

**A PERSONALIDADE DO GESTOR DE PROJETOS COMO FATOR DE SUCESSO
NA GESTÃO DE STAKEHOLDERS**

*THE PROJECT MANAGER'S PERSONALITY AS A SUCCESS FACTOR IN STAKEHOLDER
MANAGEMENT*

JOELMA MARIA PEREIRA SIMPLICIO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

A PERSONALIDADE DO GESTOR DE PROJETOS COMO FATOR DE SUCESSO NA GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Objetivo do estudo

O objetivo deste relato técnico é analisar como os traços positivos de personalidade, em especial, características associadas ao fator conscienciosidade de um gerente de projetos, influenciou a sua atuação no projeto de inauguração de um shopping center.

Relevância/originalidade

Os projetos de inauguração de shopping centers constituem eventos singulares. Nessa perspectiva, é de suma importância a avaliação do desempenho do gerente de projeto, pois este fator pode ser decisivo para o sucesso ou insucesso do empreendimento.

Metodologia/abordagem

Optou-se pela utilização do método de estudo de caso. As fontes de dados foram: (a) análise documental; b) observação direta feita pela autora deste relato, no referido evento e c) questionário respondido pelo gestor de projetos alvo deste estudo.

Principais resultados

Os resultados demonstraram que as características associadas ao fator conscienciosidade como organização, responsabilidade e diligência, influenciaram positivamente a atuação do gerente de projetos alvo deste estudo, levando-o a alcançar os objetivos do projeto.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo proporcionou contribuições para o entendimento da importância dos traços de personalidade do gerente do projeto, associados a habilidades de liderança, no projeto de inauguração de um shopping center, devido a necessidade de uma gestão efetiva dos stakeholders.

Contribuições sociais/para a gestão

Este trabalho defende que gerentes dotados de habilidades técnicas e humanas adequadas ao tipo de projeto que irão conduzir, promovem um ambiente de trabalho saudável, contribuindo para a boa saúde e bem-estar das pessoas ao seu redor.

Palavras-chave: Projetos, Personalidade, Conscienciosidade, Stakeholders

THE PROJECT MANAGER'S PERSONALITY AS A SUCCESS FACTOR IN STAKEHOLDER MANAGEMENT

Study purpose

The objective of this technical report is to analyze how the positive personality traits, in particular, characteristics associated with the conscientiousness factor of a project manager, influenced his performance in the project to open a shopping center.

Relevance / originality

Shopping center opening projects are unique events. In this perspective, it is extremely important to evaluate the performance of the project manager, as this factor can be decisive for the success or failure of the enterprise.

Methodology / approach

We chose to use the case study method. Data sources were: (a) document analysis; b) direct observation made by the author of this report, in that event and c) questionnaire answered by the project manager target of this study.

Main results

The results showed that the characteristics associated with the conscientiousness factor, such as organization, responsibility and diligence, positively influenced the performance of the project manager who was the subject of this study, leading him to achieve the project's objectives.

Theoretical / methodological contributions

This study provided contributions to the understanding of the importance of the project manager's personality traits, associated with leadership skills, in the opening project of a shopping center, due to the need for effective management of stakeholders.

Social / management contributions

This work argues that managers endowed with technical and human skills appropriate to the type of project they will lead, promote a healthy work environment, contributing to the good health and well-being of the people around them.

Keywords: Projects, Personality, Conscientiousness, Stakeholders

A PERSONALIDADE DO GESTOR DE PROJETOS COMO FATOR DE SUCESSO NA GESTÃO DE STAKEHOLDERS

1. Introdução

Os projetos têm se tornado componentes essenciais para o desempenho das organizações (Yim et al., 2015), pois os propósitos estratégicos e o valor acrescentado aos projetos geram vantagem competitiva (Serra et al., 2014), auxiliando-as na gestão e coordenação de suas principais atividades (Verzuh, 2000). Entretanto, mesmo com os esforços empenhados, pesquisas apontam que a ampla maioria dos projetos fracassam, sobretudo devido a questões associadas à liderança (Rahikkala et al., 2015).

Na indústria da Construção Civil, o gerenciamento de projetos é uma tarefa constante que se ajusta de acordo com as necessidades e particularidades de cada empreendimento (Noor & Esa, 2021). A surgência de desafios advindos dos stakeholders cria um ambiente cada vez mais competitivo e, conforme destacado por Machado & Martens, (2015), os projetos são percebidos como o principal meio para uma organização alcançar seus propósitos de forma eficaz.

Neste contexto, o gerente de projetos assume um papel de protagonista (Sposito & Scafuto, 2019), uma vez que é ele quem fomenta uma cultura de colaboração e estimula a busca por aperfeiçoamento contínuo, no intuito de alcançar o sucesso do projeto (Noor & Esa, 2021). Em resumo, é um profissional imprescindível na condução de projetos bem-sucedidos (Noor & Esa, 2021). A este respeito, Banzi Jr. et al., (2011) ressaltam a importância de se estudar o comportamento dos gerentes de projeto, uma vez que eles demonstram variações devido ao ambiente no qual esses especialistas operam. Acrescentam, ainda, que a correta identificação de um perfil adequado para um determinado tipo de projeto traz resultados positivos para o projeto.

Existem vários estudos que mostram que as habilidades não técnicas dos gerentes contribuem significativamente para o sucesso do projeto, mas os estudos ainda carecem de ênfase nessas habilidades, principalmente na personalidade do gerente de projetos (Thal & Bedingfield, 2010). Entender os traços de personalidade associados à liderança é importante, devido ao potencial do líder de influenciar o comportamento dos funcionários e da organização (Özbağ, 2016).

Considerando o setor de construção, onde o ambiente de projetos se caracteriza como um ambiente dinâmico e com altas demandas decorrentes dos stakeholders, é fundamental que os gerentes de projetos desenvolvam habilidades relacionadas a comunicação, pois projetos são atividades sociais em que os objetivos somente serão alcançados com a participação de pessoas (Noor & Esa, 2021). Ademais, Oliveira & Rabechini, (2019) mencionam que, ao estabelecer relações de confiança, facilita-se a comunicação, a liderança e as relações interpessoais, influenciando no aumento da resiliência dos stakeholders em caso de conflitos ou problemas no projeto.

Nesse sentido, este relato corrobora com a percepção de que os líderes desempenham um papel fundamental nas organizações e seu comportamento gera impactos significativos no desempenho do trabalho, devido ao poder de afetar o bem-estar físico e psicológico, em nível individual, das pessoas na qual exerce influência (Inceoglu et al., 2018). Desta forma, este estudo apoia o trabalho de Cabrera, (2015) no que diz respeito a importância de se compreender o impacto social das pesquisas acadêmicas em Administração, pois elas têm o poder de mudar realidades e, por consequência, cooperam com o desenvolvimento e progresso da sociedade (Alperstedt & Andion, 2017).

Nos últimos anos, diversas pesquisas têm demonstrado significativa atenção ao enfrentamento dos desafios formulados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

das Nações Unidas (ONU), como o ODS nº 3 direcionado para a “boa saúde e bem-estar”(George et al., 2016; Inceoglu et al., 2018). Assim, o presente relato apoia e reitera a relevância de pesquisas que abordam questões associadas ao comportamento de líderes, contribuindo, desta forma, para a orientação às organizações na escolha dos profissionais adequados para cada tipo de projeto.

A partir do exposto, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: como a personalidade de um gerente de projetos influenciou a sua atuação na gestão dos stakeholders, especificamente, na inauguração de um shopping center? Desta forma, o objetivo deste relato técnico é analisar como os traços positivos de personalidade, em especial, características associadas ao fator conscienciosidade de um gerente de projetos de uma empresa do ramo imobiliário, influenciou a sua atuação no projeto de inauguração de um shopping center. Para isso, devido à sua adequação ao problema de pesquisa proposto, optou-se pela utilização do método de estudo de caso, onde a pesquisa se deu por meio de análise documental, observação direta e entrevista por escrito com o gestor de projetos alvo de estudo neste relato.

A estrutura deste relato foi organizada conforme a proposta de (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr., 2012) que consistiu o trabalho em oito etapas principais, são elas: Introdução; Referencial Teórico; Método da Produção Técnica; Contexto do Projeto (Caracterização da Organização e Caracterização do Projeto/Problema); Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise, Conclusão e Referências.

2. Referencial teórico

Nesta seção serão apresentados os conceitos teóricos adotados para elaboração deste relato técnico. Mais precisamente, será abordada a relevância da compreensão do fator personalidade dos gerentes de projeto como possível preditor para o sucesso do projeto e como esse fator foi aplicado na gestão dos stakeholders. Para um melhor entendimento dos objetivos do projeto estudado, será explanado nesta seção a perspectiva de sucesso almejada pelos envolvidos no projeto. Por fim, o impacto social percebido e apoiado por este estudo.

2.2 A personalidade dos gestores e sua influência na gestão do projeto

A personalidade de um indivíduo exerce influência na maneira como ele capta e processa as informações (Rao & Lakkol, 2022) e permite prever como esses indivíduos pensarão e se comportarão no futuro (Tett et al., 2021). A personalidade engloba um conjunto de tendências individuais de alta relevância para resultados organizacionais valiosos, justificando, então, o aumento e a relevância dos estudos sobre personalidade no âmbito organizacional – inclusive, como uma preditora para o sucesso (Tett et al., 2021; Bendassolli, 2017).

Vários estudos na área de projetos evidenciaram que os fatores de personalidade dos gerentes de projetos influenciam diretamente o desempenho da equipe (Judge & Bono, 2000; Strang & Kuhnert, 2009), seja na relação com o sucesso (Dvir et al., 2006) ou com o fracasso (Harms & Lebreton, 2014). Em seu trabalho sobre liderança, Dwivedula et al., (2016) enxergou o efeito da personalidade a logo prazo ao julgar ser necessário entender a personalidade do indivíduo para “aumentar a eficácia da organização”. Ainda nesta linha, Gehring, (2007) enfatiza que é necessário entender e combinar os traços de personalidade com as competências de liderança dos gerentes de projetos, desta forma, as chances de sucesso no projeto aumentarão (Hassan et al., 2017).

No intuito de melhorar a compreensão do conceito de personalidade e seus efeitos na interação humana, vários pesquisadores trabalharam na criação de modelos e teorias que permitissem sua medição e avaliação. Neste contexto, Costa & McCrae, (1986) propuseram o

modelo *Big Five*, que possibilita a avaliação de um indivíduo por meio de seus traços de personalidade ao englobar cinco dimensões independentes: Abertura à experiência (O), Conscienciosidade (C), Extroversão (E), Afabilidade (A) e Neuroticismo (N).

Costa e MacCrae, (1986) definiram as cinco dimensões da personalidade da seguinte forma: Abertura a experiências (O) é o fator da personalidade ligado a indivíduos que buscam por novas experiências de formas distintas, criativas e originais. A Conscienciosidade (C) é atribuída a indivíduos organizados, responsáveis, confiáveis e determinados com relação às suas próprias metas. A extroversão (E) diz respeito a indivíduos enérgicos que são revigorados por grandes grupos sociais. A afabilidade (A) se refere a empatia e ao espírito colaborativo do indivíduo. E por último, o Neuroticismo (N) se refere a indivíduos com inclinação a experimentar emoções negativas – geralmente são pessoas com baixa estabilidade emocional. A personalidade de um indivíduo é medida pela composição dos 5 fatores do Big Five citados acima.

Estudos de meta-análise têm fornecido comprovações empíricas que respaldam o potencial dos traços de personalidade como indicadores do desempenho profissional (Barrick & Mount, 1991). Esses estudos também revelaram que certas características manifestam um efeito significativo em um âmbito abrangente, ou seja, elas apresentam um poder preditivo para o desempenho independentemente da natureza específica da ocupação avaliada (Barrick et al., 2001). Por exemplo, o fator conscienciosidade, uma característica que envolve ser organizado, confiável, responsável e cumprir prazos, demonstrou uma relação positiva e forte com o desempenho no trabalho (Barrick & Mount, 1991; Tett, R. P., & Burnett, D. D., 2003)

2.3 Gestão dos stakeholders

A gestão das partes interessadas desperta tamanho interesse por parte dos pesquisadores, pois é considerada um meio importante para alcançar os objetivos de um projeto (Oliveira & Rabechini Jr., 2019). Freeman et al., (2010) define stakeholders como sendo pessoas, grupos ou organizações que têm o potencial de impactar ou serem impactados pelas atividades, objetivos e resultados de uma organização. A gestão de stakeholders tem como objetivo compreender as necessidades, demandas, preocupações e expectativas dessas partes interessadas, com o intuito de estabelecer relacionamentos construtivos e virtuosos (Freeman et al., 2010).

A teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) orienta os gestores a adotarem uma abordagem mais estratégica no gerenciamento de stakeholders, pois os projetos, como empreendimentos temporários, são impactados e influenciados por diversas organizações e indivíduos, cujas contribuições, habilidades e capacidades são fundamentais (Aaltonen & Kujala, 2016). Nesse contexto, a gestão efetiva dos stakeholders é essencial para se obter bons resultados (Freeman et al., 2010), colocando a figura do gestor do projeto em evidência – onde a combinação dos seus traços de personalidade com suas competências de liderança serão cruciais para o sucesso do projeto (Hassan et al., 2017).

Estabelecer relacionamentos, promover a comunicação eficaz e exercer liderança são elementos essenciais em qualquer projeto, pois a natureza intrinsecamente social dos projetos torna praticamente impossível alcançar os objetivos sem o engajamento de pessoas, mesmo que de maneira indireta (Oliveira & Rabechini Jr., 2019). Nesse sentido, para fortalecer ainda mais a relação entre os gestores dos projetos e stakeholders, existem na literatura pesquisas que revelam conceitos que atuam como facilitadores para intensificar esta relação, como por exemplo a confiança (Oliveira & Rabechini Jr., 2019) e a virtude (Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, 2003).

Diante do exposto acima, pode-se considerar que os conceitos adotados para elaboração deste relato técnico estão fortemente embasados na literatura apresentada nesta seção. A

importância da compreensão dos tipos personalidade dos gestores dos projetos aliados às suas competências técnicas e não técnicas (Hassan et al., 2017), aplicadas a uma gestão efetiva das partes interessadas do projeto, revelam boas expectativas de sucesso no projeto (Freeman et al., 2010).

2.4 Sucesso em projetos

Existe uma abordagem ampla na literatura sobre o sucesso em projetos, porém não houve um consenso entre os autores em relação à sua definição. Por exemplo, Carvalho & Roque Rabechini Jr., (2017) afirmam que o sucesso do projeto está relacionado à conformidade com o escopo, tempo e custo. Por outro lado, Shenhar et al., (2001) descrevem que o sucesso do projeto pode ser percebido de maneira diferente. Já Ika, (2015) traz uma compreensão mais contemporânea do sucesso em projetos, que inclui critérios como benefícios para a organização na consecução de seus objetivos estratégicos, satisfação do usuário final e benefícios para as partes interessadas.

Para o projeto alvo deste relato, a perspectiva de sucesso entendida e esperada pelo cliente (proprietário do shopping), lojistas e administradora, se pautava no funcionamento da infraestrutura do prédio (instalações elétricas, ar condicionado, iluminação, segurança e cancelas do estacionamento), bem como da inauguração de 80% das 160 lojas, ou seja, 128 lojas, conforme acordado para esta data.

2.5 Impacto social do estudo

Este relato corrobora com a percepção de que os líderes desempenham um papel fundamental nas organizações e seu comportamento gera impactos significativos no desempenho do trabalho, pois tem o poder de afetar o bem-estar físico e psicológico, em nível individual, das pessoas na qual exerce influência (Inceoglu et al., 2018). Desta forma, este estudo apoia o trabalho de Cabrera, (2015) no que diz respeito a importância de se compreender o impacto social das pesquisas acadêmicas em Administração, pois elas têm o poder de mudar realidades e, por consequência, cooperam com o desenvolvimento e progresso da sociedade (Alperstedt & Andion, 2017).

Nos últimos anos, diversas pesquisas têm demonstrado significativa atenção ao enfrentamento dos desafios formulados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU), como o ODS nº 3 direcionado para a “boa saúde e bem-estar” (George et al., 2016; Inceoglu et al., 2018). Assim, o presente relato apoia e reitera a relevância de pesquisas que abordam questões associadas ao comportamento de líderes, contribuindo, desta forma, para a orientação às organizações na escolha dos profissionais adequados para cada tipo de projeto.

3. Metodologia

De acordo com Sekaran (1984), o propósito primordial do método de pesquisa é descobrir respostas ou alternativas para os desafios por meio de uma investigação organizada, analítica, estruturada, científica e fundamentada em dados observados. Um método consiste em um conjunto de etapas pelas quais é viável examinar uma realidade específica (Yin, 2005; Yin, RK, 2016). Ademais, é caracterizado pela seleção de abordagens sistemáticas para descrever e explicar uma determinada situação em análise (Toledo & Shiaishi, 2009).

Para elaboração do presente relato optou-se pela utilização do método de estudo de caso, dentre várias abordagens da pesquisa qualitativa, devido à sua adequação ao problema de pesquisa proposto. Segundo Yin, (2005), o estudo de caso é descrito como uma estratégia de

pesquisa cujo objetivo fundamental é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, bem como compreender o motivo por trás delas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados em uma situação específica. Nesse sentido, Eisenhardt, (1989) acrescenta que uma característica peculiar do método estudo de caso consiste na comparação dos resultados obtidos com a literatura existente, possibilitando o aprimoramento do trabalho científico.

Esta pesquisa se deu por meio de três fontes de dados: (a) análise documental, onde foram analisados e-mails que abordavam o referido projeto (e-mails nos quais a autora deste estudo estava em cópia), fotos tiradas pela autora (que estão armazenadas em seu arquivo pessoal) e publicações feitas na internet sobre o referido evento; b) observação direta feita pela autora deste relato, no referido evento e c) questionário respondido pelo gestor de projetos alvo deste estudo. Este questionário foi enviado por e-mail para o gerente de projetos e continha 10 questões. Essas questões continham, de forma indireta, as indagações relacionadas ao fator conscienciosidade, conforme a escala de personalidade *Big Five* (CBF-PI-15) (Zhang et al., 2019), onde o objetivo do questionário era o de validar se ele demonstrava, ainda, características de personalidade associadas a este fator. O referido gerente de projetos tinha, na ocasião do projeto, 42 anos, possuía formação em engenharia elétrica e ocupava o cargo de gerente de operações na mesma empresa por 6 anos, sendo sua experiência total na área de 15 anos.

Esta pesquisa foi conduzida através de três fontes distintas de dados: (a) análise documental que abarcou a revisão de e-mails relacionados ao projeto em questão, nos quais a autora deste estudo foi incluída como destinatária, além da análise de fotografias capturadas pela própria autora (arquivadas em seu acervo pessoal) e da revisão de publicações disponíveis na internet relacionadas ao evento em foco; (b) observação direta realizada pela autora deste relato durante o evento mencionado; e (c) aplicação de um questionário respondido pelo gestor responsável pelo projeto alvo desta investigação. O questionário foi enviado por meio de correio eletrônico ao gerente de projetos e compreendeu um conjunto de 10 questões elaboradas de maneira a sondar, de forma indireta, aspectos vinculados ao traço de conscienciosidade conforme conceituado na escala de personalidade Big Five (CBF-PI-15) (Zhang et al., 2019). O propósito subjacente do questionário residia na validação da manifestação de características de personalidade correlatas a esse traço.

Embora o projeto estudado neste relato ter ocorrido no ano de 2013, o questionário foi enviado e respondido pelo gerente de projetos em junho de 2023, com o intuito de embasar e enriquecer a presente análise. Na ocasião do referido projeto, o gerente em questão contava com 42 anos de idade, possuía formação em engenharia elétrica e desempenhava a função de gerente de operações na mesma empresa havia 6 anos, totalizando uma experiência profissional de 15 anos na área.

3.1 Contexto do Projeto

Nesta seção serão apresentadas as características da organização e o projeto objeto deste estudo.

3.1.1 Características da organização

A instituição objeto de estudo deste relato é uma administradora de natureza jurídica privada, com trinta anos de atuação no mercado de desenvolvimento, administração e distribuição de shopping centers independentes. Seus serviços possuem abrangência nacional e seu portfólio é composto por 42 empreendimentos, localizados tanto em capitais quanto em regiões metropolitanas e interiores.

Atualmente, a Associação Brasileira de Shopping center - ABRASCE possui um registro total de 628 shopping centers filiados no Brasil, sendo desses, 42 administrados pela

Organização em questão neste estudo (ABRASCE, n.d.). Desta forma, pode-se afirmar, com base nestes números, que a organização em questão administra 6,7% dos empreendimentos deste setor no país, com patrimônio administrado na ordem de R\$ 5,8 bilhões anuais.

3.1.2 Características do projeto estudado

A Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE considera shopping center os empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5.000 m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. (ABRASCE, n.d.). O empreendimento em questão neste estudo possui 39.000 m² de ABL, 160 lojas, está localizado no Estado do Pará - PA e atende a uma população de cerca de 270 mil habitantes.

O referido shopping teve inauguração confirmada para Maio/2013. Esta data foi utilizada em todos os contratos de locação firmados com os lojistas como sendo, também, a data para o início de suas operações no empreendimento. Desta forma, tal data deveria, impreterivelmente, ser cumprida por ambas as partes (shopping e lojistas), pois o contrário acarreta implicações jurídicas como multas para as duas partes. Assim, tanto a administradora teve que garantir a entrega do shopping (áreas comuns, estacionamentos, infraestrutura e instalações) quanto os lojistas tiveram que concluir suas obras (a obra interna da loja é de responsabilidade do lojista) na data acordada.

Neste contexto, houve uma forte concentração de esforços, principalmente por parte da administradora para que os serviços fossem concluídos e a inauguração ocorresse sem prejuízos para qualquer parte. Por este motivo, o dia da inauguração é um dia decisivo e deve ser planejado com rigor pela equipe que estará à frente deste projeto. Em especial, o dia da inauguração se resume a um evento com duração em torno de 24 horas ininterruptas de trabalho, onde são feitos os reparos finais de todas as obras (shopping e as 160 lojas) bem como a conclusão da montagem das lojas e das áreas comuns (móveis, estoques das lojas etc.), ao mesmo tempo – e após essas 24 horas, o shopping é aberto ao público em geral. Essa operação peculiar requer uma gestão eficaz desses stakeholders por parte da administradora, para que seja mantida a ordem no local, dada a complexidade da situação.

Dessarte, a escolha do gerente do projeto em questão, por parte da administradora fora estratégico pois, no contexto desenhado, a probabilidade de fracasso no projeto e tumulto generalizado era considerável, como ocorreu na inauguração recente de outro shopping da mesma administradora. Neste cenário, a palavra tumulto se justifica, pois, ao considerar 160 lojas onde cada lojista tinha, ao menos, 4 pessoas de sua equipe – e ao considerar também que a equipe por parte da administradora englobando os profissionais responsáveis pelo projeto de inauguração mais os profissionais atuantes na obra (construtora e gerenciadora) eram de aproximadamente 80 pessoas – ao final havia, ao todo, cerca de 700 pessoas trabalhando ao mesmo tempo e ocupando, em parte, os mesmos espaços comuns. Ademais, havia nessas pessoas o agravante causado pela pressão pelo cumprimento do prazo, podendo resultar em conflitos e prejuízos.

Diante disso, a administradora nomeou um gerente para assumir esse projeto a duas semanas da data de inauguração do shopping. A escolha foi feita considerando as premissas que a configuração do projeto requeria, ou seja, com as devidas competências técnicas, mas, principalmente, com habilidades humanas como extrema organização, foco no cumprimento de prazos, responsabilidade e confiabilidade (características associadas ao fator conscienciosidade, conforme Costa e MacCrae, (1986). O desafio era manter a ordem, auxiliar os lojistas para que suas lojas inaugurassem, garantir o pleno funcionamento da infraestrutura do prédio como instalações, segurança, alimentação de água e energia e, além disso, atender às expectativas do cliente (proprietário do shopping).

3.2 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

A intervenção por parte do gestor nomeado se deu por meio da elaboração minuciosa de um plano de contingência que englobava todas as etapas e disciplinas que eram sensíveis ao empreendimento ou passíveis de problemas que pudessem inviabilizar a inauguração do shopping, de alguma forma. Por ser uma pessoa orientada a cumprir metas, o gerente traçou o referido plano no intuito de se antecipar aos riscos, pois, segundo o Project Management Institute, (2021), mitigar os riscos envolve, entre outras coisas, avaliar, estruturar e monitorar as ações que possam provocar um impacto adverso em um empreendimento.

De posse desse plano, o gerente reuniu a sua equipe composta por 10 pessoas e realizou um detalhamento do referido plano para que todos os membros da equipe compreendessem todas as suas etapas, bem como a importância de cada uma delas. Após a explanação geral, o gerente delegou a cada membro uma missão individual – cada um iria monitorar e dar todo apoio necessário a 16 lojistas, durante toda a semana que antecedeu a inauguração. Este apoio e monitoramento se referia a contatar todos os lojistas diariamente para verificar o andamento das suas obras, solucionar problemas relacionados a dúvidas técnicas ou o que mais eles necessitassem. Esse procedimento servira para diminuir o surgimento de problemas no dia da inauguração, além de transmitir ao lojista maior segurança e tranquilidade. Em paralelo, o gerente delegou também à equipe as ações de contingência relacionadas ao funcionamento do prédio no dia da inauguração, conforme a Tabela 1.

Tabela 1

Principais ações do plano de contingência

Possível Problema	Ação
Falta de energia	Contratar 2 geradores para abastecer o prédio por 24 horas
Falta de água	Monitorar e Garantir que os reservatórios estivessem cheios
Chuva intensa	Manter bomba de sucção com potência suficiente à disposição
Incêndio	Revisar o sistema e todos os equipamentos de PCI. Realizar testes de alarme de incêndio.
Invasão	Testar e garantir o funcionamento do sistema de vigilância. Treinar os funcionários.
Tumulto no estacionamento	Revisar o sistema de cancelas p/ evitar filas na entrada e saída.
Cadastro extra de fornecedores-chave	Deixar à disposição contatos de fornecedores-chave (pintor, gesseiro, eletricista, chaveiro, bombeiro civil), p/ emergências.
Equipe de manutenção	Realizar treinamento da equipe referente a práticas de apoio a lojistas e clientes

Nota. Fonte: elaborada pela autora baseado nos documentos analisados

4. Análise e discussão dos resultados

Barrick & Mount, (1991) demonstraram em seu estudo que o fator conscienciosidade, característica que envolve, entre outros adjetivos, ser organizado e responsável, exerce uma forte relação positiva com o desempenho no trabalho (Hollanda, 2014; Bendassolli, 2017). No cenário estudado neste relato, por ser uma pessoa com habilidades avançadas de organização, o gerente do projeto, por meio do seu plano de contingência, mapeou todos os pontos de conflito que pudessem, de alguma forma, prejudicar a inauguração do empreendimento. Além disso, com o direcionamento das ações de contingência feito à equipe, foi possível garantir o bom funcionamento das instalações do prédio, atendendo, de forma satisfatória, às expectativas de todos os envolvidos no negócio.

No esperado dia da inauguração, não houve situações de falta de energia, água, ar-condicionado ou problemas relacionados à segurança. No entanto, uma forte chuva ocorreu próximo ao fim do evento e atingiu dois restaurantes da praça de alimentação. Novamente, devido ao perfil diligente do gerente do projeto (Gomes, 2021 & Roberts et al., 2014) em se antecipar a este tipo de problema, a equipe de manutenção rapidamente bombeou a água que acumulou dentro das cozinhas devido a um vazamento e os restaurantes voltaram a funcionar normalmente. O pronto atendimento da equipe de manutenção demonstrou treinamento, boa orientação e foco na resolução do problema – comportamento este percebido nas ações do gerente e reproduzidos pela equipe, revelando o potencial do líder em influenciar as pessoas ao seu redor (Özbağ, 2016).

Segundo Freeman et al., (2010), a gestão de stakeholders envolve compreender as necessidades, demandas, preocupações e expectativas dessas partes interessadas, com o intuito de estabelecer relacionamentos produtivos. Neste contexto, as ações de contingência relacionadas ao apoio aos lojistas na semana antecedente à data de inauguração, surtiram bons resultados, inclusive nas questões técnicas, pois os problemas frequentes neste tipo de evento referentes a pontos de alimentação de esgoto, água, energia elétrica e dados e ar-condicionado, foram sanados no decorrer da semana que antecedeu a inauguração. Dando, portanto, condição plena para que todas as lojas inaugurassem com seus sistemas funcionando, atendendo, então, às demandas e expectativas dos lojistas.

Os problemas que surgiram foram, em sua maioria, decorrentes de questões relacionadas aos estoques das lojas, pois havia um período determinado para entrada e saída desses materiais e algumas lojas não conseguiram completar seus estoques a tempo. Contudo, a satisfação por conseguirem inaugurar suas lojas apesar de alguns desfalques de estoque, foi unânime. Esta satisfação se deu, em parte, devido a relação de confiança construída entre o gerente do projeto e sua equipe e os lojistas, na semana antecedente ao dia da inauguração – pois como bem pontuam Oliveira & Rabechini, (2019), ao estabelecer relações de confiança, facilita-se a comunicação e as relações interpessoais, potencializando a resiliência dos stakeholders em caso de conflitos ou problemas no projeto.

5. Conclusões/Considerações finais e contribuições

Os projetos são percebidos como o principal meio para uma organização alcançar seus propósitos de forma eficaz (Machado e Martens, 2015), neste contexto, o gerente de projetos assume um papel de protagonista (Sposito & Scafuto, 2019), uma vez que é ele quem fomenta uma cultura de colaboração e estimula a busca por aperfeiçoamento contínuo, no intuito de alcançar o sucesso do projeto (Noor & Esa, 2021). Neste sentido, torna-se relevante analisar o comportamento desses profissionais em contextos específicos, como no projeto estudado neste relato.

Como exposto no decorrer deste estudo, o dia da inauguração do referido shopping center envolveu cerca de 700 profissionais atuando no mesmo lugar e ao mesmo tempo, o que, frequentemente, acarreta conflitos e prejuízos aos envolvidos. Neste contexto, o papel do gerente de projetos escolhido para liderar esta operação foi relevante e estratégico, pois coube a este profissional a missão de atender às expectativas da sua organização, do seu cliente, de sua equipe e de todos os envolvidos direta ou indiretamente no empreendimento.

Devido à sua atuação diligente e meticulosa, o gerente do projeto em questão obteve sucesso ao elaborar um plano de contingência e antecipar-se aos problemas comuns associados a esse tipo de evento. Além disso, ele direcionou sua equipe de forma eficiente para mitigar os riscos envolvidos, confiantes para o bom andamento do projeto. A partir desse equilíbrio harmonioso entre seus traços de personalidade e as competências de liderança, ele foi capaz de conduzir o projeto rumo aos objetivos esperados.

As características relacionadas a organização, cumprimento de metas e confiabilidade estão fortemente associadas com o fator conscienciosidade (Gomes, 2021 & Roberts et al., 2014), que por sua vez demonstrou uma relação positiva com o desempenho no trabalho (Barrick & Mount, 1991; Hollanda, 2014; Bendassolli, 2017), podendo, inclusive, ser entendido como preditor para o desempenho, independentemente da natureza específica da ocupação (Barrick et al., 2001). O gerente alvo deste estudo confirmou as características relacionadas à conscienciosidade por meio da entrevista por escrito, concedida para elaboração deste relato.

Conforme orientado por Martens et al., (2021), a abordagem adotada neste relato foi direcionada à extrapolação, introduzindo uma solução conhecida para um problema novo. Diversos estudos têm demonstrado que os fatores de personalidade dos gerentes de projetos desempenham um papel importante em sua atuação no trabalho, com destaque para fatores positivos como a conscienciosidade (Barrick & Mount, 1991; Mount & Barrick, 1995; Tett & Burnett, 2003). Nesse contexto, o enfoque para a extrapolação é justificado ao considerar uma situação específica, como a inauguração de um shopping center, na qual o desempenho do gerente de projeto pode ser determinante para o sucesso ou fracasso do projeto.

As limitações deste relato pautam-se na utilização da solução adotada aplicada a outros tipos de empreendimentos, dada a peculiaridade atribuída aos projetos de inauguração de shopping centers. Contudo, tal limitação implica em sugestão para estudos futuros que possam explorar e comparar a eficácia da solução utilizada neste relato, em outros projetos de empreendimentos de grande porte.

Este estudo proporcionou contribuições para o entendimento da importância dos traços de personalidade do gerente do projeto, associados a habilidades de liderança, no projeto de inauguração de um shopping center, devido a necessidade de uma gestão efetiva dos stakeholders. A partir da atuação diligente e meticulosa do gerente, foi possível elaborar um plano de contingência e antecipar-se aos problemas típicos associados a eventos desse tipo, resultando em sucesso no projeto.

Este relato corrobora com a visão de Cabrera, (2015) no que diz respeito a importância de se compreender o impacto social das pesquisas acadêmicas em Administração, pois elas têm o poder de mudar realidades e, por consequência, cooperam com o desenvolvimento e progresso da sociedade (Alperstedt & Andion, 2017). Por meio da abordagem sobre a personalidade do gestor de projeto como fator de sucesso, este relato, na perspectiva de sua autora, percebe que gerentes preparados, ou seja, com habilidades técnicas e humanas adequadas ao tipo de projeto que irão conduzir, promovem um ambiente de trabalho saudável, contribuindo para a boa saúde e bem-estar das pessoas ao seu redor. Ademais, este entendimento sobre a personalidade dos gestores contribui, ainda, para a orientação às organizações na escolha dos profissionais adequados para cada tipo de projeto.

Referências

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International journal of project management*, 34(8), 1537-1552.
- ABRASCE. (n.d.). Retrieved May 22, 2023, from <https://abrasce.com.br/numeros/definicoes-e-convencoes/>
- Alperstedt, G. D., & Andion, C. (2017). Por Uma Pesquisa Que Faça Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 626–631. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170609>
- Banzi Jr., A. L., Jr. Pacagnella, A. C., Vezzoni, G., Silva, S. L. da, & Duarte, A. de C. M. (2011). O Perfil Do Gerente De Projetos: Uma Análise Das Características De Influência Na Obtenção Do Sucesso. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia e Produção*.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Cabrera, F. M. (2015). Medir el impacto social de la ciencia y la tecnología: ¿viable o utópico? *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, 10, 57–59. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132015000400013&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R. E. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. *Journal of Nursing Administration*, 37(2), 74–76. <https://doi.org/10.1097/00005110-200702000-00009>
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr. (2017). *Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach*. 35, 1120–1132.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Cross-sectional studies of personality in a national sample: 1. Development and validation of survey measures. *Psychology and Aging*, 1(2), 140–143. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.1.2.140>
- Dvir, Sadeh, A., & Malach-pines, A. (2006). *Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success*. 36–48.
- Dwivedula, R., Bredillet, C. N., & Müller, R. (2016). Personality and work motivation as determinants of project success: the mediating role of organisational and professional commitment. *International Journal of Management Development*, 1(3), 229. <https://doi.org/10.1504/ijmd.2016.076553>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.4324/9781351106573-2>
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Gehring, D. R. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *Management*, 44–55.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and

- tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Gomes, G. L. (2021). *Conscienciosidade e Desempenho Individual nas Organizações: Uma Visão Holística Integrada Baseada em Observações Empíricas*. 1–89.
- Harms, P., & Lebreton, J. M. (2014). *The dark side of personality at work Dark Personality: What Is Known*. 60(May 2012), 41–60. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74–87. <https://doi.org/10.1177/875697281704800206>
- Hollanda, P. P. T. M. de. (2014). *Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho*.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111–1123. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.005>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Machado, F. J., & Martens, C. D. P. (2015). Project Management Success: A Bibliometric Analysis. *Revista de Gestão e Projetos*, 06(01), 28–44. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i1.310>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Noor, S. S. M., & Esa, M. (2021). Relationship between project managers personality and small public construction project success in Malaysia. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(1), 18–30. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2021.12.01.003>
- Oliveira, G. F. De, & Rabechini Jr., R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>
- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 235–242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Rahikkala, J., Leppänen, V., Ruohonen, J., & Holvitie, J. (2015). Top management support in software cost estimation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 513–532. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-11-2014-0076>
- Rao, A. S., & Lakkol, S. G. (2022). A review on personality models and investment decisions. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 35, 100691. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100691>
- Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., & Hill, P. L. (2014). What is conscientiousness and how can it be assessed? *Developmental Psychology*, 50(5), 1315–1330. <https://doi.org/10.1037/a0031109>
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, A. P., & Torres, M. C. (2014). Gestão estratégica: conceitos e casos. In *Atlas*. <https://ria.ufrn.br/123456789/1442>

- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Environmental and Molecular Mutagenesis*, 51(2), 156–163. <https://doi.org/10.1002/em.20518>
- Sposito, L., & Scafuto, I. C. (2019). Protagonismo do Gerente de Projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 7–17. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.11187>
- Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421–433. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.03.009>
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait Activation Theory: A Review of the Literature and Applications to Five Lines of Personality Dynamics Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 199–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Thal, A. E., & Bedingfield, J. D. (2010). Successful project managers: An exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(2), 243–259. <https://doi.org/10.1080/09537320903498587>
- Toledo, L. A. ., & Shiaishi, G. F. (2009). *Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo de estudo de caso*. 29, 3–5.
- Zhang, X., Wang, M. C., He, L., Jie, L., & Deng, J. (2019). The development and psychometric evaluation of the Chinese Big Five Personality Inventory-15. *PLoS ONE*, 14(8), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221621>
- Verzuh, E. *MBA compacto, gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Yim, R., Castaneda, J., Doolen, T., Tumer, I., & Malak, R. (2015). A study of the impact of project classification on project risk indicators. *International Journal of Project Management*, 33(4), 863-876. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.005>.
- Yin, R. (2005). *Case-study: Design and methods*. Bookman publisher.
- Yin, RK (2016). *Qualitative research from start to finish*. I think Publisher.