

   Número de participantes: 15

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1 – A visão e propósito do proje…	-	-	-	-	3x	20,00	7x	46,67	5x	33,33
2 - O pensamento crítico inclui o..	-	-	-	-	2x	13,33	7x	46,67	6x	40,00
3 - Os elementos do projeto são…	-	-	-	-	4x	26,67	8x	53,33	3x	20,00
4 - O gestor de projeto demonst…	-	-	-	-	1x	6,67	8x	53,33	6x	40,00
5 - Os elementos da equipa e g…	-	-	-	-	1x	6,67	11x	73,33	3x	20,00
6 – O gestor de projeto demons…	-	-	-	-	3x	20,00	8x	53,33	4x	26,67
7 - O gestor de projeto demonst…	-	-	-	-	1x	6,67	9x	60,00	5x	33,33
8 – Ao longo do projeto há a um…	-	-	-	-	1x	6,67	9x	60,00	5x	33,33
9 – Tomada de decisão: O gest…	-	-	-	-	6x	40,00	7x	46,67	2x	13,33
10 – As decisões são tomadas …	-	-	-	-	3x	20,00	9x	60,00	3x	20,00
11 - Gestão de Conflitos: Assim…	-	-	-	-	5x	33,33	6x	40,00	4x	26,67
12 – Gestão de conflitos: O foco..	-	-	-	-	-	-	6x	40,00	9x	60,00
13 – As comunicações são abe…	-	-	-	-	1x	6,67	6x	40,00	8x	53,33

9. 5.1 - Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser melhorada para potenciar o desempenho das equipas?

   Grata pelo tempo que despendeu! *

Número de participantes: 15

- Comunicação e escuta ativa
- Comunicação
- Com apoio
- Escuta ativa das necessidades da equipa e avaliar os pontos que podem e estão ao alcance de ser posto em prática
- Criar reuniões mensais para debater sobre diversas opiniões sobre os diversos serviços assim como a maneira de os executar. Saber ouvir os membros das equipas e responder as suas necessidades quando assim for necessário.
  Haver um feedback do Cliente mensal sobre a nossa produtividade, ajuda aos membros da equipa a manterem-se dinamizados e aumenta a autoestima de cada um.
  Haver uma boa comunicação entre Gestor de serviços e equipas é um canal que trabalha nos dois sentidos, assim sendo e importante que cada um entenda seus direitos, mas que saibam também seus deveres.
- Tendo em conta as opiniões de todos os membros da equipa e criar harmonia para atingir os objetivos globais e pessoais
- O mais importante é a comunicação com a equipa. E fundamental ter este link com o pessoal que faz parte da equipa.

- Apostar em Formação em Liderança e Gestão de Equipas de forma a melhorar a comunicação, performance e a gestão de conflitos no seio da equipa.
  Promover o trabalho em equipa desconstruindo o individualismo: pensar menos no "eu" e mais no todo.
  Envolver os elementos da equipa, fazendo-os sentir parte envolvida e não somente o meio para atingir objetivos.
- A liderança deve ser colocada em prática lado a lado com cada elemento/projeto da equipa de forma a detetar dificuldades e dessa forma arranjar soluções para as ultrapassar e constatar boas práticas de forma a parabenizar, partilhar com a equipa e reter como referência. O grupo de trabalho tem que sentir-se compreendido, valorizado e uma mais-valia no projeto em que se encontra cabendo ao gestor do projeto a função essa função...colocar-se de vez em quando do outro lado...
- Comunicação. empatia pelos sentimentos dos elementos da equipa e escuta ativa, pessoalmente é o que considero como essencial na liderança e obtenção de um bom desempenho de equipa;
- Um dos pilares que mais batalho é a transparência e honestidade. Acredito plenamente que se incentivarmos a transparência e honestidade, conseguimos efetivamente construir uma cultura empresarial que nos diferencia.
  Contudo, a implementação de uma estratégia de sucesso que assegure a sustentabilidade organizacional, requer a intervenção ativa não só dos líderes de topo, mas também das chefias intermédias. De facto, são essas que têm de mobilizar os recursos e a energia das pessoas para se concretizar a estratégia da organização. Para poderem assumir eficazmente um papel com esta multiplicidade de responsabilidades, as chefias intermédias têm de ser perspetivadas como pilares essenciais para o sucesso da organização e da sua continuidade.
  Colaboradores altamente competentes e comprometidos, são colaboradores com potencial para fazer a diferença. Não há segredos, é isto que nos torna mais produtivos e competitivos.
  Por fim, para mim, liderança resume-se a uma palavra: influência. Liderança é influência. É a capacidade de influenciar os outros.
- Estar à escuta das pessoas da equipa, estar presentes para elas, partilhar o bom trabalho efetuado
- A melhor forma de potenciar o bom desempenho das equipas é sem dúvida a comunicação, liberdade de expressão e reconhecimento profissional.
- O empowerment é fundamental. Os elementos da equipa de projeto devem ter a capacidade de trabalhar autonomamente e tomar decisões, naturalmente, dentro de limites pré-estabelecidos. Devem ser realizadas reuniões diárias de curta duração onde se discute o que se fez no dia anterior, os obstáculos encontrados e promover soluções de forma colaborativa. Nestas reuniões também se define o objetivo para o dia. É fundamental que haja abertura suficiente para a equipa "desabafar", mesmo quando os problemas são de foro emocional. É fundamental o líder gerir as emoções e proporcionar o bem-estar dos elementos da equipa para que se automotiva a trabalhar e produzir resultados. Quando não existem incentivos monetários para recompensar os bons desempenhos, temos que procurar outras formas para que a equipa se sinta motivada.
- Pessoalmente, a base para uma liderança eficaz numa equipa começa por uma boa comunicação entre todos os membros de uma equipa.

Anexo IV – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

- Apresentação do entrevistador e explicação do propósito da entrevista
- Esclarecimento de que as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado;

Bom dia, o meu nome é Ana Gonçalves e como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30.
Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários que elaborados e ao qual respondeu anteriormente.
Gostaria de pedir autorização para proceder à gravação, salvaguardando que as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado;

SECÇÃO 1: Identificação do Entrevistado:

- Nome:
- Habilitações:
- Certificação em Gestão de Projetos:
- Área do Projeto que gere na empresa:

SECÇÃO 2: Comportamentos de Liderança

- Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto. P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto.

SECÇÃO 3: Gestão e Liderança de Equipes de Projeto

- Indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.

SECÇÃO 4: Estilos de Liderança

- Indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.

SECÇÃO 5: Competências de Liderança

- Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?

Encerramento:

- Agradecimento pela participação na entrevista;
- Dar oportunidade de o entrevistado fornecer informações ou fazer perguntas adicionais;

Anexo V – Transcrições das entrevistas

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SOLUTIONS 30 PORTUGAL

ENTREVISTADO 1

Entrevistador	Bom dia, o meu nome é Ana Gonçalves e como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários elaborados neste seguimento e o e ao qual respondeu anteriormente. Em primeiro lugar, gostaria de pedir autorização para proceder à gravação, salvaguardando que as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Olá, bom dia! Sim claro!
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E1 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Pós-Graduação em Comunicação e Marketing
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Área de Marketing e Comunicação para cada projeto
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos então passar para as questões da entrevista propriamente ditas. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Ora pessoalmente considero que acima de tudo o mais importante é saber ouvir os outros. Às vezes, com as exigências do dia a dia acabamos por nos centrarmos demasiado no trabalho em si e esquecemo-nos dos que estão ao nosso redor…em todos os sentidos. Por exemplo, quando recebemos um projeto, a fase inicial de organização é sempre complicada porque há muitas

	estratégias a definir e timings a cumprir, o que às vezes interfere na comunicação com a equipa porque a pressão não nos ajuda neste sentido… Já tive projetos em mãos que correram mal em alguns sentidos porque sinceramente, estava demasiado focada em cumprir os timings e tirava muito pouco tempo para falar com a equipa… Tenho aprendido bastante com isso, muitas vezes mais vale tirar nem que sejam 5 ou 10 minutos por dia para falar com a equipa, saber também como se sentem é importante… é que às vezes daí até vêm ideias que ajudam a avançar mais rápido com algumas tarefas… É como se costuma dizer que da discussão nasce a luz.
Entrevistador	Indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Como disse na pergunta anterior, para mim é muito importante comunicar. Quando a comunicação não é bem feito dá asas muitas vezes a mal entendidos…As próprias pessoas tendem a interpretar determinadas coisas à maneira delas e não há nada como comunicar claramente por forma a se ponha tudo claro e limpo…eu pessoalmente tive alguma dificuldade no inicio da minha vida profissional em gerir o tempo por forma a encaixar momentos de comunicação com a equipa, com a experiência fui aprendendo que esses momentos nunca são tempo perdido, pelo contrário… e é nestes momentos que também é importante passar um feedback à equipa sobre o desenvolvimento do projeto, as expectativas, saber como se sentem com o trabalho que estão a fazer etc…tem que se ter um cuidado diário e constante com este tipo de questões.
Entrevistador	Indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa
Entrevistado	Pessoalmente um líder tem que ser ouvinte, tem que ser sensível aos problemas da equipa… um líder nunca se pode esquecer que está a lidar com pessoas e como tal tem que ter sempre isso em conta. Sou da opinião que um bom ambiente de equipa onde as pessoas se sentem bem a trabalhar é propício a que se atinja bons resultados…claro que gerir pessoas não é fácil, as expectativas são diferentes de pessoa para pessoa, a própria personalidade também influencia muita coisa, mas um líder tem que ser

	capaz de saber gerir todos esses aspetos. Ah, e como líder também são todos estes aspetos que nos vão fazendo aprender e ir ajustando as nossas estratégias.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Essa pergunta tem muito que se lhe possa dizer…nós estamos em constante evolução como profissionais e humanos portanto creio que isso é um trabalho que tem que ser adaptado mediante a equipa que temos em mãos, o projeto em si, o que pode fomentar melhorias de gestão de pessoas pode funcionar para uns e menos para outros…no entanto para mim continuo a insistir numa boa comunicação, dispensar o tempo que seja necessário para manter sempre uma comunicação fluida entre todos, para mim é e será sempre a base para bons resultados.
Entrevistador	Muito obrigada pela sua participação nesta entrevista. Da minha parte é tudo, no entanto não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não, da minha parte também é tudo, muito obrigada e muita sorte!
Entrevistador	Ora essa eu é que agradeço! Continuação de bom trabalho.
Entrevistado	Obrigada!

ENTREVISTADO 2

Entrevistador	Boa tarde, o meu nome é Ana Gonçalves e como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários elaborados neste seguimento e o e ao qual respondeu anteriormente. Vou pedir-lhe autorização gravar a entrevista, no entanto salvaguardo que as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?

Entrevistado	Olá, Ana, boa tarde, sim não há problema nenhum.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E2 - Masculino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Licenciatura em Gestão de empresas
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Estudos de Fibra Imóvel por mercados
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não, mas por acaso gostava de no futuro fazer algo dentro da área…
Entrevistador	Sim é sempre uma mais-valia para nós aqui na empresa que trabalhamos à base de projetos…vamos então passar para as questões da entrevista propriamente ditas. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Bem isso acho que há comportamentos que devem ser transversais, ou seja, seja qual for o projeto há coisas que um líder tem que ter sempre presente…só que acho que isso também depende muito da fase do projeto em que estamos, da equipa e do que o cliente nos exige como prazos… Por exemplo, vejo por mim e pela minha equipa, há alguns meses que temos objetivos muito altos, ou seja, pedem-nos um X número de estudos para entregar até dia X, há elementos da equipa que digamos que são um pouco mais lentos e aí como líder tenho que puxar por eles… mesmo que compreenda que não somos todos há iguais há alturas que temos que dar todos mais de nós inevitavelmente… e nessas fases também é onde por vezes surgem mais conflitos por causa da pressão e é complicado…
Entrevistador	E como procura gerir esse tipo de conflitos com a equipa?
Entrevistado	É assim, normalmente procuro sempre reunir com a equipa logo no início do dia para fixar o que tem que ser feito para o dia e perceber em que ponto está cada pessoa…quando percebo que há algo que está a gerar mau estar ouço o que têm para dizer e tento sempre perceber na perspetiva da pessoa como acha que é possível resolver o problema, e claro também dou a minha opinião e felizmente até à data acabamos sempre por chegar a um

	consenso… reservo sempre esse tempo, mesmo que faça falta para distribuir tarefas e acima de tudo passar sempre uma mensagem positiva por forma a motivar as pessoas, isso é essencial…além disso dentro da equipa há elementos com os quais já trabalhei em vários projetos e que conheço bem o trabalho e que tenho confiança, portanto aproveito para delegar tarefas por forma a segurar o trabalho e as coisas a acabam sempre por fluir melhor.
Entrevistador	Indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Bem, isso acaba por recair um bocadinho no que já falei… é importante reservar sempre algum tempo para ouvir por isso acho muito importante fazer uma reunião diária por mais breve que seja… isso ajuda muito na comunicação entre toda a equipa e aqui resolve-se muitos mal-entendidos, sabes? Se há um problema e se não se resolve e não se fala, a tendência é para crescer e isso pode criar mau estar o que inevitavelmente vai ter impacto no trabalho em si…na minha opinião uma boa comunicação é o primeiro passo para uma equipa unida e para conseguir chegar aos objetivos. Para mim é muito nessa base que uma equipa deve funcionar!
Entrevistador	Indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.
Entrevistado	Olha Ana, como acabei de dizer uma equipa unida e com bom ambiente é uma rampa de lançamento para que um projeto corra bem. Obviamente que se tu tens um líder que é demasiado exigente, que não se só se preocupa com atingir objetivos não importa como, que não cria condições para que a equipa se sinta à vontade para dizer o que pensa e para se expressar ou dar opiniões, é muito provável que tenhas uma equipa desmotivada e que trabalhe só porque tem que trabalhar. Um líder claro que tem que definir bem os objetivos a atingir até porque tem o cliente por trás ao qual tem que apresentar resultados para manter e dar continuidade à receção de projetos, é assim que a empresa funciona como bem sabes… Mas o líder tem que criar sempre condições na equipa para que as pessoas se sintam à vontade, isso é a base para que as pessoas se mantenham focadas e motivadas no trabalho! Eu por acaso tenho um bom ambiente de

	equipa, pelo menos é o que sinto, algumas vezes acabamos até por combinar coisas fora da empresa e isso é importante para manter a coesão e o espírito de equipa…havendo um bom ambiente é meio caminho andado para muita coisa.
Entrevistador	Muito bem, na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	É fazendo sempre um bom acompanhamento durante todo o projeto, é insistir na comunicação como já disse, é criando sempre condições de um bom ambiente de equipa, é sendo um líder compreensivo, que saiba impor limites, mas que esses mesmos limites não sejam rígidos ao ponto de mexer com o à-vontade e bem-estar da equipa. Como líder somos pessoas e lidamos com pessoas, e todos sabemos que motivados atingimos muito mais facilmente o que queremos, portanto, o foco devem ser as pessoas em primeiro e isso inevitavelmente vai ter repercussões muito positivas no seu foco no trabalho. Na minha perspetiva sinceramente acho que é a linha que se deve seguir sempre para fomentar uma boa liderança.
Entrevistador	Muito obrigada pela sua participação nesta entrevista. Da minha parte é tudo, no entanto não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não, também acho que é tudo da minha parte, se precisares de colocar mais alguma questão estás à vontade!
Entrevistador	Ah muito obrigada, ficou tudo devidamente respondido, agradeço-lhe imenso!
Entrevistado	Ora essa, não tens de quê.

ENTREVISTADO 3

Entrevistador	Bom dia, o meu nome é Ana Gonçalves e como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30.

	Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários elaborados neste seguimento e o e ao qual respondeu anteriormente. Em primeiro lugar, gostaria de pedir autorização para proceder à gravação da entrevista. As respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Bom dia, Ana, sim estás a vontade, não há problema!
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E3 - Masculino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Licenciatura em Recursos Humanos
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Gestão de toda a implementação de rede FTTH via aérea, ou seja, tudo o que esteja relacionado com a passagem da fibra em postes. Faço isto por projeto e mercado como sabes…
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos então passar para as questões da entrevista. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Olha na minha opinião acima de tudo tem que haver comunicação clara, onde o líder comunica claramente à sua equipa quais são os objetivos a atingir, como os atingir e ajudar a ultrapassar os contratempos. Ele tem que explicar clara e calmamente o que esta errado, o que há para corrigir e se tem críticas a fazer, que o saiba fazer de forma construtiva e não destrutivas à sua equipa! Isso é muito importante que haja essa noção! Além disso, quem lidera uma equipa tem saber que promover a colaboração de todos os elementos da equipa, distribuir tarefas de forma que todos sintam que fazem parte do projeto, perguntar a opinião da equipa e ouvir as opiniões de cada um... até porque não há ideias erradas, pode haver ideias que não sejam tao exequíveis para tal tarefa, mas não quer dizer que estejam erradas e as

	pessoas têm toda a legitimidade de as expor e se sentirem à vontade de as expor… pessoalmente acho que é muito isto e é muito isto que tento fazer no meu dia a dia com a equipa!
Entrevistador	Indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	O líder tem e sempre terá a função de unir os elementos do grupo, para que, juntos, possam alcançar os objetivos que são comuns… Todos sabemos que por vezes não é fácil, mas para mim uma liderança eficaz tem que ser motivadora, porque um líder eficaz sabe como estimular a equipa a dar o seu melhor. A liderança junta com a comunicação vai ter inevitavelmente grande impacto no funcionamento da equipa…, mas se o líder também não tiver inteligência emocional suficiente para saber gerir e saber resolver conflitos que possam surgir, pouco adianta…na minha opinião, um líder tem que ser honesto com a equipa que lidera, explicar quais os objetivos e dizer as verdades com o objetivo de atingir o resultado pretendido. Um líder desonesto, não ira ter a confiança da sua equipa nem a colaboração, porque as pessoas não vão querer "seguir" uma pessoa mentirosa e que só quer aparecer no final para receber os resultados… A resolução de conflitos por exemplo, é também muito importante, porque se houver algum conflito, o resultado final poderá ser alterado e não o que se espera... Para isso, o líder tem de saber ter a calma e serenidade para não agir de cabeça quente e ponderar bem o que vaio fazer, tendo sempre em mente o objetivo do projeto e os resultados a atingir… Ah e outra coisa, também faz falta o líder saber motivar a sua equipa para ter sempre uma equipa que goste do que esta a fazer, que sinta que faz parte daquele processo e que sinta que deu o seu melhor para atingir aquele objetivo. Para isso, é preciso saber olhar para os colegas, saber parar a equipa quando assim faz falta para desanuviar e arejar e após isso voltarem todos com mais motivação e vontade.
Entrevistador	Indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa

Entrevistado	Olha na minha opinião, as características que considero mais importantes vão muito de encontro com o motivar a equipa, o dar-lhes também liberdade, ou seja, com isto quero dizer que o líder atribui as tarefas e um deadline e cabe à sua equipa gerirem o tempo da forma que quiserem, mas quando o deadline terminar, o serviço tem que estar pronto! Haver constante feedback do trabalho que esta a ser feito, também é importante porque as pessoas sentem motivação e que estão a fazer um bom trabalho quando vem o seu trabalho ser reconhecido. Já disse isto anteriormente, mas pode e deve também haver as críticas construtivas, de forma que a equipa melhore o seu serviço e sinta que há um acompanhamento constante. Nem todos temos dias bons e para isso, acho que é muito importante também o líder ter empatia e saber pôr-se no lugar dos elementos da sua equipa, para que, de alguma forma, consiga ajudá-lo a ultrapassar aquele momento menos bom.
Entrevistador	Ok, então na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Para mim vai muito ao encontro do que já referi, na minha opinião, dar liberdade à equipa para tomar decisões, focar nos objetivos e resultados, mas sem nunca esquecer a sua equipa, haver constante comunicação do ponto em que esta o projeto, recompensar o trabalho e performance dos elementos é a melhor forma de melhorar de dia para dia uma liderança eficiente! Ah, e nunca esquecer que a equipa e está em primeiro lugar, são pessoas, e se essas mesmas pessoas se sentirem bem no seu contexto de trabalho, é a base para termos eficiência…é assim que penso.
Entrevistador	Muito obrigada pela sua participação nesta entrevista. Da minha parte é tudo, no entanto não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não tens que agradecer…não, acho que já resumi tudo o que acho mais importante sobre este tema, portanto não tenho mais nada a acrescentar.
Entrevistador	Ok, obrigada e continuação de bom trabalho.

Entrevistado	Igualmente!

ENTREVISTADO 4

Entrevistador	Bom dia, o meu nome é Ana Gonçalves e como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários elaborados neste seguimento e o e ao qual respondeu. Vou pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, no entanto salvaguardo que as mesmas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas unicamente como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Bom dia, Ana, Ok, sem problema!
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E4 - Masculino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	12º Ano
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Área de gestão de dossiers FTTH pós implantação da fibra ótica em França
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não
Entrevistador	Ok, vamos então passar para as questões da entrevista. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Bem há coisas que saem tão naturalmente quando já estamos a gerir a equipa há mais de 4 anos que até se torna complicado der responder quando nos perguntam concretamente… Francamente, e pensando no meu trabalho e como giro no dia a dia, acho que acima de tudo é preciso ter paciência e calma com cada elemento da equipa, saber ouvi-los e atender às suas

	necessidades dentro do que é permitido obviamente…isso une as pessoas e elas sentem-se mais confiantes no projeto … e olha é gratificante ver los envolvidos e autónomos. Acho que é isto o essencial.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Estar atento ao estado emocional de cada um é uma função fundamental num líder, tem muito impacto nos resultados do projeto…vida pessoal e bem-estar do elemento, pode vir a comprometer todo uma muita coisa se este não for resolvido ou detetado a tempo. A pessoa tem que ser vista como um todo, e sermos empáticos com a nossa equipa a todos os níveis para mim acho que é algo de extrema importância sinceramente.
Entrevistador	Indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa
Entrevistado	Eu acho que dar liberdade à equipa de tomar decisões importantes e eu próprio estar envolvido com eles, ao ponto de não existir líder, discutimos todos muito ao mesmo nível, todos tem opinião e todos sentem se mais confiantes no projeto…no meu caso, a equipa já está neste projeto há mais de 4 anos, começamos com o projeto só um mercado e, entretanto, já nos foi atribuído mais três, sabemos todos muito bem o que fazer e as coisas acabam por fluir muito naturalmente.
Entrevistador	Ok, então na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Pensando na Solutions 30, por exemplo acho que seria importante realizar reuniões semestralmente com todos os Líderes dos respetivos serviços…todos temos formas diferentes de trabalhar e acho que todos podem contribuir com ideias para melhorar a forma que gerimos a equipa…com já te disse acho que nisto de gerir pessoas temos que ter muita atenção também na vida pessoal de cada um, às vezes as pessoas estão a passar um mau bocado e nós com apenas uma palavra podemos piorar o seu estado e isso vai ter inevitavelmente impacto em tudo, no trabalho, no desempenho… em tudo!

Entrevistador	Muito obrigada pela participação nesta entrevista Lúcio. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Acho que ser líder é mesmo um trabalho contínuo, temos que chegar a casa por vezes e pensar um pouco nas nossas ações… olha no fundo ser autocritico…. Pensar sempre o que podemos fazer para ser melhores… isso é muito importante e é muito por aí que qualquer líder dever ir…, portanto é só o que tenho a acrescentar, de resto já disse tudo o que considero mais importante.
Entrevistador	Ok, obrigada e continuação de bom trabalho.
Entrevistado	De nada, para ti também!

ENTREVISTADO 5

Entrevistador	Boa tarde, como sabe o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Boa tarde, Ana, Ok.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E5 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Curso Técnico Administrativo
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	VQSE, giro tudo o que implica reclamações do cliente por projeto e mercado na área da fibra ótica FTTH.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Sim. Tenho o CAPM.

Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Para mim um líder tem que ser um exemplo a seguir, é simples! Se a equipa não vê o seu líder desta forma, como é que pode funcionar bem? As pessoas têm que ver o líder como alguém que pode exigir, mas que também faz, ou seja, se vais trabalhar e vês que o teu superior delega as tarefas pela equipa, impõem-se e pressiona prazos etc. e ele próprio não cumpre, não dá o exemplo nesse sentido como é que as pessoas se podem sentir motivadas a trabalhar? É impossível! Um líder tem que saber exigir, mas ao mesmo acompanhar e trabalhar ao mesmo nível que a equipa… A nível de exemplo posso-te falar um pouco do que se passa no nosso projeto, gerimos reclamações e como deves calcular não é fácil…muitas vezes o cliente é arrogante connosco, recebemos emails agressivos de certa forma e que afetam as pessoas… e é aqui que temos que dar o exemplo, temos que saber manter a calma para que a equipa siga a mesma linha, temos que ter abertura para ouvir o que a pessoa sente, e acompanhar… acompanhar sempre todo o processo. Se eu explodir digamos assim com o cliente, a equipa é esse exemplo que vai ter! E nós estamos a prestar um serviço ao cliente, portanto temos que saber gerir o projeto de forma que se leve a bom porto com todas as partes envolvidas nele!
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	É muito na base do saber ouvir, do acompanhar, do saber resolver conflitos quando eles surgem e encontrar soluções, do incentivar a equipa, do estar lá… estar presente, estar no terreno digamos assim, estar dentro do que se passa na sua globalidade! E como te disse dar o exemplo, um líder que dá o exemplo à sua equipa é o ponto partida para que a equipa atue na mesma linha e siga o exemplo.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa

Entrevistado	Ah uma coisa que me esqueci de mencionar na resposta anterior, mas que também para mim é muito importante, aliás também se encaixa nesta pergunta… é a comunicação! Se queremos alcançar objetivos e ter resultados positivos isso não é possível com uma equipa que não comunica ou que o faz de uma forma que não é suficiente para que se passem bem as mensagens que devem ser passadas. Isso pessoalmente também é muito importante num líder, saber comunicar e criar condições para que a equipa comunique devidamente. Isto no fundo, acrescenta-se ao que te disse anteriormente, ou seja, basicamente um líder deve ter como características principais o ser o exemplo, ter a capacidade de resolver conflitos e saber comunicar e ouvir também… no fundo é o que considero mais importante para que o projeto chegue a bons resultados.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Eu acho que é mesmo estar em evolução constante, ou seja, um líder tem que ter a capacidade de pensar sempre de que forma é que pode se pode tornar melhor como pessoa e como líder…acho que quando tens uma equipa em mãos tens que ter a capacidade de meter a mão na consciência muitas vezes e mediante os problemas pensar o que podes fazer de melhor para não voltar a acontecer ou simplesmente resolver…As vezes não é fácil, com a rotina do dia a dia acabamos por agir um pouco em piloto automático digamos assim, mas é importante que tenhamos a capacidade de parar para pensar. E volto a dizer, comunicar com a equipa, como se costuma dizer a falar tudo se resolve!
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não, acho que é tudo.
Entrevistador	Ok, obrigada e continuação de bom trabalho.
Entrevistado	Muito obrigada.

ENTREVISTADO 6

Entrevistador	Boa tarde, como sabe o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E6 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	12º ano
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Sou responsável pela gestão da frota automóvel. Para cada projeto e mercados, temos técnicos que andam no terreno e aos quais temos que assegurar condições de transporte, isso fica ao nosso cargo.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos passar então para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Ana, com base na minha experiência profissional destaco vários comportamentos de liderança que contribuem consideravelmente ao bom sucesso do projeto, a começar pela comunicação…a comunicação é essencial e será sempre essencial para garantir uma equipa sólida e confiante. E não só! Eu para mim, dar também autonomia para os membros da equipa vai ajudá-los a desenvolver muito a sua própria motivação e com isso a responsabilidade para como o projeto.

	Além disso, também não posso esquecer de dizer que a organização é indispensável ao bom sucesso do projeto, porque é assim, se cada um souber as suas tarefas e o que tem que fazer, ou seja, o seu papel, vai evitar atrasos ou confusões, entendes? Claro que há imensos comportamentos que vão contribuir, isto acaba por ser um todo, os mas esses são sem dúvida os mais importantes ao meu ver.
Entrevistador	Sim claro! Por favor, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Isto mais uma vez vai para a comunicação essencialmente… a comunicação é a ferramenta mais importante para a gestão de uma equipa e do projeto…quando fazemos uma boa comunicação estamos a garantir a passagem de informação para que nada falhe, ou pelo menos é esse o objetivo…e não só, também estamos a garantir a possibilidade para que as pessoas coloquem como as perguntas pertinentes e partilhem o que consideram importante. Isto ajuda muita a que as coisas fluam de forma que não escape informação. Outra coisa, como sabes aqui na empresa estamos sempre sujeitos a mudanças e ajustes num projeto, portanto é muito importante a capacidade de adaptação, acho que essa é uma capacidade muito importante sinceramente…E claro, não esquecendo como é óbvio que saber motivar uma equipa é outra capacidade importante num líder… uma equipa desmotivada não é produtiva e tem consequências em tudo, mas tudo mesmo, portanto é preciso fazer muita atenção a isso! E isso vai cair num bom ambiente de equipa também como é óbvio, acho que é muito por aqui.
Entrevistador	Ok, então por favor indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.
Entrevistado	Olha volto à comunicação e à motivação como principais características, um bom líder sabe comunicar e sabe motivar… e claro que tem também que ser capaz de saber organizar bem a sua equipa e saber delegar quando necessário. As vezes queremos gerir tudo mas temos que estar cientes que

	não é possível, portanto temos de saber delegar, temos que confiar nas capacidades dos elementos da equipa. Quando tu delegas estás a dar autonomia e a promover e a dar também oportunidade das pessoas se desenvolverem e crescerem profissionalmente, um líder nunca se pode esquecer disso! Tem que ser!
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Uma coisa que é importante e que acho que se deve investir é na formação, acho que um líder tem que ter acesso a uma formação contínua, porque lidar com pessoas também exige muito, portanto acho essa uma questão importante a ter em conta para melhorar a liderança.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não acho que é tudo, obrigada.
Entrevistador	Obrigada, eu e continuação de bom trabalho.
Entrevistado	De nada, bom trabalho!

ENTREVISTADO 7

Entrevistador	Boa tarde, como sabe o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim, claro.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E7 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?

Entrevistado	Licenciatura em Contabilidade
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Área Financeira. Para cada projeto e mercados tenho que gerir toda a parte financeira e de contabilidade para o cliente final.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Na minha opinião o que mais contribui para o sucesso na realização de um projeto numa equipa é o líder fazer junto com a equipa e não dar apenas indicação do que é para ser feito ou que o trabalho tem de ser feito. Tem que haver uma conjugação de esforços e de acompanhamento de forma que as coisas no final corram bem. Isso é o segredo. Para além disso sempre interagindo de uma forma positiva mesmo que ao longo do percurso ou desenvolvimento do projeto, o mesmo passe por situações em que é preciso dar dois passos atrás, mas nunca encarar isso com negativismo, mas sim com otimismo, positivismo e seguir em frente que isto vais correr bem e vamos chegar a bom porto.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Essencialmente na equipa tem de haver um bom ambiente de trabalho, e para haver um bom ambiente tem de haver o à-vontade dos elementos da equipa para que haja uma comunicação diária, uma comunicação presente todos os dias, até com reuniões com início de dia e reuniões de final de dia porque por vezes por se compartilhar o mesmo espaço de trabalho e estando cada um na sua função está absorvido e acaba por não conseguir dar feedbacks de determinadas situações que são importantes. Portanto é muito importante essa parte sempre no aspeto motivacional, sempre de quem não ficou bem ou não estava bem, mas no próximo vai ficar, isto não vai voltar a acontecer, e tentar sempre que há uma divergência de opiniões ou até que

	pode a uma situação um pouco mais complicada, gerir sempre essa situação de forma que tiremos o maior proveito dela, analisando aquilo de mais negativo aconteceu para não voltara a acontecer e tirar uma lição aprendida.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa
Entrevistado	O líder deve partilhar com os seus colaboradores de equipa, com os seus colegas de equipa, deve partilhar os seus conhecimentos todos, é óbvio que se existem situações em que há uma responsabilidade que apenas diz respeito ao líder ou determinados assuntos que não podem no momento ser abordados ou divulgados, não os deve partilhar, há que saber fazer essa distinção mas no que respeita a profissional e a trabalho a desenvolver, o líder deve partilhar isso de forma a que também a equipa sinta que faz parte do projeto, parte integrante do projeto, que está dentro daquilo que é feito ou está a ser desenvolvido para que possa tomar determinadas iniciativas, propor até determinadas sugestões de melhoria, de alteração e dando feedback de todo esse desenvolvimento ao longo do projeto.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Para mim é essencial um líder estar no terreno, deve acompanhar, mas também fazer porque muitas vezes os líderes só se apercebem das dificuldades realmente ao realizar determinadas tarefas se a fizerem. Se aprendemos e se, entretanto, mudou o procedimento nós nunca vamos realmente saber o que aquilo custa que tempo demora, por que passos/procedimentos passou, e só mesmo estando com as mãos na massa é que realmente percebemos. Portanto manter sempre esse acompanhamento mais próximo da equipa, organizar um work-flow com as tarefas de cada um, com as responsabilidades de cada um definindo timings de realização de forma que cada um deles possa dar feedback e possa dar retorno dessas situações, mas sempre ao nosso lado.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?

Entrevistado	Não. Acho que as perguntas foram todas elas de carater bastante abrangente, incisivas naquilo que realmente é o foco da liderança e que pode ser importante e fazer toda a diferença no sucesso de um projeto e, portanto, espero que o meu contributo também tenha sido satisfatório e vá de encontro aquilo que era pretendido.
Entrevistador	Muito obrigada, Inorina e continuação de bom trabalho!
Entrevistado	Não tens que agradecer, qualquer coisa que te possa ajudar ou se te poder ser útil em mais alguma coisa não hesites, diz-me!
Entrevistador	Sim! Mais uma vez obrigada!
Entrevistado	De nada!

ENTREVISTADO 8

Entrevistador	Bom dia, chamo-me Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou pedir-lhe autorização gravar a entrevista, no entanto salvaguardo que as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E8 – Masculino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Licenciatura em Educação
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Gestão de estudos para Imóveis para implantação da Fibra Ótica FTTH
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Sim, cheguei a fazer uma formação online na área para ficar com algumas noções…

Entrevistador	Ok, então vamos passar para as questões da entrevista. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Sem dúvida a motivação da equipa, para mim e creio que deveria ser transversal a todos os líderes, isto é sem dúvida o comportamento que mais contribui para um projeto bem-sucedido. Outra coisa, quando tens uma comunicação eficaz, delegação adequada, tomada de decisão assertiva para a gestão de conflitos. Quando um gestor de projetos comunica de forma correta os objetivos a que tem que se chegar, a equipa vai ter um entendimento muito mais claro! E por consequência isto vai reduzir eventuais confusões, vai também melhorar a colaboração entre toda a equipa e obviamente que as pessoas vão ser muito mais produtivas.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Gerir uma equipa pode ser muito complexo…imagina… as pessoas todas elas são diferentes, os projetos também, cada cliente tem as seus próprios procedimentos e exigências, portanto a importância das ferramentas e técnicas podem também variar dependendo do contexto e das necessidades. Para mim as mais importantes são a comunicação… isto é básico…uma boa comunicação promove a compreensão e a colaboração dentro da equipa simplesmente! Outra coisa que para mim, é a das ferramentas mais importantes, é a inteligência emocional… tu só podes construir relacionamentos eficazes na equipa se fores capaz de promover e criar a empatia para lidar com situações emocionalmente carregadas de uma forma assertiva…de uma forma geral, são estas as ferramentas e técnicas que na minha opinião acho mais importantes para uma boa liderança.
Entrevistador	Ok, por favor indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.
Entrevistado	Para mim oferecer oportunidades que possibilitem o desenvolvimento profissional no seio de uma equipa é muito importante num bom líder. Quando se lidera uma equipa tem que haver compromisso com o

	crescimento individual, e quando isso acontece, quando um líder mostra isso, pode motivar bastante os membros da equipa a se esforçarem a ser mais e melhor, percebes? Isso implica muito dar feedback constante, para que as pessoas se sintam envolvidas e não perdidas, um líder tem que estar bem ciente que tem que fazer isto para que um projeto e uma equipa role digamos assim.
Entrevistador	E na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Olha uma coisa que acho bastante importante e acho que seria muito interessante, seria formações no âmbito de mentoria e coaching para os líderes…o ano passado fizemos uma e foi muito interessante, pelo menos a mim fez-me pensar muito em determinadas coisas e comportamentos…digamos que me fez repensar algumas atitudes…, portanto acho que seria interessante apostar continuamente neste tipo de formações, acho…
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Ah, outra coisa que não mencionei na resposta anterior e que também acho que seria importante era criar atividades mais informais digamos assim, que promovam uma partilha mais informal entre todos…as chamadas atividades de teambuilding…isso também é importante para criar um ambiente de mais proximidade entre a equipa e criar laços. Tudo isso são aspetos que pesam na coesão de uma equipa e que podem fomentar bastante uma liderança eficiente. Bem acho que é tudo agora.
Entrevistador	Volto novamente a agradecer-lhe pela participação e desejo-lhe a continuação de um bom trabalho.
Entrevistado	Não tens de quê, bom trabalho!

ENTREVISTADO 9

Entrevistador	Muito bom dia, o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou pedir-lhe para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E9 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	12º Ano
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Serviço Ipon FTTH
Entrevistador	Pode por favor explicar resumidamente em que consiste o projeto?
Entrevistado	Sim, o Ipon tem a ver com toda a rede de cablagem que é instalada para a fibra ótica e eu estou responsável por gerir em backoffice tudo o diz respeito a isso, por zonas e mercados do projeto.
Entrevistador	Ok. Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Vamos passar para as questões de entrevista. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Hum… a comunicação sem dúvida…contra mim falo, sou uma pessoa que tem algumas dificuldades em comunicar admito, e como líder da equipa estou em constante luta comigo mesma para melhorar neste sentido…às vezes tenho dificuldade em passar bem a mensagem que quero passar, mas noto que quanto mais falo com a equipa as coisas correm melhor…sou uma pessoa que não gosta muito de falar, mas tenho tentado melhorar, comecei

	com o projeto sozinha na empresa há 5 anos atras, trabalhava sozinha e aos poucos, foi crescendo até que agora somos uma equipa relativamente grande, e isso obrigou-me e obriga-me todos os dias a mudar e a repensar a minha postura, por isso digo e considero que de facto a comunicação é mesmo muito importante. Por exemplo, passei a fazer reuniões frequentes para que possamos partilhar o que é importante, foi uma das estratégias que encontrei logo de início para melhorar e comunicar.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Vou-te falar na mesma coisa, na comunicação por todos os motivos que já disse…e depois quando tens uma equipa a tua volta também tens que saber motivá-los e quando há problemas ter a capacidade de os resolver da melhor forma…eu admito que no papel de líder ainda estou a trabalhar muito nesse sentido, mas felizmente até agora as coisas estão a correr bem com a equipa, espero continuar assim e a melhorar.
Entrevistador	Ok, por favor indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.
Entrevistado	Um líder também tem que saber criar condições para que a equipa se sinta à vontade, para que se sinta bem, para que não haja medos de expor opiniões…basicamente tem que haver um bom ambiente de equipa, sem isso é muito complicado…é como penso.
Entrevistador	Então e na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Comunicando e motivando, isto vai inevitavelmente fazer com que se evitem mal-entendidos e que se cria a partir daqui um bom ambiente.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não, por mim é tudo.
Entrevistador	Muito bem, obrigada e continuação de bom trabalho.
Entrevistado	Bom trabalho!

ENTREVISTADO 10

Entrevistador	Boa tarde, como sabe o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Ok.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E10 - Masculino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Pós-Graduação em Gestão de Projetos
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Responsável de atividade de call-center na área das telecomunicações.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Sim, a pós-graduação como disse.
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Se calhar estamos a falar de projetos mais teóricos, eu os exemplos que tenho são muito mais ligados a operações no ramo da energia durante os anos na empresa, e eu acho que uma das chaves para mim, também tem a ver com o estilo de liderança, é a liderança por exemplo e saber muito bem quais são as dificuldades e quais são as tarefas que a nossa equipas tem que fazer, ou seja, estamos a falar de comportamentos de liderança, e eu estou a pensar em casos em que havia dificuldades de equipas que estavam no terreno a trabalhar e eu seria supostamente o segundo responsável acima dessas equipas, ou seja, eu ainda tinha uma pessoa abaixo de mim que estava

	a gerir essas equipas, e um chefe de equipa por assim dizer era o terceiro responsável, mas quando existiam verdadeiras dificuldades os responsáveis diretos estavam ocorrentes dessas dificuldades e estavam conscientes dessas dificuldades é preciso que as equipas estejam conscientes que os responsáveis deles tem consciência completa das dificuldades e lembro-me de casos específicos onde a liderança vem ao de cima quando os nossos responsáveis vem connosco para o terreno, conhecem os problemas, ajudam-nos a resolve-los e lembro-me de um episódio justamente onde estava a equipa no terreno a trabalhar juntamente com os seus responsáveis, estava também o segundo responsável e cheguei a estar eu também nos momentos mais difíceis e acho que isso é muito a minha perspetiva de liderança, que não é só descarregar para cima das equipas os problemas, mas é preciso percebe-los e se for preciso ir com eles, ouvi-los, muitas vezes nem que possamos não fazer nada em relação a algumas situações, mas só o fato de estarmos com eles e os acompanharmos, dar o exemplo, é o mais importante para mim.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Boa pergunta. Agora acho que me remeter ao projeto atual que é mais restrito de responsabilidade ao que eu já tive antes, mas que tenho de gerir pessoas, mais pessoas que estão no mesmo posto e equipas que estão mais em conjunto num ambiente diferente. Acho que há muitas dificuldades ligadas à gestão de perfis, gestão de egos, gestão de competência das pessoas e de reconhecimento acho que o mais difícil é mesmo dentro de um projeto, primeiro estabelecer objetivos sejam eles concretos ou objetivos mensuráveis ou não, e isso muitas vezes há uma dificuldade, alguns objetivos serem mensuráveis e outros serem menos facilmente mensuráveis e depois há uma comunicação clara para a equipa de como alcançarmos esses objetivos, ou seja porque meio é que temos de alcançar esses objetivos e à medida que vamos avançando vamos conhecendo os perfis e também conseguir valorizar as competências de certos elementos da equipa que nos podem ajudar a chegar mais facilmente a esse objetivo ou não, e tentar

	difundir também as boas práticas que conseguimos aprender ao longo do percurso. Acho que estou a responder de uma forma mais genérica sem fugir à pregunta mas não sei entre que competências ou técnicas … porque lá está eu encontro problemas relacionados com a questão da comunicação com as equipas, entre eles e de hierarquia de cima para baixo e de baixo para cima, eu acho que tudo isso é muito importante, ou seja, a comunicação clara, toda a gente saber para onde vamos em equipa, e toda agente ter a consciência que apesar terem tarefas diferentes a fazer estamos a trabalhar para um objetivo comum, e isso é muito importante, se não a equipa pensa que cada um está a fazer o seu trabalho e o seu trabalho não tem um peso no global da equipa igual ao colega ao lado que está a fazer outra tarefa e muitas vezes desvalorizam ou valorizam, e pensam que o colega ao lado está fazer uma tarefa mais importante e no fundo, apesar de outros estarem a fazer.., vou lhe dar um exemplo, tarefas rotineiras que fazem todos os dias mas que são a base para que o projeto chegue a bom destino, ou seja, é muito importante que as pessoas se sintam integradas numa equipa, e há um avançado, um defesa, um guarda redes, há um meio campo mas cada um tem a sua mais valia a trazer e depois é preciso saber que no final o resultado seja um zero e não zero-zero. Acho que é muito à base da comunicação, definição de objetivos e motivação das equipas e a motivação não passa só pelo prémio ou por outra coisa, é mesmo o reconhecimento, muitas vezes uma palavra, um agradecimento quando as pessoas estão disponíveis quando solicitamos a pessoa está disponível e não custa nada dizer obrigado e acho que passa muito por aí. Hoje em dia cada vez mais, mais até que a competência das pessoas, é premiar e reconhecer as pessoas que estão disponíveis e que se dedicam ao projeto.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa
Entrevistado	É assim. Passando claro pelo que um líder tem de ter capacidade de organização e de definição de trajetórias e de objetivos e toda esta parte de organização do projeto em si. Depois, acho que vou abordar outra vez o estilo de liderança que eu acho que é importante que é dar o exemplo, ou seja, primeiro ter a humildade de saber que talvez o elemento mais forte da

	equipa dele saiba coisas que ele próprio muitas vezes, se calhar, não sabe no mesmo detalhe, porque por muitos motivos por vezes não consegue acompanhar todos os detalhes mas saber que há elementos na equipa que o ajudam a chegar aos objetivos , toda a gente está para contribuir mas o estilo de liderança que eu gosto é a liderança pelo exemplo e a liderança pela motivação, ou seja, claro que seria o ideal trabalhar com pessoas todas elas responsáveis, todas elas autónomas mas eu acho que isso também se promove, ou seja uma equipa para que não tenha esse tipo de perfis de base e que trabalhe sob alçada de um chicote à antiga, com imposições, com restrições só, não é o meu estilo de liderança, ou seja, acho que é preciso sentar-se ao lado das pessoas como eu disse na primeira pergunta e compreender o trabalho delas, mesmo não sendo a 100% cada tarefa mas é preciso uma muito boa noção do que faz cada elemento da equipa e abrir uma comunicação sempre entre hierarquia, e eu estou sempre disponível para quem quer vir falar comigo seja meu responsável direto ou abaixo de quem está a gerir a equipa, ouvir as pessoas quando tem de se ouvir e motiva-las quando se tem de motivar e comunicar, muitas vezes eu perco tempo a fazer uma reunião com a equipa para explicar em que contexto os estamos neste momento no projeto, porque acontecem determinada coisas mesmo que se calhar muitas pessoas não o fariam, é importante dar uma satisfação a dizer, houve uma alteração aqui e estamos a sofrer um bocado por causa desta situação mas por trás está isto e isto, ou seja, eles sentem-se envolvidos em toda a mecânica do projeto, nós temos equipas que trabalham em Portugal e França e estamos numa estrutura maior, e muitas vezes se isso não for explicado as pessoas apenas sentem que levam com as consequências sem saber as causas exatas daquilo que estão a fazer, e isso acho que é importante as pessoas sentirem-se integradas, sentirem um exemplo, sentirem que os responsáveis a qualquer altura estão lá para os ajudar e que os puxam para dentro do projeto e não os mantem simplesmente num posto que é executar a tua tarefa e a mim cabe-me gerir o projeto, não, eu acho que as pessoas todas elas tem um contributo e assim também que se detetam capacidades, potencial e isso depois é muito

	importante saber a dada altura reconhecer e delegar tarefas a pessoas que o merecem e que se reconhece que o podem fazer.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Vou pegar na última coisa que disse, um responsável de projeto tem que ser capaz de delegar primeiro reconhecer a quem pode delegar e quem é capaz de pegar nas tarefas que ele quer delegar, não querer manter tudo na mão dele porque é impossível…e fazer com que essas pessoas mostrem a mesma imagem de liderança que ele quer passa, ou seja, é uma pessoa que tem que ter uma dose de humildade para saber que tem que ensinar e que tem que aprender, tem que saber que pegou numa tarefa que lhe foi delegada mas que não é por isso que vai ter uma postura de superioridade em relação aos colegas em termos de relação… eu acho que que liderar por parte de um responsável de projeto parte dele fomentar que todas as pessoas por quem ele é responsável tenham o mesmo tipo de perfil de liderança dentro da medida dos possíveis para que toda a gente se reveja mo mesmo, ou seja todos têm a mesma linha de atitudes, claro que com as suas personalidades e diferenças com tudo o que é preciso gerir mas, é preciso que isso seja assente compreendes? Claro que há pessoas que têm tendência a ser mais autoritárias e muitas vezes cabe ao seu responsável delegar a sua tarefa, a sua tarefa implica que tu até giras uma miniequipa ou que sigas um comportamento ou as tarefas de uma determinada equipa, mas tens que dizer "tu estás aqui para fazer isto desta forma" e muitas vezes é preciso dar um toque ou dois a dizer "atenção que é preciso ajudar, é preciso apoiar antes de apontar o dedo". Porque aí também falo por experiência própria voltando atrás na parte em que trabalhei mais com equipas de terreno, havia uma estrutura no terreno… bom estou a divagar um bocadinho mas acho que é bom para exemplo…havia uma estrutura de terreno, havia uma estrutura à distancia que era aqui em Portugal e eu ainda estava noutra zona porque tinha um perímetro grande de França a gerir… e havia ainda equipas que trabalhavam no Magreb, ou seja entre Marrocos, Tunísia etc… e a dada altura quando as coisas começam a correr mal no projeto onde há várias

	equipas de trabalho para o mesmo objetivo mas geograficamente em locais diferentes sobre alçadas de responsáveis diferentes, muitas vezes…começa a ser fácil apontar o dedo em vez de tentar compreender o que se passa…e o eu te posso dizer é que 80% dos problemas que tive em termos de fricção entre equipas, desentendimento na compreensão dos problemas de terreno, os problemas que tinha o call-center, os problemas que sentem na parte na parte da organização, 80% desses problemas são problemas de comunicação e de entendimento… ou seja, é fácil dizer que um técnico é mau no terreno, que não faz o trabalho dele se eu não sei o que é que tem que fazer e tudo o que ele tem em cima em termos de responsabilidade…é fácil um técnico no terreno dizer que o call-center faz o trabalho mal feito porque não tem ideia do que eles fazem todos os dias… ou vice-versa…e quando se consegue fazer essa ponte que dá muito trabalho colocar as pessoas certas à volta de uma mesa e mostrar o que faz o terreno e mostrar o que faz o call-center, mostrar o que faz o terreno, mostrar o que faz a equipa operacional e dizer " se calhar é preciso antes de apontarmos o dedo é preciso mostrarmos e percebermos o que está aqui ser feito" há um resultado muito bom… mas dá muito muito muito trabalho! Por isso acho a comunicação muito importante e o entendimento entre as pessoas, saber as dificuldades de cada um mais uma vez…e essas competências tem que ser passadas de cima para baixo em termos de…qual é o perfil de líder que eu tenho quando delego uma tarefa, quando dou um cargo adicional de responsabilidade, quando te ponho a frente de uma equipa como é que eu quero que tu a giras? Quero que tu a giras à imagem daquilo que eu acho que é o estilo de liderança adaptado ao teu carácter e à tua personalidade, mas é preciso ter essa capacidade de não sermos só nós próprios, fazermos um esforço para sermos bons líderes e darmos exemplo e puxarmos as pessoas para nós em vez de apontar o dedo e empurrar.
Entrevistador	Ok, agradeço desde já a participação na entrevista. Não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não acho que já falei que chegue, acho que já divaguei que chegue, é tudo!
Entrevistador	Não, agradeço imenso pela partilha. Obrigada e bom trabalho!
Entrevistado	Obrigada, para ti também!

ENTREVISTADO 11

Entrevistador	Boa tarde, como sabe o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E11 - Masculino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Área de Recursos Humanos por projeto e respetivo mercado.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Para mim e naquilo que me revejo, no fundo, gosto de passar para as pessoas tem a ver com inspiração. Estávamos a falar há pouco, sou muito ligado às artes e acho que se calhar vem muito daí esta parte mais criativa, mas a partir do momento que tu consegues ter uma equipa, consegues mostrar, inspirar as pessoas a fazer, ou seja, é uma força tão grande que acaba por levar as pessoas naquele caminho que procuras e que achamos que é o bem, no fundo. Há muito exemplos que tenho de boas lideranças, se calhar não tanto nas empresas por onde passei, mas tenho muita curiosidade nisto e gosto imenso de ler e vou muito atrás disto, daí também a questão da pós-

	graduação que fiz à pouco tempo, mas há aqui pelo menos duas pessoas que para mim são geniais, que é o Jack Welch, que foi um foi grandes senhores da gestão da General Eletrics, e também o Jim Collins que tem um livro que para mim é genial que é "de bom a excelente" e quando lemos aquilo tu consegues perceber, eu acho que há um grande problema no ser humano muitas vezes que é tu achas que fazes algum coisa bem e está tudo bem e ele repete este nas empresas, e qual é o problema, de nos termos muitas empresas boas e poucas excelentes? É que tu chegas ao ponto bom e achas que está tudo certo, e isso é o princípio de uma grande queda e depois tudo aquilo que leva a um ponto de excelência, eu acho que é isto que depois de leres, pesquisar é que gera ali uma inspiração tão grande que tu acabas por querer perceber um bocadinho do que está ali por detrás e acabas por querer replicar nas tuas empresas, e nas tuas pessoas, por isso acho que a inspiração é a base mesmo. Se calhar falamos pouco nisso e tu vais perceber muito da parte de seres mais assertivo, autoritário, e depois falta aquela parte da inspiração que é olhar para aquela pessoa e eu apreciar e dizer que quero seguir, ser como aquela pessoa.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Quando olho aqui à gestão de projetos, disse isso no inquérito, eu olho muito aquilo que é a empresa ou as experiências que fomos tendo, não numa ótica de quase gestão de projetos, mas também fazemos a nossa gestão de projetos obviamente, e aqui tem muito mais a ver com autonomia, antes de mais, é altamente importante existir uma boa comunicação, aberta e acima de tudo transparente, ou seja, isto é muito difícil e não digo só na gestão de projeto, tu assumes o papel de líder e de ser transparente com as pessoas e até cultural, das nossas pessoas e do nosso país, isto às vezes não é fácil, a transparência, nós muitas vezes queremos alguma coisa às pessoas e damos voltas e voltas, porque é que acontece? Isto vais sempre piorar, o clima vai aumentando e aumentando e quiseste ser bonzinho no fundo e chegaste a um ponto que prejudicaste a ti, à pessoa e à empresa, por isso nos promovemos muito a transparência e isso é a base de tudo. Quando tu tens

	pessoas a trabalhar em gestão de projetos isto tem de existir desde o início, caso contrário as pessoas não sabem para onde vão, ou seja, se houver aqui algo claro em que consigam perceber onde queremos chegar, o papel de cada um, tu vais melhorar a comunicação, os timings e acima de tudo a qualidade do produto que vais entregar. Tu não podes estar a exigir algo às pessoas em que as pessoas não sabem qual é o produto final, o objetivo final e não vão contribuir. Vou te dar um exemplo: Tens o teu papel, a tua função e ao mesmo tempo estás a alimentar, que não é fácil porque exige que percas tempo, mas estas a alimentar para algo que é um bem maior, e esse bem maior é o contributo que tu vais dar à empresa e às vezes isto não existe nas pessoas, queremos tanto de depois que depois esquecemos de alimentar aquilo que é o nosso conhecimento para poder dar à empresa, é recíproco.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa
Entrevistado	Sem dúvida alguma a inspiração. Estou agora a me lembrar de um livro que li que apesar de controverso, que tem a ver com o fundador da Apple, sobre o que foi fazendo e muitas ações que tomava, se calhar, contrárias aquilo que nós defendemos do que é uma boa liderança. Quando digo isto tem a ver com as horas de trabalho, com a parte mais autoritária, mas quando tu olhas para aquilo que é a parte final aquilo que foi fazendo mudou o mundo e aquilo inspira-te e de alguma forma e tem ali muitas coisas boas. Por isso vou ser redundante, mas vou te falar da inspiração. Existe até um ditado que fala que é 90% de inspiração e 10% de transpiração. É muito isto.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	O que acontece muitas vezes no nosso dia a dia, tu na verdade, imagina as empresas, nem todos somos líderes ou achamos que não, mas na verdade na nossa vida todos somos líderes, ou seja, tu acabas por influenciar seja na família seja no teu grupo de amigos, coisas simples, qual o restaurante que vamos? Tu ali acabas por ter um peso, por isso acabamos de assumir seja em casa com os filhos e tudo mais. Nas empresas, as pessoas muitas vezes não sabem o papel que vão assumir, e quando falamos de liderança, muitas

	vezes não sabem que querem ser líderes, e muitas vezes até parte da empresa e chegas aquele momento e és líder e agora? Como é que isto funciona? Há um papel muito importante que deve ser feito por parte da empresa, porque tu não podes só olhar para aquelas pessoas que tem um papel de liderança, tu deves olhar para aquelas pessoas que amanhã não sabem que vão ser líderes ainda, para que quando esse dia chegar tu tens as pessoas muito mais preparadas para essa liderança. Quando falamos disso falamos de comunicação que é essencial, a tal comunicação aberta e transparente, aliás já nem chego a esse ponto numa fase inicial, mas pelo menos recorrente de alinhamento, de visão e tu preparares as pessoas com base nisto e podemos tocar nos vários princípios da liderança, mas isto tem muito a ver com estas bases e estas bases é tu preparares a pessoa para o amanhã, porque muitas vezes quando há um crescimento interno isto é muito difícil. Imagina tu estás numa equipa e relacionaste com os teus pares e de repente tu és líder, e aí a tua própria comunicação vai ter de ser diferente porque vais receber diretrizes e vais ter de filtrar para não passar isso para a tua equipa se vais ter de ser mais exigente, mais assertivo nos momentos certos, mas à vezes as pessoas não tem capacidade de separar aquilo que era ligação que tinham, isto às vezes torna-se difícil e por isso quando falamos em crescimentos internos e de novas lideranças, isto é sempre muito complicado.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Aqui é mais numa ótica de tudo o que tem a ver com estas lideranças e principalmente nestas equipas de gestão, acho que tem de haver um alinhamento muito grande com aquilo que é a visão da empresa, ou seja, com a Administração. Tens de definir bem, porque repara tu vais a qualquer sítio e vês na parede a missão, a visão e os valores. Tu não podes afixar os valores numa empresa se aquilo não for sentido, ou seja, tu tens de fazer aquilo que realmente tu mostras que também fazes. Quando existe uma visão, uma ideia final, tu tens de definir bem os valores porque os valores vão ser quase o mecanismo que te vai permitir escalar, mas quando fazes isto não chega afixar na parede tens mesmo que os viver. Quando isto está bem definido é ótimo, mas tu internamente deves fazer todas as coisas com

	o propósito para que as pessoas vivam os valores e identificar bem o que representa e seja uma coisa que esteja na cabeça das pessoas, pois tu não podes afixar vinte valores porque aquilo não ser natural e as pessoas não vão viver, por isso acho que devemos definir esse caminho e tudo está relacionado com ações com base naquilo que é propósito e os valores. A partir daí vem a cultura, mas isto é algo que tu não vais impor, mas isso é algo natural que tu vais vivendo com as experiências de todos. Costumo dizer que a cultura é quando vais no corredor e vês um papel no chão e o apanhas. Isto é cultura, é brio, é respeito pelos outros, ou seja, vi ali algo que não está bem e vou ter uma boa atitude, e eu acho isto bom quando tu o consegues promover.
Entrevistador	Volto novamente a agradecer-lhe pelo seu contributo e disponibilidade. Obrigada e até amanhã!
Entrevistado	De nada, foi um prazer, até amanhã!

ENTREVISTADO 12

Entrevistador	Bom dia, como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual já respondeu. Vou pedir-lhe apenas autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E12 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Pós-Graduação Em Gestão de Empresas
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Sou CEO, digamos que giro todos…
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?

Entrevistado	Não
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto.
Entrevistado	Um líder para mim deve ser conseguir motivar a sua equipa a alcançar os objetivos que estarão definidos pelos seus superiores e com quem gere o projeto, deve conseguir sempre levar a equipa a atingir esses objetivos, comunicando sempre de uma forma positiva, não desvalorizando quando há chamadas de atenção porque as pessoas até para puderem crescer dentro do projeto tem que ser de alguma forma acompanhadas , motivadas e até para puder crescer tem que saber como estão a entrar, porque se a comunicação não for devidamente feita a mensagem não passa e as pessoas também não progridem, não crescem e nem sabem que estão a ficar aquém dos objetivos e a ficar para trás. O líder deve ser um exemplo porque nós não conseguimos nada nem conseguimos ser bons líderes se o exemplo não partir de cima, se nós próprios não dermos esse exemplo porque podemos ter uma teoria bem fundamentada, mas se depois não passarmos à ação, se não dermos nós o exemplo, o projeto nunca chegará lá.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Ultimamente tenho vindo a mudar a minha posição. A comunicação acho que é uma chave fundamental. Vejo cada mais líderes, que são bons profissionais, mas não sabem comunicar. Às vezes não é uma questão de não saber, é se calhar, envolvidos com o dia a dia dos problemas, a mensagem pode não ser passada na melhor forma, e a capacidade de comunicar e saber comunicar é fundamental. Claro que serem bons profissionais, serem competentes, estarem mais envolvidos no projeto é extremamente importante, mas o saber comunicar e ter um jogo de cintura porque no fundo somos todos seres humanos e gerir pessoas, capital humano não é fácil. Ultimamente, acho que também isto é uma questão da evolução da sociedade há cada vez mais egocentrismo, o eu tem de ser

	desmistificado, uma equipa não pode vencer se estiver focada no eu, e tem de ser um todo e cabe obviamente ao líder do projeto ou da equipa tentar levar todos os elementos a pensar no mesmo objetivo, e ir limando estes sentimentos de egocentrismo porque no fundo nós só conseguimos com trabalho de equipa.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.
Entrevistado	Tem de ter uma capacidade de resiliência muito grande, uma postura profissional quase imaculada no sentido de ser um exemplo e tornar-se um exemplo para quem está abaixo dele, muitas vezes passando por cima de coisas que pode não concordar na totalidade mas nós enquanto líderes temos de dar um passo atrás e olhar para o projeto no seu todo e ver aquilo que vai funcionar melhor para atingir o nosso objetivo, muitas vezes temos de tomar decisões no âmbito de o que vai funcionar melhor e não é fácil esta tomada de decisão mas ter esta capacidade de liderança e de tomar decisões, saber também onde termina a sua responsabilidade e não fazer o jogo só por si porque da mesma forma que o líder quer que as pessoas que chegam à sua equipa estejam com ele, ele também tem que saber e ter a capacidade para reportar para cima e saber que também depende de uma estrutura hierárquica e que deve dar esse feedback. Nós por vezes vemos líderes, isto às vezes parte do desconhecimento ou da pouca clareza que a própria organização da empresa não passa, não transmite, mas qualquer pessoa independentemente do nível hierárquico em que se encontre tem de saber até onde pode ser autónomo e tomar decisões ou ser capaz de tomar a iniciativa e onde é que não pode e quando deve solicitar superiormente apoio ou validação dessa decisão tomada. Muitas vezes não é só culpa das pessoas em si porque essa informação também não lhes é transmitida da melhor forma. Deve ter capacidade de gerir conflitos, uma vez mais estamos a falar de capital humano, e é muito complicado gerir pessoas, pois estamos de falar de ego, de carater, sensibilidades, e ter esta capacidade ser gerir conflitos, motivar e estar cá todos os dias para levar um projeto e atingir objetivos para eles não é fácil.
Entrevistador	E para motivar uma equipa, o que considera mais importante?

	Para motivar a equipa, e se falarmos a maioria das pessoas, pensam logo na parte financeira, na parte prémio. Acho isso importante, mas não só. Ao longo da minha vida e não comecei na posição onde estou atualmente e não foi isso que me motivou mais. O reconhecimento, o participar e envolver as pessoas naquilo que é os valores, os objetivos e aquilo que se pretende atingir, é muito importante, ou seja, não é só chegar à equipa e fizer que temos de fazer duzentos, e não saber o porquê, nem de que forma vamos atingir nem o acompanhamento. Acho que esse acompanhar e envolver as pessoas, e até muitas vezes no feedback que esse líder recebe de cima, é importante passar a informação para baixo, para as pessoas também se sentirem integrantes do projeto. Portanto, obviamente a comunicação de que pretendemos, quais são as preocupações até que o próprio líder sente, se vão conseguir se não vão conseguir, de que forma podemos atingir e ouvi-los também, porque muitas vezes estamos tão focados no processo que às vezes não conseguimos dar um passo atrás e ver que há outra forma de chegar lá, e muitas vezes eles podem trazer contributos positivos, e essa partilha é importante, mesmo que muitas vezes possa em determinado momento não ser adotada a sugestão que foi feita por determinado membro da equipa, mas deixar em aberto sempre que essa comunicação e essa aberta existe porque é uma forma de eles se sentirem envolvidos. Acho que no fundo, além de uma valorização financeira porque atingimos determinado objetivo e a equipa tem der ser parabenizada e por via disso há um prémio, isso é importante, mas acho que as pessoas sentirem que estão com o líder e que estão envolvidas e que são procuradas e que são parte integrante e importante, isso também é fundamental, e claro sermos sempre flexíveis porque somos todos seres humanos e nem todos os dias são iguais.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	A comunicação sempre. Da mesma forma que um líder deve envolver os seus elementos, a própria organização a direção da empresa, também deve envolver os seus líderes da melhor forma possível. Tem de ser um processo contínuo e deve, porque não, partilhar com os diferentes líderes as diferentes visões. No nosso caso a empresa até tem várias atividades, insere-se em

	vários perímetros e porque não, até partilhar as dificuldades que há em determinada área e que não são necessariamente da responsabilidade daquele líder, mas são de outros e ter esta visão conjunta do que se passa na organização é também importante e faz com que as pessoas sintam integradas num todo. Muitas vezes o que acontece quando as empresas tem vários perímetros de atividade, as pessoas estão focadas no seu mundo, e o seu funciona bem, mas isto é quase como um governo de um país em que há várias pastas e acho que as coisas só funcionam bem se todas em conjunto, obviamente que uma pessoa das telecomunicações não vai trabalho por exemplo nas energias, mas se tiver a visão de como as coisas estão a acontecer ao lado, acho que pode ser positivo e pode trazer até alguns benefícios.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não, por mim também é tudo! Boa sorte e que espero atinja os teus objetivos.
Entrevistador	Obrigada e continuação de bom trabalho!
Entrevistado	Obrigada, bom trabalho.

ENTREVISTADO 13

Entrevistador	Boa tarde, como sabe o meu nome é Ana Gonçalves e estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E13 - Feminino

Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Licenciatura em Tradução
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Responsável do Polo Commandes d'Access
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não. Já cheguei a iniciar, mas não acabei nem tenho certificação.
Entrevistador	Pode só explicar em que consiste a sua área de função na empresa?
Entrevistado	Trabalhamos para uma operadora em França que se chama Orange e temos que fazer uns pedidos através de uma aplicação que se chama OWF e verificar os projetos e o sistema gera um número que é utilizado depois para os técnicos nos trabalhos para as etiquetas. Fazemos isto por projetos e por mercados.
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	Um das principais coisas que é preciso ter quando uma pessoa gere um projeto é preciso ter que conta que estamos a trabalhar com pessoas que não é só focar-se num projeto em si, mas sim acreditar que as pessoas que estão connosco tem capacidades e nos ajudam a alcançar o objetivo desse projeto; ter muita empatia, apesar de todos termos os nossos problemas temos de chegar ali de manhã e pensar que estamos ali todos focados no trabalho; dar oportunidade às pessoas questão connosco de dar a sua opinião, dizer o que sentem, colocar-nos em questão também para saber se estamos a fazer as coisas certas e saber colocar todos os dias um desafio.
Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Dar vontade às pessoas de se implicar nos projetos. Dar oportunidade para elas de crescer, de evoluir. Nem todos temos as mesmas capacidades, mas dar na mesma essa oportunidade a cada pessoa envolvida no projeto e de puder tentar e ter essa formação para desenvolver e não estar sempre a fazer a mesma coisa. Motivar as pessoas e ter respeito pelo que propõem e não

	pensar que somos só nós que temos a verdade, podem ter um input para dar e que permita ao projeto evoluir e crescer e chegar onde nós queremos, acho isso muito importante. Importante também saber gerir as personalidades das pessoas, não somos todos iguais e quando há conflitos tentar amenizar e resolver as coisas de forma calma.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa
Entrevistado	Pensar nos outros e não pensar que somos o único a gerir o projeto. O projeto é um puzzle e cada uma das pessoas que estão envolvidas no projeto é uma peça desse puzzle e nem todos encaixamos no mesmo sítio do puzzle e cada um tem de encontrar onde tem de encaixar. Para mim o mais importante é mesmo respeitar cada uma das pessoas que estão a trabalhar connosco, ter em conta a opinião e o que sentem e dar as mesmas chances a todos de evoluir e também aceitar as críticas para no final o projeto avançar.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Não falando somente aqui no meu projeto, é as pessoas terem essa consideração que somos humanos e que todos temos de trabalhar em conjunto. Para mim o mais importante é o pensar nos que estão envolvidos no projeto e ter a consciência que são as pessoas que estão connosco que nos permitem devolvermos os resultados do projeto. Sem elas não conseguíamos.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	Não, acho que ficou tudo dito da minha parte.
Entrevistador	Ok, continuação de bom trabalho então!
Entrevistado	Obrigada, para ti também.

ENTREVISTADO 14

Entrevistador	Boa tarde, como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de

	liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E14 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Licenciatura em Engenharia Civil
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Responsável do departamento de Compras e Logística. Para cada projeto, estamos responsáveis por determinar e definir todos os recursos necessários.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	A parte do comportamento, da escuta ativa, ouvir os problemas, as dificuldades que os colaboradores possam ter na atividade, tentar ouvi-los e tentar equacionar, ou o que é que se pode fazer para melhorar todos os entraves que sejam possíveis de ser resolvidos. Traz de positivo para o projeto o fato de ser ouvido, logo é o primeiro parâmetro que a pessoa se sente ouvida e que está a participar no projeto e que está envolvida. Isto permite evoluir no próprio procedimento e na própria evolução, porque várias vozes conseguem uma melhor participação em todo o projeto em si.

Entrevistador	Muito bem, indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Depende sempre de todas as ferramentas que a empresa possa ter. muitas das vezes os programas não são adequadas ou não estão parametrizados para a necessidade que eles têm, e aí tentar ver aquilo que se pode melhorar com a parte técnica. Escuta ativa de todos os problemas e de todo o processo que está a decorrer de modo a tentar otimizar todo o procedimento. A mediação de conflitos que possam existir com a restante equipa, conflitos internos pessoais que possam transparecer para a parte profissional. A comunicação, ter abertura e comunicação com todos os colaboradores de forma que nada possa impactar a equipa e engrenar todo o sistema.
Entrevistador	Então, indique e explique que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa.
Entrevistado	Ter uma escuta ativa, ter empatia por cada colaborador, até porque cada pessoa tem o seu passado, o seu background familiar, pessoal que depois tem impacto na parte profissional. Tentar ver quais são as oportunidades para que possam crescer profissionalmente, o que é que podem melhorar e o que pode evoluir para tentarem subir na própria empresa e na própria progressão pessoal.
Entrevistador	Na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	É sempre um trabalho de equipa. Um bom líder é aquele que consegue melhorar com todos os colaboradores que estão presentes e que seja um exemplo o para os outros. Uma liderança por espelho que seja um exemplo para os outros.
Entrevistador	Muito obrigada pela participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	De nada! De resto não, acho que de uma forma resumida, referi tudo o que penso acerca das questões que me colocaste.
Entrevistador	Ok, continuação de bom trabalho!
Entrevistado	Bom trabalho!

ENTREVISTADO 15

Entrevistador	Boa tarde, como sabe estou a realizar esta entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos e da dissertação: O impacto do estilo de liderança do gestor de projetos no desempenho da equipa: o caso Solutions 30. Neste momento estou a fazer as entrevistas para complementar os questionários ao qual também respondeu. Vou só pedir-lhe autorização para proceder à gravação da entrevista, salvaguardando as respostas serão mantidas confidenciais e serão utilizadas apenas como sumário anónimo na dissertação de mestrado, concorda?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	Qual o seu nome?
Entrevistado	E15 - Feminino
Entrevistador	Habilitações?
Entrevistado	Licenciatura em Psicologia
Entrevistador	Área do projeto que gere na empresa?
Entrevistado	Giro o projeto de implementação da fibra ótica FTTH através da construção dos dossiers de fim de trabalhos nas ilhas das Caraíbas.
Entrevistador	Certificação em gestão te projetos, tem?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok, vamos passar para as questões. Com base na sua experiência profissional, que comportamentos de liderança mais contribuem para o sucesso do projeto? P.f., dê exemplos e explique o impacto positivo na equipa/projeto
Entrevistado	É assim, a liderança tem muito que se lhe diga não é verdade? Só pelo facto de envolver a gestão de pessoas, já por aí é um tema digamos que sensível…não somos todos iguais e mistura de personalidades principalmente quando estamos em contexto de trabalho onde muitas vezes a pressão não é amiga, acaba por ser complicado…, no entanto para mim, acima de tudo as pessoas têm que ser honestas e transparentes numa equipa… e isso falo quer no líder quer nos elementos da equipa. E falo do líder das equipas e das chefias de topo também… para mim isto é a base

	de uma liderança que pode trazer melhores resultados. Tu não podes permitir que a tua equipa não seja honesta para contigo e também não te podes permitir ser desonesta com eles, simplesmente! As coisas têm que ser claras para todos e acima de tudo, o líder deve ser sempre o pilar de uma equipa e os membros da equipa também é assim que têm que o ver! Não é por acaso que pelo menos eu, pessoalmente, acho que um líder deve ser um influenciador, um influenciador de aspetos positivos para a equipa obviamente, não é? Porque só assim também vai conseguir dar o exemplo aos outros e obviamente influenciá-los digamos assim a seguir o mesmo exemplo…acho que já tinha dito isto no questionário que te respondi, mas volto a ressalvar porque isto é o que traduz a minha perspetiva de liderança essencialmente.
Entrevistador	Exato, então por favor indique e explique que capacidades, ferramentas e técnicas são mais importantes para gerir a equipa e atingir os objetivos do projeto.
Entrevistado	Olha quando eu falo em honestidade e transparência como é obvio isso vai dar, claro, numa boa comunicação entre todos…porque quando tu és honesto e transparente, pelo menos eu acredito nisso, vais inevitavelmente criar uma boa comunicação entre todos… e claro que, por exemplo, quando tu pensas no teu caso? Certamente gostas de te sentir motivada no trabalho? Também gostas de sentir que o teu chefe ouve os teus problemas e que te compreende, certo?
Entrevistador	Certo…
Entrevistado	Lá está, eu acho que neste sentido, no trabalho, a maioria das pessoas tem essas mesmas necessidades, portanto conseguir motivar uma equipa, ser transparente e honesto com eles e como disse incentivar assim uma boa comunicação e saber ouvir, são sem dúvida das melhores ferramentas que podemos usar para a evolução contínua de uma equipa e para ter pessoas comprometidas e competentes…ah e além disso satisfeitas, aliás, certamente que sentir tudo aquilo que acabei de dizer, vai-se sentir automaticamente satisfeita e será bem mais produtiva.
Entrevistador	Ok, pode por favor indicar e explicar que características do líder considera mais importantes para alcançar os objetivos do projeto e motivar a equipa?

Entrevistado	Bem, é mais uma vez na base do que te respondi na pergunta que fizeste antes…ou seja, um líder deve saber influenciar positivamente a equipa por forma a ter pessoas de alto desempenho e competentes, deve comunicar bem, ser honesto, transparente e saber ouvir cada um. Também é muito importante que as pessoas se sintam ouvidas, isso evita muitos problemas… e pronto, acho que é um bocadinho por aqui…à volta disto.
Entrevistador	E na sua opinião, de que forma a liderança pode ser fomentada/melhorada para uma gestão de projetos mais eficiente?
Entrevistado	Sendo capaz de influenciar os outros, sendo capaz de ouvir o outro e sendo capaz de criar sempre, mas sempre criando condições onde não haja medo de comunicar e dizer o que se pensa… lá está, mais uma vez, honestidade e transparência também!
Entrevistador	Muito bem, agradeço-lhe imenso pela sua participação. Da minha parte é tudo, não sei se tem alguma questão adicional ou alguma informação que queira partilhar?
Entrevistado	De nada! Não, acho que não, não sou de me alargar muito, costumo ser bastante prática e, portanto, acho que te resumi de forma bastante sucinta o que considero os pilares da liderança…, portanto é tudo.
Entrevistador	Mais uma vez muito obrigada e continuação de bom trabalho!
Entrevistado	Bom trabalho!