



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A RELEVÂNCIA DA HABILIDADE DE EXECUTIVE PRESENCE PARA GERENTES DE PROJETOS

RELEVANCE OF EXECUTIVE PRESENCE SKILLS TO PROJECT MANAGERS

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

FLÁVIO SANTINO BIZARRIAS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A RELEVÂNCIA DA HABILIDADE DE EXECUTIVE PRESENCE PARA GERENTES DE PROJETOS

Objetivo do estudo

O objetivo foi analisar o comportamento do gerente de projeto em relação ao uso do Executive Presence durante a execução do projeto e a relação com os resultados do projeto.

Relevância/originalidade

Executive Presence é um tema relativamente novo na academia, possui relação com o sucesso do projeto e ainda é pouco explorado.

Metodologia/abordagem

Relato técnico com estudo de caso em empresa de aviação comercial brasileira.

Principais resultados

Reconhecimento do patrocinadores na melhoria do nível de serviço decorrente da alocação de um gerente de projeto com perfil Executive Presence.

Contribuições teóricas/metodológicas

Estudo sobre Executive Presence, pouco explorado na literatura, na área de gerenciamento de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

Não se aplica

Palavras-chave: Executive Presence, Soft Skill, Gerenciamento de Projetos



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



RELEVANCE OF EXECUTIVE PRESENCE SKILLS TO PROJECT MANAGERS

Study purpose

The objective is to analyze the behavior of the project manager within the Executive Presence perspective during the project execution and its relationship with the project's result.

Relevance / originality

Executive Presence is a topic relatively new in the Academy, present relationship with the project's success and is still scarcely ever studied in the area of project management.

Methodology / approach

Technical Report with study case in a Brazilian airline company.

Main results

Sponsor recognition in improving the service level resulting from the allocation of a project manager with an Executive Presence profile.

Theoretical / methodological contributions

Executive Presence study, little explored in the literature, in the area of project management.

Social / management contributions

Not applicable

Keywords: Executive Presence, Soft Skill, Project Manager



1 INTRODUÇÃO

De acordo com Muzio et al. (2007), os perfis gerenciais com caráter não técnico, são conhecidos como *Soft Skills*, possuindo relevância para o sucesso dos projetos. O *Executive Presence* é um *Soft Skill* conhecido como a capacidade de um gestor de mobilizar, influenciar e engajar pessoas nas organizações (Bates & Weighart, 2014). Nesse sentido, este relato técnico tem como propósito observar um caso prático de implementação de um sistema de informação para suportar atividades de compra de uma empresa nacional do segmento de aviação comercial. O objetivo foi analisar o comportamento do gerente de projeto em relação ao uso do *Executive Presence* durante a execução do projeto e a relação com os resultados do projeto.

Uma das formas mais clássicas de analisar os resultados é por meio do sucesso do projeto. A definição de projeto de sucesso evoluiu desde a primeira versão do Pmbok (PMI Standards Committee & Project Management Institute, 1996) até o presente momento. O sucesso de um projeto foi inicialmente definido como a entrega do explicitamente descrito no escopo, dentro do prazo, custo e escopo pré-estabelecidos, evoluiu para uma visão mais atual de valor agregado ao nível institucional (Morris & Geraldi, 2011). O perfil do gestor de projetos também evoluiu com o conceito de sucesso, Leybourne (2007) e Kerzner (1998) dentre muitos outros, que analisaram o perfil necessário para um gerente de projetos, com ênfase nas habilidades *Soft Skill*.

Dentre os *Softs Skills*, o *Executive Presence* é um tema relativamente novo na academia, definido por Bates & Weighart (2014) e por Dagley & Gaskin (2014) como a influência que uma pessoa exerce, além de sua autoridade formal.

Para este entendimento, foi acompanhada a execução de um projeto na empresa objeto de estudo. Foi observada a implantação de um sistema de informação para apoiar os processos de compras de materiais indiretos. Para a realização do estudo, foram entrevistados o gerente de projeto da empresa, o gerente responsável pela área de Compras e o *sponsor* do projeto observado. Como resultado, foi possível apontar a relação do *Executive Presence*, no comportamento do gerente durante a execução do projeto e a relação com o sucesso obtido pelo projeto.

No segundo capítulo, referencial teórico, revisamos a teoria sobre gerenciamento de projetos, *Soft Skill* em gerenciamento de projetos e *Executive Presence*, sem a intenção de esgotar a revisão teórica sobre o tema, entretanto na abrangência para justificar a proposição de correlação entre o sucesso do projeto e o *Executive Presence*. No terceiro capítulo foram discutidos os materiais e métodos utilizados e apresentado do caso estudado, seguido pelo capítulo quatro em que foram analisados os resultados obtidos. O quinto capítulo apresenta as conclusões desse relato técnico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão serão apresentados de forma sumária os conceitos sobre sucesso em projetos e *Executive Presence*.

2.1 Sucesso em Projetos

A definição inicial de sucesso em projetos tem suas raízes no modelo de restrições chamado triângulo de ferro ou restrição tripla (PMI Standards Committee & Project



Management Institute, 1996). O Pmbok indica desde 2004 o balanceamento da restrição tripla como fator de impacto na qualidade do projeto (Project Management Institute, 2004). Neste momento, o gerenciamento de projetos se limitava a um gerenciamento com caráter mais técnico, em que a execução de qualquer atividade que não fosse explicitamente descrita no escopo do projeto poderia ser entendida como um risco ao projeto (Boehm, 1991).

Subsequente, o conceito de valor agregado e entrega de benefícios pelo projeto ganhou força em um segundo ciclo. Mesmo com significativa alteração na percepção de sucesso, esta definição ainda se encontrava restrita às fronteiras do projeto, caracterizada por pouca ou nenhuma visibilidade do contexto em que o projeto se encontrava.

Entretanto, a gestão de projetos se encaminhava a uma abordagem com viés estratégico, entre outras evoluções, o gerenciamento de patrocinadores ganhou muita força, podendo-se inferir no aumento de importância. A mensuração deste cenário pode ser caracterizada considerando a quantidade de páginas contendo as palavras *stakeholder* e *sponsor* nas publicações do Pmbok.

A Figura 1 quantifica as páginas que fazem uso dessas palavras e evidencia o exponencial aumento percentual, em relação às páginas totais, principalmente entre as edições de 2004 e 2017.

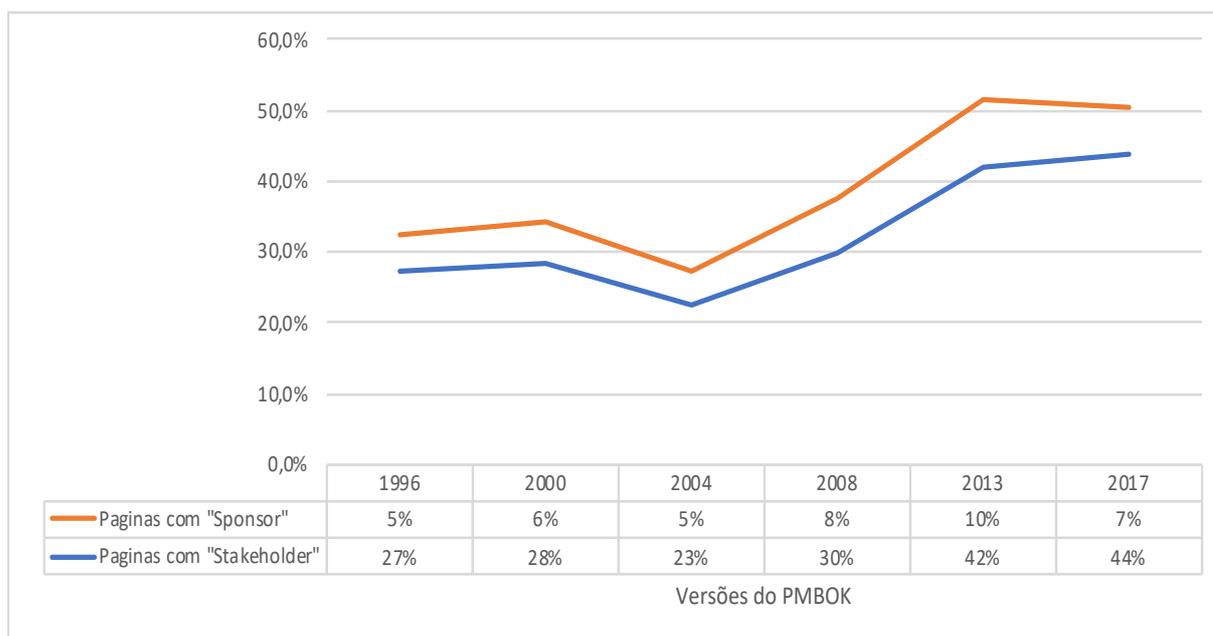


Figura 1. Quantidade de páginas em que as palavras *stakeholder* e *sponsor* aparecem nas edições do Pmbok.
Fonte: Elaborado pelos autores.

A transformação do conceito de sucesso em projetos, de meramente operacional com orientação à restrição tripla, para um conceito de valor agregado, no qual o sucesso se estende ao valor entregue pelo projeto foram consolidados (Engwall, 2003). O próximo passo na linha evolutiva, estendendo até o atual conceito, entende o sucesso do projeto como o impacto proporcionado no nível organizacional, de tal maneira que o sucesso não está mais restrito às fronteiras do projeto, mas compreende o impacto ao longo de seu ambiente organizacional (Morris & Gerald, 2011).



2.2 *Executive Presence*

Para acompanhar a evolução do conceito de sucesso em projetos, o perfil do gerente de projetos teve de se adaptar para acompanhar às novas necessidades, inicialmente esse perfil estava restrito as habilidades conhecidas como *Hard Skill* (Kerzner, 1998), evoluindo para uma composição entre *Hard* e *Soft Skill* (Sampson, B., 2007).

Executive Presence é um tema relativamente novo na academia, definido por Bates & Weighart (2014) como a capacidade de mobilizar, influenciar e engajar pessoas e por Dagley & Gaskin (2014) como a habilidade de uma pessoa em exercer influência além da sua autoridade formal. Ambos autores estudaram o *Executive Presence* como um *Skill* para altos executivos de negócios dentro das organizações

Diante da caracterização de sucesso em projetos e da importância da presença do *Executive Presence* nos executivos, a proposta desse trabalho é entender a relevância deste *Soft Skill* em gerentes de projetos que, não raro, necessitam mobilizar, influenciar, engajar pessoas e exercer autoridade, muitas vezes, acima de sua autoridade formal no desempenho de suas tarefas para o sucesso do projeto.

3 METODOLOGIA

Este relato técnico observou os resultados de um projeto de implantação de um sistema de informação, observando o uso do *Executive Presence* pelo gerente do projeto em um cenário onde o relacionamento com os patrocinadores e partes interessadas foi a chave para o sucesso do projeto. Nesse caso, uma grande companhia de aviação comercial brasileira estava implementando uma plataforma de *software* em *Cloud Computing* para apoiar a área de compras e seus processos de compras de materiais indiretos.

O objetivo foi correlacionar a habilidade de *Executive Presence* do gerente do projeto com os resultados do projeto. A observação se direcionou a como esta habilidade contribuiu para manter o projeto no tempo estimado, o engajamento da equipe, a sinergia das partes interessadas, o apoio dos patrocinadores e a possível relação com o sucesso do projeto.

Foram realizadas entrevistas com o gerente do projeto alocado pela consultoria, com o gerente de compras alocado pelo Comprador e com o diretor de compras, principal *sponsor* do projeto. Também foram analisados documentos do projeto e de outros projetos da mesma natureza, conduzidos pela Consultoria responsável pela condução do projeto, objeto de estudo.

4 CONTEXTO DO PROJETO OU SITUAÇÃO PROBLEMA

O objeto de análise no estudo é a implantação de uma plataforma de informações tecnológicas (TI) para compras de materiais indiretos em uma grande companhia aérea comercial brasileira. O projeto tinha um cronograma planejado de 10 meses, contados entre a assinatura do contrato comercial e o término do período de suporte após a implantação do sistema em ambiente de produção, começando em fevereiro de 2016 e terminando em dezembro de 2016.

Os desafios relacionados à empresa de Consultoria se referem ao ineditismo na implantação desta solução em toda sua cobertura funcional. De fato, esta foi a primeira implantação desse escopo na América Latina por parte da empresa. A cobertura funcional se estendia desde a análise dos gastos históricos e definição de estratégia para os próximos períodos até o pagamento e encerramento do ciclo da compra, passando pela identificação de



fontes de suprimentos, contratos jurídicos, catálogo eletrônico de produtos, gerenciamento de fornecedores e todo o processo de requisição ao pagamento. Alguns outros projetos já haviam sido entregues, mas ainda não no escopo total como para esta oportunidade; além de que parte das funcionalidades incluídas no escopo deste projeto foi lançada recentemente e, naturalmente, se esperava falhas de acomodação técnica da plataforma e mesmo, a falta de conhecimento técnico da equipe de implantação.

Do lado do cliente, muitos outros desafios trouxeram uma quebra de paradigma em diversas naturezas. A empresa cliente será chamada de Comprador a partir de agora. A quebra de paradigmas para este projeto foi além da natureza técnica, como o primeiro sistema corporativo utilizando tecnologia de nuvem pública, uma experiência completamente nova para as equipes técnicas do Comprador; faltavam procedimentos e experiência para a implantação e a manutenção de protocolos de segurança, conexões entre camadas de *software*, entre outros. Mas também de natureza comercial, como o estabelecimento do processo de compras delegadas, em que os solicitantes receberam autonomia, até um limite predefinido de valor por evento, para comprar em nome da empresa, sem fluxo de aprovação ou outra forma de burocracia. Estas novas políticas, foram além do desenvolvimento da confiança entre a empresa e o funcionário, mas buscaram também oferecer agilidade nos processos de compra.

Além dos desafios técnicos e funcionais desse tipo de projeto e das quebras de paradigma enfrentadas, as dificuldades e os riscos aumentaram em função da crise de confiança e relacionamento do Comprador e da empresa que ofertava a plataforma e os serviços de implantação, a partir de agora denominados Consultoria.

5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

O Comprador e a Consultoria recentemente tiveram projetos malsucedidos, por exemplo uma nova implementação de ERP (*Enterprise Resource Planning*). Neste projeto, o Comprador substituiu um ERP anterior pelo ERP da consultoria, em função de diversos problemas durante o projeto, a consultoria teve que substituir seu parceiro de implementação que não estava desempenhando conforme o esperado, impactando em todas as linhas de base previstas e onerando o Comprador com os ônus decorrentes. Outro exemplo citado durante as entrevistas, foi o projeto de CRM (*Customer Relationship Management*) onde o Comprador buscava implementar a solução da Consultoria para o gerenciamento dos processos de relacionamento com seus clientes, em seu pior momento, o projeto culminou com o Comprador fazendo o pagamento de multas para os escritórios de regulamentação do setor aeroviário no Brasil, uma vez que o Comprador não conseguiu executar o nível de serviço obrigatório para operar no mercado devido às restrições na plataforma do CRM, impacto não apenas financeiro, mas também na imagem do Comprador junto ao mercado.

Considerando as lições aprendidas com esses projetos problemáticos, os dois lados estavam convencidos de que os gerentes de projeto responsáveis pelos projetos anteriores representavam o fator principal a ser aprimorado. O Comprador declara que os últimos gerentes de projeto não conseguiram manter o projeto dentro do cronograma acordado, sendo ineficazes também no gerenciamento de riscos e falhando ao se comunicar de forma adequada com os patrocinadores e com as partes interessadas. A Consultoria, no que lhe concerne, identificou falhas no gerenciamento de questões financeiras, escopo do projeto e a exemplo do Comprador, enfatizou falhas no gerenciamento de expectativas das partes interessadas.

No cenário descrito acima, foi iniciado um novo projeto, pela perspectiva orçamentária do Comprador, o maior projeto de tecnologia da informação do seu ano fiscal, pelo ponto de vista da consultoria, o maior projeto desta linha de produtos na América Latina. Ambas as partes



estavam convencidas de que essa iniciativa, depois de todos os pontos negativos vivenciados em projetos recentes, exigia um gerente de projeto capaz de conduzi-lo ao sucesso. A Consultoria alocou um novo gerente de projeto contratado especificamente para este desafio, a seguir denominado PM, recém-chegado à Consultoria que foi apresentado aos resultados dos projetos anteriores e informado do perfil do Comprador.

Entendendo o cenário do projeto, o PM decidiu adotar comportamento apoiado no *Executive Presence* com o objetivo de manter o ambiente propício para o projeto, trabalhando com o entusiasmo do patrocinador e engajamento dos times de projetos.

Segundo o PMBOK, um termo de abertura é uma das primeiras entregas de um projeto, o principal benefício desse processo é fornecer um link direto entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização, além de apresentar o gerente do projeto (Project Management Institute, 2017). Desde essa fase inicial, o PM mostrou autenticidade, convidando todos os patrocinadores do projeto, tanto do Comprador quanto da Consultoria, para revisar em detalhes o que foi vendido e contratado, desde o *business case* até os critérios de aceitação de cada fase, passando por temas técnicos, comerciais e aspectos comportamentais para garantir o caminho seguro para o sucesso do projeto.

Essa transparência contrasta com os projetos anteriores feitos entre o Comprador e a Consultoria, pois não era incomum iniciar as atividades do projeto sem que os termos estivessem claros e explicitados em detalhes. A maneira como foi conduzida pelo PM, inspirando transparência nas barreiras do projeto, integridade na leitura dos aspectos comerciais, sinceridade em expor os riscos e desafios mapeados até aquele momento, inspirou um relacionamento confiável e uma interação justa com a equipe do comprador e as partes interessadas.

Como o projeto implantou uma plataforma de colaboração, para facilitar os processos e interações comuns entre o Comprador e seus parceiros comerciais, uma tarefa fundamental foi a interação com estes parceiros, para garantir que sua contraparte operacional na plataforma também fosse realizada. Normalmente, um momento difícil, pois o projeto segue a agenda do Comprador e os fornecedores estão engajando seus esforços adicionalmente às suas iniciativas já em curso ou planejadas, não raro, influenciados por fortes pressões comerciais do Comprador.

O relacionamento com os fornecedores, em geral, é bastante desafiador e um problema menor pode rapidamente se tornar um problema grande e escalonado. No nosso caso de estudo, não foi diferente e alguns fornecedores reclamaram do projeto e dos impactos em seus trabalhos. No início dessa crise de relacionamento, o Comprador solicitou uma ação imediata do PM para estabilizar a crise e manter o engajamento das partes interessadas.

O gerente do projeto teve compostura ao gerir a crise, entrando em contato, individualmente e de forma bastante confiante, com todos os fornecedores, entendendo seus problemas e revertendo com um plano de ação para cada um dos pontos relatados, garantindo o alinhamento com o plano do projeto e resgatando a adoção dos fornecedores de forma sustentável; um grande diferencial se comparado aos projetos anteriores executados pela empresa de Consultoria em que as partes interessadas não foram devidamente engajadas.

As horas não planejadas aplicadas pelo PM e por sua equipe para encontrar uma solução para reclamações e definir um plano de ação junto aos Fornecedores foram aprovadas, pois não representavam risco para o orçamento, cronograma ou outra dimensão do projeto e, além disso, o risco de perder o engajamento dos fornecedores representava um valor significativamente maior, o risco foi convertido à oportunidade com os fornecedores deixando a postura combativa e reacionária para uma postura proativa, segundo depoimento do PM.

Um testemunho comum dado pelo comprador durante o projeto foi que "A principal alavanca para alcançar as metas do projeto foi a maneira como o PM lidou com a equipe do



projeto, equipes estendidas, patrocinadores e interessados, mantendo alto nível de motivação e o engajamento de cada um, mesmo durante um projeto em ambiente tão desafiador".

O que corrobora diretamente para vincular o componente compostura, relacionado como componente do *Executive Presence*, proposto por Bates & Weighart (2014).

Outro comportamento, muitas vezes relatado como tendo impactado positivamente no projeto, foi o comportamento interativo do PM que podia ser encontrado todos os dias, durante os dez meses de trabalho, no local de execução do projeto. Diariamente interagindo com todas as estações de trabalho, questionando as pessoas sobre o andamento de suas tarefas, apoiando a resolução imediata de dúvidas, intencionalmente fomentando novas ideias, diligenciando propostas e riscos ao longo do ecossistema do projeto, proporcionando às pessoas a oportunidade de interagir com os gestores do projeto e auxiliando o fluxo de informações e soluções.

A governança do projeto estabeleceu uma reunião semanal com os principais patrocinadores do projeto, o Chefe de Compras (CPO) e o Chefe de Informações (CIO). O objetivo principal desta reunião era compartilhar o Índice de Desempenho do Cronograma (*Schedule Performance Index – SPI*), as próximas etapas e também revisar o plano de risco do projeto.

Esse tipo de reunião foi bastante difícil e importante para o projeto. Nelas, o gerente do projeto expunha toda a fraqueza do projeto para obter acordos sobre as linhas de base e manter os patrocinadores motivados e engajados; em resumo, mantendo um ambiente positivo e saudável para o projeto.

Para o sucesso dessas reuniões, um gerente de projeto deve liderar a reunião usando mais do que suas habilidades técnicas. É importante manter a calma e ser razoável para obter a confiança do nível executivo. Evitar decisões emocionais ou reações extremas e impulsivas pode salvar o clima da reunião. E isso foi de crucial importância neste estudo de caso.

O PM do projeto, segundo relatado pelo CPO, demonstrou comportamento bastante restritivo mesmo nos momentos mais críticos do projeto, por exemplo ao discutir com o CIO sobre a estratégia de integração a ser usada no projeto. Neste momento durante uma discussão técnica, o CIO argumentou que sua solução de integração, mesmo não sendo homologada como plataforma de integração para o *software* implementado pelo projeto, apresentou melhor desempenho em comparação ao proposto pelo gerente de projeto. O comportamento do CIO em discordar do gerente de projeto esbarrou na completa falta de postura profissional, palavras indevidas e gestos agressivos contra a mesa foram usados para intimidar a audiência, esse era um comportamento comum do CIO. O PM foi contido durante toda o tempo, permitindo que a reunião avançasse, atitude tomada em favor do projeto, mesmo discordando do CIO, apresentou alternativas técnicas de forma clara e precisa neste ambiente hostil e devido a insistência do CIO em utilizar sua plataforma, soube negociar o impacto nas linhas de base do projeto sem comprometer os objetivos principais.

Por fim as decisões do CIO se mostraram ineficientes e aportes adicionais de recursos foram necessários para manter o projeto nas linhas de base planejadas. A forma de conduzir o conflito, valorizando a opinião contrária, saber seguir mesmo que contra sua inspiração e respeitosamente retornar ao caminho inicialmente proposto quando o caminho alternativo se mostrou ineficiente, demonstraram a assertividade do PM na condução do projeto e do relacionamento com os patrocinadores.

Ao lidar com executivos, em uma empresa familiar, de espírito político, calma e bom senso, combinados com inteligência emocional, são os principais traços para navegar no nível executivo e engajá-los na jornada de transformação proposta pelo projeto. Traços estes relacionados ao emprego do *Executive Presence*.



6 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O projeto foi considerado, tanto pelo Comprador quanto pela Consultoria, como um projeto de sucesso em relação aos seus objetivos. Os resultados foram apresentados nas entrevistas e na análise dos documentos de execução do projeto. A relação dos resultados e a respectiva origem relacionada a realização deste relato são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1. Resultados encontrados e o relacionamento com o estudo

Origem do Resultado	Resultado
Observação de documentos	Projetos de implementação dessa plataforma, segundo documentos da consultoria, decorriam entre 7 a 24 meses, de acordo com o escopo. O projeto observado foi concluído em 10 meses, com escopo maior do que qualquer outro feito anteriormente.
Observação de documentos	Todos os eventos do projeto foram entregues nas datas estabelecidas na primeira linha de base do projeto, ou antecipadas.
Observação de documentos	O projeto foi entregue com 30% de margem sobre o planejado, contra um histórico de margem negativa em projetos de mesma natureza entregues pela Consultoria.
Observação de documentos	O retorno sobre o investimento foi obtido dentro do ano fiscal do projeto, conforme acordado entre o Comprador e a Consultoria durante o período de vendas, principal indicador de sucesso do projeto, evidenciando melhoria na gestão dos gastos, conforme planejado.
Entrevistas	Redução do esforço aplicado no processo de requisição ao pagamento, evidenciando melhoria do desempenho operacional da área de compras.
Entrevistas	Viabilização de novos processos, como o de compras delegadas, também evidenciando melhorias operacionais.
Entrevistas	Reconhecimento do patrocinador do projeto, quanto ao desempenho do PM, através de troféu de mérito entregue pelo Comprador PM.
Entrevistas	Reconhecimento da Consultoria quanto ao desempenho do PM, através do título de Melhor Gerente de Projetos de 2016 na América Latina, entregue ao PM.
Observação de documentos	Aumento do portfólio de projetos entre a Consultoria e o Comprador, evidenciando a recuperação da credibilidade no trabalho da consultoria.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale salientar que os resultados, após a implantação do projeto, foram coletados com o responsável de cada área, tanto por parte da Consultoria, do Comprador e pela empresa objeto de estudo.

7 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi relacionar o *Executive Presence* com o sucesso do projeto. No projeto observado, o cenário de falta de credibilidade no trabalho da Consultoria, em função de recentes projetos mal sucedidos, oferecia ambiente desafiador para novos trabalhos conjuntos, durante as entrevistas foram coletados os principais pontos que levaram os projetos ao fracasso, na visão do Comprador e da Consultoria e ambos concordaram que a atuação dos



gerentes dos projetos anteriores contribuiu de forma significativa para a percepção negativa dos resultados dos projetos anteriores.

O caminho proposto foi a contratação de um novo gerente de projetos, que além das habilidades técnicas envolvidas nesta posição, se destacasse pelas habilidades interpessoais, *Soft Skill*, de forma que o projeto pudesse ser conduzido ao sucesso mesmo em situação adversa como se apresentava o cenário.

Em especial o gerente contratado utilizou o *Executive Presence* como habilidade base em suas ações, comportamentos e relacionamentos. Os resultados do projeto, em especial o reconhecimento ao desempenho do gerente do projeto evidencia a relevância do *Executive Presence* para o gerente de projetos, como habilidade essencial na gestão das equipes de projetos, relacionamento com os patrocinadores e com as partes interessadas no projeto.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a multiplicação do cenário observado e a comparação dos resultados obtidos, por exemplo, mas não se limitando a projetos de tecnologia de naturezas diferentes como Internet das Coisas (IoT), projetos de outras áreas como construção civil e desenvolvimento de produtos e projetos semelhantes, entre si, mas cujos gerentes de projetos apresentem diferentes habilidades e abordagens ao *Executive Presence*.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

- Bates, S., & Weighart, S. (2014). Executive Presence: The X Factor in Employee Engagement. *Employment Relations Today*, 41(3), 47–52. <https://doi.org/10.1002/ert.21464>
- Boehm, B. W. (1991). Software risk management: Principles and practices. *IEEE Software*, 8(1), 32–41. <https://doi.org/10.1109/52.62930>
- Dagley, G. R., & Gaskin, C. J. (2014). Understanding executive presence: Perspectives of business professionals. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 197–211. <https://doi.org/10.1037/cpb0000011>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management: Successful practices in high performance organizations*. Van Nostrand Reinhold.
- Leybourne, S. A. (2007). The Changing Bias of Project Management Research: A Consideration of the Literatures and an Application of Extant Theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61–73. <https://doi.org/10.1177/875697280703800107>
- Morris, P. W. G., & Gerald, J. (2011). Managing the Institutional Context for Projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20–32. <https://doi.org/10.1002/pmj.20271>
- Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R., & Peters, V. (2007). Soft Skills Quantification (SSQ) Foi Project Manager Competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30–38. <https://doi.org/10.1177/875697280703800204>
- PMI Standards Committee, & Project Management Institute (Orgs.). (1996). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (1996)* (1996 ed). Project Management Institute.
- Project Management Institute (Org.). (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (2004)* (3rd ed). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (Org.). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (2017)* (Sixth edition). Project Management Institute.
- Sampson, B. (2007). *Get with the project. Professional Engineering*.