



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Minha gerente de projeto 3 mulher! Percep3oes da influ3ncia do g4nero no gerenciamento de projetos de software**

**BRUNA NICOLE DO NASCIMENTO GONÇALVES**

Pontifcia Universidade Cat3lica de Minas Gerais  
brunanng@hotmail.com

**MARCELO WERNECK BARBOSA**

Pontifcia Universidade Cat3lica de Minas Gerais  
mwerneck@pucminas.br



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

## **MINHA GERENTE DE PROJETO É MULHER! PERCEPÇÕES DA INFLUÊNCIA DO GÊNERO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SOFTWARE**

### **Resumo**

Nos últimos tempos, tem-se percebido um aumento da participação feminina no mercado de trabalho assim como uma maior preocupação das organizações em agregar à sua cultura valores voltados para a diversidade. Com isso, acadêmicos têm dado maior importância para questões de gênero. Por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa, o presente estudo buscou reconhecer quais características distinguem gerentes de projetos de software de ambos os sexos; como elas são percebidas pelos recursos gerenciados e como influenciam os resultados dos projetos. Para isso, foram realizadas entrevistas com gerentes de projeto do sexo feminino e suas equipes. O conteúdo das entrevistas foi analisado por meio da Teoria Fundamentada. O trabalho observou que as características relacionadas ao gênero do(a) gerente de projetos de software estão relacionados a suas habilidades e competências, ao bem-estar da equipe gerenciada, e possuem influência positiva ou negativa no resultado dos projetos e na gerência da equipe.

**Palavras-chave:** gênero; gerenciamento de projetos; habilidades de gerência de projetos; Teoria Fundamentada.

### **Abstract**

In recent years, female participation in the labor market has increased and organizations have been concerned in aggregating diversity values to their culture. Consequently, scholars have given more importance to gender issues. Through an exploratory and qualitative research, this study sought to identify characteristics that distinguish male and female software project managers and how these characteristics are perceived by their team and might influence project outcomes. To achieve this goal, interviews with female project managers and their teams were carried out. The content of the interviews was analyzed using Grounded Theory. This study observed that characteristics related to software project managers' gender are related to their skills and competencies, to the well-being of the team and have positive or negative influence on project outcomes and team management.

**Keywords:** gender; project management; project management skills; Grounded Theory.



## 1 Introdução

As pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2016) revelam que a inserção da mulher nas organizações tem aumentado consideravelmente. Segundo o Instituto, esse aumento pode ser justificado pelo melhor nível de escolaridade feminina em comparação aos homens e ao decaimento da taxa de natalidade. Ainda assim, as mulheres são minoria em algumas áreas do mercado de trabalho, como afirmam Schlickmann & Pizarro (2013). Pinto, Patanakul & Pinto (2015) evidenciam também que esse efeito de polarização de categoria social contra as mulheres tem impedido que elas sejam potencialmente percebidas e reconhecidas igualmente como candidatas qualificadas.

O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho demonstra os novos vínculos relacionados a poder e gênero. Essa mudança imprime as conquistas das mulheres devido a sua competência, habilidade e capacidade de liderança (Botelho, 2008). Devido a essa revolução social, as organizações têm tido uma grande preocupação em agregar valores educacionais em sua cultura voltados para a diversidade. Entretanto, mesmo que características psicodemográficas não influenciem a capacidade técnica e social (*soft e hard skills*) de um profissional, foi constatado por Queiroz, Rego & Irigaray (2014) que há relutância na aceitação de profissionais que estão imersos em determinado tipo de cultura e gênero. Complementando, Gale & Cartwrights (1995) afirmam que mulheres estão sub-representadas na gestão, especialmente nas indústrias tradicionais baseadas em projetos de engenharia e computação.

O número de estudos de gênero na literatura brasileira de gerenciamento de projetos é relativamente pequeno. As organizações têm dado foco recente a esse assunto devido ao reconhecimento do gerenciamento de projetos ser uma parte crítica de organizações modernas e ter participação ativa em suas respectivas economias. Além disso, Queiroz, Rego & Irigaray (2014) afirmam que o avanço da literatura com foco em gestão de projetos corresponde à alta taxa de crescimento da profissão de gerenciamento de projetos no mercado de trabalho. As experiências das mulheres, tanto no ambiente de projetos quanto em ambientes tradicionais do mercado de trabalho, oferecem uma oportunidade de investigar a importância e a natureza das relações de gênero nas organizações.

Considerando todos os aspectos levantados, o presente artigo tem como objetivo efetuar uma análise comparativa das características de gestores e gestoras de projetos de software tendo em vista a perspectiva dos recursos humanos gerenciados. Trabalhos anteriores, como os de Rasdi & Ismail (2007), Park (1996), Rigg e Sparrow (1994), Rhee & Sigler (2008), Eaglyetal (1995) e Appelbaum et al. (2003) investigaram as diferenças e características de gestores e gestoras, entretanto, desconhecemos trabalhos brasileiros que tenham pesquisado tais diferenças do ponto de vista da equipe gerenciada. Assim, este trabalho propõe responder às seguintes perguntas:

- P1 – Que características são percebidas no estilo de gerenciamento pelas equipes gerenciadas?
- P2 – As características percebidas influenciam o resultado dos projetos?

O presente artigo está subdividido nas seguintes seções: (1) Introdução, (2) Referencial Teórico, (3) Metodologia, (4) Análise dos Resultados, (5) Conclusões/Considerações Finais e (6) Referências.



## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gênero

Segundo Gawler (2012), citado por Malyadri & Sumana (2013), gênero engloba as diferenças comportamentais compreendidas entre homens e mulheres em uma determinada comunidade ou família, e os papéis que são expressos de acordo com sexo em relação às mulheres e às ações, tarefas e responsabilidades masculinas. Assim, quando falamos de gêneros estamos nos referindo a coisas mais complexas do que apenas “homens e mulheres”. Significa trabalhar em conjunto com homens e mulheres, a fim de compreender, em seguida, reflexões sobre estereótipos tradicionais, e até mesmo tabus, como afirmam Malyadri & Sumana (2013).

Barrett (1995) ainda resume outra abordagem que vê o gênero como uma invenção humana. Ele argumenta que gênero é uma instituição social que possui um conjunto de variáveis e normas sobre como o ser humano deve se comportar, pensar e como deve trabalhar. Schmidt & Moller (2013) e Goktope & Schneier (1988) frisam a importância de salientar as diferenças entre o conceito de “sexo” e “gênero”. O primeiro refere-se a características biológicas e fisiológicas que definem os homens e as mulheres. Já o segundo está associado aos papéis socialmente construídos, comportamentos, atividades e atributos que uma determinada sociedade considera apropriados para homens e mulheres (WHO, 2011).

Na última década os acadêmicos e as organizações têm dado maior importância para questões de gênero. Esse foco foi dado devido à necessidade de se ter consciência sobre as características pessoais e estruturais presentes em homens e mulheres com o objetivo de explorá-las da melhor maneira possível (Rudman & Phelan, 2008).

### 2.2 Gerenciamento de Projetos

Segundo guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos, PMBOK, publicado e mantido pelo *Project Management Institute* – PMI (PMBOK, 2012), Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para as organizações, permitindo que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados. A gestão de projetos envolve o desenvolvimento de um equilíbrio entre escopo, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente. A boa desenvoltura da gestão de um projeto está diretamente ligada ao alcance dos objetivos que sustentam esses cinco pilares.

O profissional responsável por gerir um projeto é o Gerente de Projetos (GP) que, por conseguinte é responsabilizado pelo seu sucesso, ou fracasso, afirma Neuhauser (2007). Um GP possui várias responsabilidades e tarefas que demandam habilidades e técnicas que podem ser adquiridas e aperfeiçoadas com experiência gerencial. O sucesso de um projeto está diretamente relacionado à experiência do gestor em liderar uma equipe com sabedoria. Segundo Legault & Chasserio (2011), esses especialistas devem ser independentes e autônomos ao fazer as principais decisões que lhes incumbem, sendo essa uma das qualidades mais importantes exigidas deles. Acrescentam ainda que são profissionais que desfrutam de certo prestígio, não somente pelo fato de serem essenciais na economia das organizações, mas também por sua autonomia inerente.



### 2.3 Relações de Gênero e Computação

Estudos indicam que há formas tênues de discriminação e isolamento das mulheres na área da Computação. Lima (2013) evidencia esses indícios em seu trabalho, através de um estudo exploratório de natureza qualitativa utilizando a técnica de entrevistas em profundidade com 12 docentes da área da Computação. Com o objetivo de entender a inserção de mulheres na Ciência da Computação, foi feita uma investigação para captar o que era perceptivo para professoras e professores a respeito da atitude de mulheres na tentativa de ingressar na área e se perpetuarem nela. Foi constatado que o número de estudantes do sexo feminino na área da Computação tem diminuído, sendo as mulheres, no máximo, 10% de uma turma de alunos. Além do baixo índice de mulheres que ingressam na área, o número das que concluem o curso é ainda menor. A taxa de entrada das mulheres em cursos de Computação é baixa, pois o que lhes é repassado durante o processo de socialização é que “tecnologia é coisa de homem”, como coloca Lima (2013).

Além das barreiras existentes para ingressar na área de Ciências Exatas, como Computação e Informática, o percurso para a formação sólida de uma carreira, em uma área “masculinizada”, é ainda mais árduo. A discriminação passa a existir a partir do momento em que determinada área, profissão ou habilidade se torna “coisa de meninos”. Para Lombardi (2013) a pequena concentração de mulheres na área da computação se dá também pela existência de preconceitos por parte da família e da sociedade, além da falta de perspectiva em relação ao mercado de trabalho.

Maia (2015) e Gale & Cartwright (1995) percebem que os padrões de gênero, já presentes na fase universitária ou acadêmica, vêm restringindo a representação das mulheres nos setores do mercado de trabalho. Isso pode ser identificado ao observar que os postos de liderança para as mulheres são limitados por padrões de gêneros operantes nos espaços de trabalho. Oliveira, Moro & Prates (2014) concluíram com sua pesquisa que, em relação às questões comportamentais, mais profissionais do que estudantes já sofreram ou sofrem preconceito e discriminação, sendo até mesmo prejudicadas em relação à carreira. As autoras ainda levantaram a possibilidade das estudantes não se sentirem prejudicadas por estarem há pouco tempo na área, e ainda não possuem experiência negativa em relação à gênero.

Gürer (2002) apontou que a falta de modelos femininos na história da computação leva à desmotivação, e conseqüentemente à pequena participação das mulheres na informática, ressaltando que é importante resgatar a história das mulheres que contribuíram para a evolução da área. Lima (2013) explica que o fato das mulheres tolerarem e serem passivas a determinadas situações mostram que, mesmo de forma inconsciente, elas já estão adaptadas. Por isso, torna-se extremamente importante o incentivo e a equiparação das habilidades de profissionais e estudantes da área.

### 2.4 Relações de Gênero no Gerenciamento de TI e Projetos

Na vida cotidiana, a tensão entre as expectativas provenientes de um gerente de projetos e suas obrigações familiares coloca uma grande pressão sobre as gestoras, pois a gestão de projetos é caracterizada por incertezas e imprevisibilidade, afirmam Legault & Chasserio (2011). Os autores também relatam em sua pesquisa que as mulheres, mais do que os homens, gostariam de limitar as suas horas de trabalho, muitas vezes, para que elas possam cuidar de seus filhos. Porém, limitar as horas de trabalho é visto pelas organizações como falta de compromisso, e compromisso é um fator importante para a carreira desse profissional. Além disso, em comparação com os homens, as mulheres são de sete a oito vezes mais propensas a serem assediadas no trabalho, afirmam Phillips, Stockdale & Joeman (1989).



Uma pesquisa feita por Derous, Ryan & Serlie (2014) demonstra a complexidade do processo de seleção quando os candidatos pertencem a várias categorias psicodemográficas (por exemplo, sexo e origem étnica). Eles encontraram evidências de que a resposta dada a um candidato dependerá das categorias nas quais ele está entranhado. Em resposta a isso, Pinto, Patanakul & Pinto (2015) propõem o entendimento de como as discriminações de gênero podem impedir a capacidade humana de fazer “melhores decisões” de contratação devido a estereótipos implícitos ou explícitos.

Sousa & Melo (2009) evidenciam em seu trabalho a conquista da condição e da capacidade de participação das mulheres que atuam como Gerentes de TI. As autoras efetuaram uma pesquisa de campo, que possui caráter exploratório-descritivo, entrevistando 12 gerentes de TI de empresas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Através de um processo de análise dos dados coletados, foi constatado que as entrevistadas, em sua totalidade, priorizam a qualificação acadêmica, como forma estratégica para alcançar os cargos de maior poder e liderança, como os de gerência. Os autores afirmam ainda que o reconhecimento e motivação profissional e familiar são âmbitos extremamente importantes para o empoderamento das gerentes, pois é preciso que esses dois pilares atuem alinhados no processo de crescimento e valorização feminina. A ocupação na gerência de TI é predominantemente masculina. Por isso, as gerentes de projeto apoiam ativamente o surgimento de oportunidades para que outras mulheres competentes possuam um plano de carreira de sucesso. O desejo de realização pessoal, consciência do seu potencial, apoio familiar e reconhecimento profissional, são aspectos que influenciam no processo de empoderamento das mulheres no Gerenciamento de TI e podem ser determinantes para sua evolução na carreira gerencial.

Pensando em um nicho mais específico de projetos, considerando a diversidade cultural e contexto social, Queiroz, Rego & Irigaray (2014) propõem identificar a forma com a qual aspectos psicodemográficos impactam no âmbito profissional da vida de um gerente de projetos e qual sua influência sobre a carreira desses profissionais, dentro da cultura brasileira. Delimitando atributos culturais brasileiros e especificando requisitos técnicos mínimos, os autores adotaram uma metodologia de pesquisa empírica, em que foram feitas entrevistas com gerentes de projetos que são certificados pelo *Project Management Institute* (PMI), *Association for Project Management* (APM) ou *International Project Management Association* (IPMA) ou possuem pós-graduação na área de Gerenciamento de Projetos; trabalham em grandes e médias empresas com sedes no Brasil em diversos setores econômicos. As entrevistas foram avaliadas com a técnica de análise de discurso. Em suas conclusões, os autores afirmam que as mulheres sofrem ou já sofreram preconceito pelo simples fato de serem mulheres. Além disso, a rejeição e a falta de reconhecimento fazem parte do cotidiano de algumas Gerentes de Projetos.

## **2.5 Diferenças e Semelhanças de Gênero**

Gestores e gestoras possuem formas de gerenciar diferentes. Isso se deve às características distintas de cada gênero. Segundo Park (1996) homens são caracterizados como agressivos, independentes, objetivos, lógicos, racionais, analíticos, decisivos, confiantes, assertivos, ambiciosos. Já, as mulheres são descritas como emocionais, sensíveis, expressivas, cooperativas, intuitivas, receptivas, falantes, gentis, compreensivas, submissas.

Shanmugam, Amaratunga & Haigh (2007) afirmam que há muitas pesquisas que tentam descobrir a relação entre gênero e liderança e assumem que o gênero é um traço que influencia na personalidade e estilo de liderança. Numa revisão de literatura sobre a liderança feminina, Eagly & Carli (2003) concluíram que as gestoras tendem a ser mais democráticas



do que os homens. Elas tendem a utilizar um estilo de liderança mais transformacional, que envolve motivar a equipe, introduzindo mudanças nas suas atitudes para inspirá-los, a fim de atingir os objetivos almejados. Pounder & Coleman (2002) acrescentam ainda que as características de gênero do sexo masculino tendem a ser mais impessoais e orientadas às tarefas, enquanto as do gênero feminino geralmente são voltadas para relações mais afetivas.

Mulheres tendem a utilizar um estilo de liderança transformacional, que envolve relações de troca, recompensa e quatro elementos básicos: carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual (Bryman, 2004). Isso pode ser explicado por Weiss (2008), que concluiu que as mulheres tendem a examinar e sentir a sensação dos sentidos de outra pessoa, o que as tornam mais compreensivas. Por outro lado, Brizendine (2006), citado por Weiss (2008), relata que a maioria dos homens não possui essa habilidade. Complementando os resultados e afirmações das demais pesquisas Pinto, Patanakul & Pinto (2015) afirmam que as gestoras são geralmente mais gentis, e que os estilos de liderança femininos são concentrados no coletivo, enfatizando relacionamentos e o desenvolvimento de um ambiente agradável para a equipe.

Após descrever as diferenças entre gêneros, no mesmo estudo, Shanmugam, Amaratunga & Haigh (2007) relatam que alguns estudiosos afirmam que não há diferenças significativas entre a gestão feminina e masculina. De acordo com as pesquisas desses estudiosos, gestoras delegam menos que gestores, porém a diretiva utilizada por elas e estilo de liderança são muito similares entre ambos os gêneros, mesmo que as mulheres tendam a ser menos autocráticas.

### **3 Metodologia**

O presente artigo caracterizou-se como descritivo, pois procurou identificar, compreender e comparar as diferenças e semelhanças existentes entre as habilidades sociais e técnicas de gerentes de projetos do sexo masculino e feminino. E, a fim de melhor atender aos objetivos propostos, realizamos um estudo também exploratório, de abordagem qualitativa, uma vez que esta possibilita maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos próprios sujeitos (Minayo, 1993). As etapas desta pesquisa estão descritas a seguir.

#### **3.1 Seleção dos Participantes**

Os participantes que foram selecionados para a execução do trabalho obedecem aos seguintes pré-requisitos:

- gerentes de projetos de software do sexo feminino que possuam, pelo menos, 1 (um) ano de experiência com gerenciamento de projetos de software;
- recursos que já foram gerenciados por, pelo menos, 6 (seis) meses por gerentes de projetos de software de ambos os sexos.

Num total, foram entrevistadas 5 gerentes de projetos de software e 14 recursos gerenciados. Cada um dos entrevistados foi previamente apresentado ao propósito do trabalho realizado e concordaram com o procedimento de pesquisa.

#### **3.2 Elaboração do Roteiro**

Para auxílio na elaboração das perguntas da entrevista, foram levantadas características presentes em gerentes de projetos do sexo feminino e masculino, as quais foram espelhadas em trabalhos encontrados na literatura. Foram identificadas as características dos gêneros masculino e feminino com base na revisão da literatura. O homem



foi identificado pelos seguintes adjetivos: autoritário, decisivo, controlador, competitivo, perfeccionista, exigente, confrontador, focado em resultados, assertivo, racional, independente e com capacidades e com capacidade transacional (recompensa contingencial, gerenciamento por exceção ativa, gerenciamento por exceção passiva). Já a mulher foi identificada pelas características: atenciosa, espontânea, informal, participativa, sensível, complacente, emotiva, democrática, consideração e com capacidade transformacional (carisma, inspiração, motivacional, estimulação intelectual, consideração individual) (Rasd & Ismail, 2007; Park, 1996; Rigg & Sparrow, 1994; Rhee & Sigler, 2015; Eagly et al., 1995; Appelbaum et al. 2003; Freeman & Varey, 1997; Pounder & Coleman, 2002; Hoyt et al., 2009).

O roteiro de perguntas para a entrevista aos gerenciados foi estruturado tendo como base buscar as informações que respondessem aos objetivos da pesquisa e às perguntas feitas na introdução do trabalho. Tendo em vista esses aspectos, essas perguntas principais foram consolidadas em três objetivos e foram formuladas questões derivadas de tais objetivos, como mostra a Tabela 1. Um pequeno roteiro de perguntas, uma vez que o foco do trabalho é na percepção dos gerenciados, apresentado na Tabela 2, também foi elaborado para as gerentes de projetos.

### 3.3 Coleta dos Dados

Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, com o intuito de realizar a extração e formulação da análise dos resultados. A fim de obter uma gama considerável de interrogados, fez-se uso do método “*Snowball*”, ou “*Bola de Neve*”.

Segundo Gil (1999), na técnica de entrevista semiestruturada o entrevistador concede a liberdade ao entrevistado de falar livremente sobre o assunto, porém, quando ocorre desvio do tema original, empenha-se para a sua retomada. É uma técnica muito utilizada quando se deseja alcançar uma amostragem grande e heterogênea, sendo esse o interesse dos autores. Essa técnica foca em assuntos centrais pré-definidos, em que são elaboradas perguntas principais direcionadas a eles, complementadas por outras questões pertinentes às conjunturas momentâneas à entrevista, complementa Manzini (1990).

Também conhecido como *Snowball Sampling*, o método *Snowball* pode ser definido como um método que produz uma amostra de estudo através de referências feitas entre pessoas que partilham ou sabem de outras pessoas que possuam características que são do interesse de determinada pesquisa (Biernacki & Waldorf, 1981).

Durante a coleta dos dados, as seguintes atividades foram executadas:

- A partir da gerente de projetos “semente”, a primeira gerente de projetos a ser entrevistada, houve a indicação de 3 (número proposto, não obrigatório) dos seus gerenciados os quais atendessem aos pré-requisitos de seleção descritos no item 3.1.
- Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com as gerentes de projetos e seus respectivos gerenciados, separadamente. Durante as entrevistas, houve a criação de registros que se tornaram insumos da etapa de Análise de Dados.
- Ao final da entrevista de cada uma das gerentes de projetos, pediu-se que fossem feitas indicações de 3 gerentes de projetos de software que atendessem aos pré-requisitos descritos no item 3.1 (indicação não obrigatória).





**Tabela 1 - Objetivos e Perguntas do Roteiro da Entrevista semiestruturada aos Gerenciados**

<b>Objetivo</b>	<b>Perguntas</b>
Características, Competências e Habilidades	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cite algumas características percebidas em gestores e gestoras, nos quais ambos se diferem.</li><li>2. Você acha que há diferenças entre gestores e gestoras ao lidar com riscos?</li><li>3. Como você avalia a capacitação técnica de gerentes homens e mulheres? Há diferenças?</li><li>4. A comunicação entre você, a equipe e a gerência é mais efetiva quando o líder é um homem ou uma mulher?</li></ol>
Influência nos resultados	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Você acredita que as diferenças entre o sexo dos gerentes (características técnicas e comportamentais) influenciam (positivamente ou negativamente) o resultado dos projetos?</li><li>2. Caso tenha participado de projetos que falharam (por estouro de orçamento, não atendimento de requisitos, problemas de qualidade, etc), você atribui as falhas ao gênero do gerente e suas características relacionadas?</li><li>3. Há consequências para a organização quando se tem uma maior participação feminina em cargos gerenciais, de maior liderança?</li></ol>
Preferências / Bem-estar da equipe	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Você se sente mais motivado ou desmotivado ao trabalhar com algum gestor ou gestora?</li><li>2. Se você pudesse escolher, por quem gostaria de ser gerenciado: uma mulher ou um homem? Por quê?</li><li>3. Você se sente mais inspirado e disposto a trabalhar quando é gerenciado por um gestor ou uma gestora?</li></ol>

**Tabela 2 - Perguntas do Roteiro da Entrevista às Gerentes de Projetos**

<b>Perguntas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Você percebe diferenças no tratamento recebido por gestoras e gestores vindo de seus superiores?</li><li>2. Você já se sentiu subestimada por sua equipe gerenciada pelo fato de ser mulher?</li><li>3. Que características diferem o estilo de gerência entre homens e mulheres?</li><li>4. As gerentes do sexo feminino recebem projetos de maior ou menor valor que homens? Tem maior controle do orçamento que homens (gastam mais ou menos)?</li></ol>

A Figura 1 ilustra a árvore de relacionamento entre gerentes de projetos e recursos gerenciados.

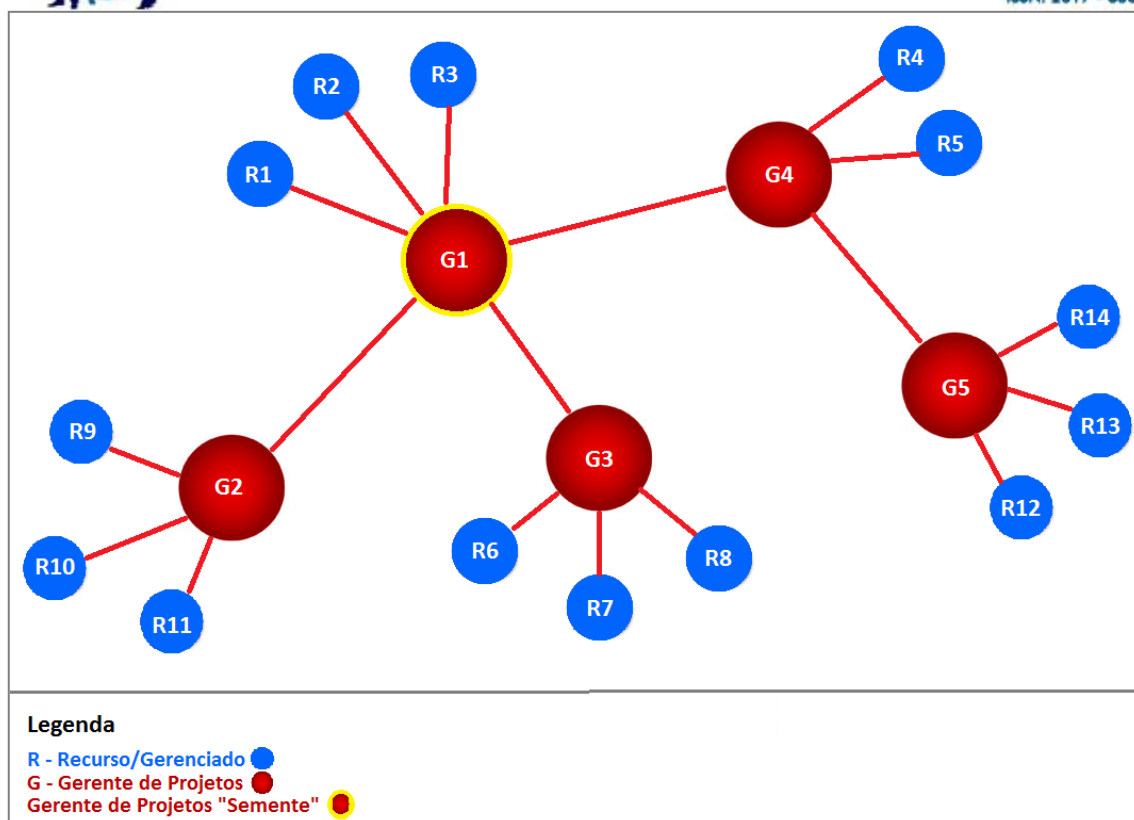


Figura 1 - Árvore de Relacionamento entre Gerentes de Projetos e Recursos Gerenciados

### 3.4 Análise dos Dados

Para realizar a análise dos dados coletados, fez-se uso do método de pesquisa qualitativo chamado *Grounded Theory*, ou *Teoria Fundamentada*. Nesse método o investigador busca processos que ocorrem na cena social, fundamentando-se de uma série de hipóteses, que, ao serem unidas umas às outras, possuem a capacidade de explicar determinado fenômeno, ao combinar abordagens indutivas e dedutivas (Cassiani, Caliri & Pela, 1996).

Segundo Vergara (2005), a Teoria Fundamentada procura desenvolver uma teoria a partir da análise de dados coletados e categorizados pelo pesquisador. Trata-se de uma teoria que emerge dos dados, pois é representativa de um grupo ou situação específicos. Esta teoria desenvolve-se durante o processo de pesquisa e é um produto de contínuas interações entre análise e coleta sistemática de dados pertencentes a um fenômeno (Goulding, 2001). É considerada uma teoria substantiva, uma teoria específica para determinado grupo ou situação e que não visa à generalização além da sua área substantiva. As teorias substantivas se contrapõem às teorias formais, que são conceituais e abrangentes.

### 4 Análise dos Resultados

Após realizar a coleta dos dados, a análise foi efetuada através da codificação do método *Grounded Theory*. A Teoria Fundamentada é composta por 3 fases: Codificação aberta, Codificação axial e Codificação seletiva. A Codificação aberta é um processo de identificação dos conceitos e de suas propriedades e dimensões dos dados. A Codificação axial se concentra em criar relações entre categorias e subcategorias e analisar como essa associação ocorre. Por fim, a Codificação seletiva é um procedimento em que uma categoria



central é escolhida e conceitos e teorias são detalhados em torno dela. Nas próximas subseções serão descritos os resultados alcançados em cada fase.

#### 4.1 Codificação Aberta

Na fase de Codificação Aberta, códigos extraídos das entrevistas realizadas foram quebrados, examinados, comparados, conceituados, categorizados e sumarizados em códigos de acordo com sua propriedade e dimensão.

Foram geradas 7 categorias e 107 códigos ao final dessa fase.

#### 4.2 Codificação Axial

Na etapa de Codificação Axial, as categorias resultantes da fase anterior foram aprimoradas e diferenciadas. Foram selecionadas as categorias mais relevantes, sendo colocadas como fenômeno central que estabelece relações entre categorias e subcategorias.

Ao fim dessa fase foram consolidadas 5 categorias e 77 subcategorias, como ilustra a Tabela 3.

**Tabela 3 - Resultado da Codificação Axial**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
Características	Gestores são mais ríspidos Gestores são mais sérios Gestores são mais controladores Gestores são mais objetivos Gestores são mais calados Gestores são mais reservados Gestores são mais equilibrados emocionalmente Gestores são mais confiantes em relação a decisões financeiras Gestores são mais assertivos Gestores são mais individualistas Gestores tem dificuldade de se comunicar por mecanismos informais Gestores de ambos os sexos possuem maneiras diferentes de fazer cobranças Gestores não gostam de perder a razão Gestores arriscam mais Gestoras são mais calmas Gestoras são mais comunicativas Gestoras são mais observadoras Gestoras são mais organizadas Gestoras são mais atenciosas com o desenvolvimento do trabalho da equipe Gestoras se expressam mais Gestoras são mais emotivas Gestoras trabalham a autoestima da equipe Gestoras possuem mais visão Gestoras possuem mais iniciativa Gestoras são mais inseguras quando confrontam incertezas Gestoras partilham mais as decisões a serem tomadas Gestoras são mais divertidas
Competências/ Habilidades	Gestores se destacam na capacitação técnica Gestores tendem a demorar a dar feedback de atividades Gestores lidam melhor com riscos de cunho técnico Gestores encaram riscos de maneira estável Gestores enfrentam riscos de maneira mais adequada Gestores focam em aspectos quantitativos Gestoras possuem maior conhecimento gerencial e de processos Gestoras criam um ambiente mais agradável



	<p>Gestoras possibilitam melhor processo de interação Gestoras ficam ansiosas ao lidar com riscos ativos Gestoras identificam os riscos mais rapidamente Gestoras focam mais na qualidade das relações A pressão por controle de custos será igual para ambos os sexos O orçamento de um projeto irá depender da credibilidade do gestor</p>
Bem-estar da equipe	<p>Gestores cobram mais, mas isso não é sinônimo de desmotivação Gestores pressionam mais os gerenciados Gestoras tornam o ambiente mais agradável Gestoras trabalham melhor em grupo Gestoras são mais compreensivas Gestoras conseguem resolver problemas rapidamente A comunicação é mais efetiva com gerência feminina A personalidade do gerente afeta a motivação Trabalhar com gestoras é mais motivador Gênero não influencia a motivação ou desmotivação da equipe Gerentes se importam mais com o time Gerentes devem saber guiar seus gerenciados O gerente deve saber manter o controle da situação</p>
Influência nos resultados dos projetos	<p>Gênero possui influência sobre o resultado final dos projetos Gênero influencia os indicadores e métricas Gerentes visam manter resultados próximos do ideal A forma como o gerente lida com obstáculos influencia os resultados do projeto O relacionamento com o time influencia os resultados do projeto A condução do projeto influencia nos resultados finais O relacionamento com o cliente influencia nos resultados do projeto A competência do gerente influencia nos resultados do projeto Falhas dos projetos não são culpa dos gerentes Falhas dos projetos estão relacionadas com responsabilidade Falhas dos projetos estão relacionadas com comprometimento Falhas dos projetos estão relacionadas com comunicação contínua com o cliente Controle ponta a ponta evita falhas nos projetos Licenças maternidade geram consequências para a organização Familia interfere no trabalho das gestoras Gestoras se ausentam mais por problemas pessoais Equipe erra menos por gestores cobrarem mais</p>
Reconhecimento	<p>Gerência Sênior tratando gestora com respeito Falta de reconhecimento de gestora vindo da Gerência Sênior Gerenciados homens não aceitando serem liderados por mulheres Construção de reputação por mérito de gestoras Custo cedido para o projeto depende da credibilidade do gestor Custo cedido para o projeto depende da experiência do gestor</p>

### 4.3 Codificação Seletiva

Durante a Codificação Seletiva ocorreu o processo de refinamento identificando-se a categoria central da teoria, com a qual todas estão relacionadas. A categoria selecionada foi “Características”. A categoria **Características** está relacionada com as outras categorias identificadas **Competências/Habilidades**, **Bem-estar da equipe**, **Reconhecimento** e **Influência nos resultados dos projetos**.

As características predominantes em cada gerente de projeto têm influência positiva ou negativa sobre como eles irão lidar com os riscos enfrentados durante o projeto, qual a habilidade e competência para conduzir sua equipe, como será seu relacionamento interpessoal com os recursos gerenciados e com o cliente. Se o GP conseguir conduzir o projeto de maneira equilibrada, terá bons resultados e métricas finais e terá reconhecimento, tanto de sua Gerência Sênior, quanto dos seus recursos gerenciados. Em algumas codificações



surgem aspectos perceptivos da influência do gênero no gerenciamento de projetos de software, como exemplificados pelos relatos a seguir:

“As gestoras são mais comunicativas, mais sorridentes [CARACTERÍSTICAS]. Eu tenho maior liberdade com elas [BEM-ESTAR DA EQUIPE]. Os gestores são mais focados e menos flexíveis. [CARACTERÍSTICAS]”

“As gestoras sabem se comunicar melhor, são mais observadoras e organizadas [CARACTERÍSTICAS]. Os gestores são mais sérios e ‘ficam mais no nosso pé’” [BEM-ESTAR DA EQUIPE].

“(…) eu tenho maior liberdade com elas.” [BEM-ESTAR DA EQUIPE]

“As gestoras ‘dão duro’ para aumentar a autoestima da equipe (…)” [BEM-ESTAR DA EQUIPE]

“As gerentes possuem mais visão e iniciativa, embora sejam mais inseguras quando confrontam com incertezas. (…)” [CARACTERÍSTICAS] [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS]

“(…) apesar de que, os riscos de cunho técnico os gestores tem uma facilidade maior em gerenciá-los.” [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS][COMPETÊNCIAS/HABILIDADES]

“(…) as gestoras identificam os riscos mais rapidamente e os gestores os enfrentam de forma mais adequada” [CARACTERÍSTICAS][INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS]

“No âmbito técnico referente à engenharia de software, os gestores possuem mais conhecimento [COMPETÊNCIAS/HABILIDADES]. Quando falamos de conhecimento gerencial e de processos, as gestoras são mais capacitadas. [COMPETÊNCIAS/HABILIDADES]”

“Elas criam um ambiente mais agradável de comunicação [BEM-ESTAR DA EQUIPE] e isso faz com que o processo de interação entre todos flua melhor. [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS]”

“Acho que (o gênero) influencia no resultado final [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS], nos indicadores, na credibilidade junto do cliente [RECONHECIMENTO]”

“Tudo vai depender de como o gerente de projetos lida com determinada situação [COMPETÊNCIA/HABILIDADE] [CARACTERÍSTICAS], com os problemas que surjam, do relacionamento com o time.[BEM-ESTAR DA EQUIPE]”

“(…) acredito que as falhas estão relacionadas com a responsabilidade e comprometimento do gerente, o contexto.” [CARACTERÍSTICAS] [COMPETÊNCIA/HABILIDADE] [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS]



“Os gestores são mais confiantes para lidar com riscos do que as gestoras. Eles possuem maior controle emocional e encaram os problemas de maneira mais estável.” [CARACTERÍSTICAS] [COMPETÊNCIA/HABILIDADE] [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS]

“(…) só se for no período de licença maternidade. (Consequências para a organização quando se tem maior participação feminina)” [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS] [RECONHECIMENTO]

“Talvez a família venha a interferir no trabalho das gestoras (…)” [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS] [RECONHECIMENTO]

“As mulheres costumam se ausentar mais por problemas pessoais. Um cargo de maior liderança pede um maior comprometimento com a vida profissional (…)” [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS] [RECONHECIMENTO]

“As gestoras tornam o ambiente mais agradável. Acho que isso me faz mais motivado.” [CARACTERÍSTICAS][BEM-ESTAR DA EQUIPE] [INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS] [RECONHECIMENTO]

“(…) prefiro trabalhar com gestoras. Elas conseguem resolver os problemas que eu aponto mais rapidamente” [COMPETÊNCIA/HABILIDADE] [BEM-ESTAR DA EQUIPE] [RECONHECIMENTO] [INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS]

“(…) o gerente sênior sempre ‘esquecia’ de me comunicar algo importante, me copiar nos e-mails corporativos, e eu acabei me passando por irresponsável, mesmo que justificasse.” [RECONHECIMENTO] [INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS]

“Eu não acho que o valor disponibilizado para os projetos são controlados por sexo. Tem mais a ver com a capacidade do gerente de lidar com aquela situação, com o projeto em si. (…)” [RECONHECIMENTO] [COMPETÊNCIA/HABILIDADE] [CARACTERÍSTICAS] [INFLUÊNCIA NO RESULTADO DOS PROJETOS]

## **5 Conclusões/Considerações Finais**

O presente trabalho teve como objetivo identificar características que distinguem gestores e gestoras de projetos de software, tendo em vista a perspectiva dos recursos humanos gerenciados. Por meio da análise do conteúdo de entrevistas realizadas com gerentes de projeto do sexo feminino e suas equipes, este trabalho observou uma relação entre as características dos gerentes de cada sexo com o bem-estar da equipe e o resultado final dos projetos.

Apesar de ter sido baseado em uma extensa revisão bibliográfica e métodos confiáveis de pesquisa e de ter alcançado resultados relevantes para a pesquisa em gerenciamento de projetos, este trabalho possui algumas limitações. Todas as gerentes de projetos entrevistadas são da mesma cidade. Ampliar a pesquisa para incluir outras localidades pode trazer peculiaridade de regiões diferentes do país. Além disso, ampliar a amostra de entrevistados pode permitir identificar novas características e relações.

Espera-se que este trabalho contribua para o fomento da pesquisa das relações de gênero no gerenciamento de projetos e no entendimento de sua influência no resultado dos



projetos. Apesar de não diretamente relacionado aos objetivos do trabalho, foi percebido em alguns depoimentos, certa discriminação em relação ao gênero das gestoras, tanto na perspectiva do gerenciado quanto no depoimento dado pelas próprias gestoras, referente a situações vivenciadas por elas em algum momento de sua carreira gerencial. Assim, espera-se que a compreensão das características e potenciais de cada gênero seja entendida como agregadora e não segregadora, de forma que se possa extrair o melhor dos gerentes de ambos os sexos. Além das sugestões de extensão deste trabalho, poder-se-ia investigar ainda como as organizações têm trabalhado para erradicar a discriminação quanto ao gênero dos gerentes de projeto.

## 6 Referências

- Appelbaum, S.H.; Audet, L.; & Miller, J.C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 24, n. 1, pp. 43-51.
- Barrett, F.J. (1995). Finding voice within the gender order. *Journal of Organizational Change Management*, v. 8, n. 6, pp. 8-15.
- Biernacki, P.; & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods Research*, v. 10 n. 2, pp. 141-163.
- Botelho, L.L.R. (2008). Ascensão profissional de Executivas em empresas baseadas no conhecimento. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bryman, A. (2004). Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.T; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais – ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v.3, p. 256-281.
- Cassiani, S. H. B; Caliri, M. H. L.; & Pela, N. T. R. (1996). A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 4, n. 3, pp. 75-88.
- Derous, E.; Ryan, A.M.; & Serlie A.W. (2014). Double Jeopardy Upon Resumé Screening: When Achmed Is Less Employable Than Aïsha. *Personnel Psychology*, v. 68, n. 3, pp. 659-696.
- Eagly, A.H.; & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 6, pp. 807-834.
- Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C.; & Engen, M.V. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, v. 9, n. 4, pp. 569-591.
- Eagly, A.H.; Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1995). Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, v. 111, n. 1, pp. 3-22.
- Freeman, S.; & Varey, R. (1997). Women communicators in the workplace: Natural born marketers? *Marketing Intelligence & Planning*, v. 15, n. 7, pp. 318-324.
- Gale, A.; & Cartwright, S. (1995). Women in project management: entry into a male domain?: a discussion on gender and organizational culture – part 1. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 16, n. 2, pp. 3-8.
- Gil, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



- Goktope, J.R. & Schneier, C.E. (1988). Sex and gender effects in evaluating emergent leadership in small groups. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers, v. 19, n. 1, pp. 29-36.
- Goulding, C. Grounded Theory: A magical formula or a potential nightmare. *The Marketing Review*, 2001. v. 2, p. 21-34.
- Gürer, D. (2002). Women in Computing History. *ACM Digital Library*, v. 34, n. 2, pp. 116-120.
- Hoyt, C.L.; Simon, S.; & Reid, L. (2009). Choosing the best (wo)man for the job: the effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations. *The Leadership Quarterly*, v. 20, n. 2, pp. 233-246.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. (2016). Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa. (2015). Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/retrospectiva2003\\_2015.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/retrospectiva2003_2015.pdf). Acesso em 20 de abril de 2016.
- Legault, M-J.; & Chasserio, E. (2011). Professionalization, Risk Transfer and Effect on Gender Gap in Project Management. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 6, pp. 697-707.
- Lima, M.P. (2013). As mulheres na Ciência da Computação. *Estudos Feministas*, v. 21, n. 3, p. 793-816.
- Lombardi, M.R. (2013). Formação e docência em engenharia, na ótica do gênero: um balanço de estudos recentes e dos sentidos da feminização. *Trabalhadoras – Análise da Feminização das Profissões e Ocupações*, Editorial Abaré, pp.111-136.
- Malyadri, P.; & Sumana, B. (2013). Gender issues in project management: A subtlety. *International Journal of Research Studies in Management*. v. 2, n. 1, pp. 53-62.
- Manzini, E. J. (1990). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, v. 26/27, pp. 149-158.
- Minayo, M.C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. *Caderno de Saúde Pública*, v. 8, n. 3, pp. 342-348.
- Oliveira, A. C.; Moro, M.M; & Prates, R.O. (2014). Perfil Feminino em Computação: Análise Inicial. XXII Workshop sobre Educação em Computação (WEI), pp. 1-10.
- Neuhauser, C. (2007). Project Manager Leadership Behaviors And Frequency Of Use By Female Project Managers. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/leadership-behaviors-female-project-managers-5640>. Último acesso: Abril, 2016.
- Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, v. 11, n. 8, pp. 13-17.
- Pinto, J.K.; Patanakul, P.; & Pinto, M.B. (2015). Gender Biases in Hiring Project Managers: Perceptions of Trust and Likeability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 62, n. 3, pp. 1-10.
- Phillips, C.; Stockdale, J.; & Joeman, L. (1989). The Risks in Going to Work: The Nature of People's Work, the Risks they Encounter and the Incidence of Sexual Harassment, Physical Attack and Threatening Behaviour.





- Pounder, J.S.; & Coleman M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 2, n. 3, pp. 122-133.
- Project Management Institute – PMI. *PMBok Guide*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- Queiroz, L.G.M.; Rego, M.L.; & Irigaray, H.A. (2014). The Impacts of Gender, Sexual Orientation, and Ethnicity on Project Managers in Brazil. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 5, n. 1, pp. 1-14.
- Rasdi, R.M., & Ismail, M. (2007). Gender Differences in Management Style: A Malaysian Perspective. *Journal of International Management Studies*, v. 2, n. 1, pp. 1-8.
- Rhee K,S.; & Sigler, T.H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, v. 30, n. 2, pp.109-134.
- Rigg, C.; & Sparrow, J. (1994). Gender, diversity and working styles. *Women in Management Review*, v. 9, n. 1, pp. 9-16.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 28, pp. 61-79.
- Shanmugam, M.; Amaratunga, R.D.G.; & Haigh, R.P. (2008). Employability of women managers in higher education sector: a study on their leadership qualities. *CIB W89 International Conference on Building Education and research (BEAR)*, pp. 1-14.
- Schlickmann, E.; & Pizarro, D. (2013). A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges – Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas*, v. 3, n. 1, pp. 1-21.
- Schmidt, T.M.; & Moller, A,L. (2013). Stereotypical Barriers for Women in Management. Disponível em: [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/36185535/opgave\\_til\\_netet.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/36185535/opgave_til_netet.pdf). Último acesso: abril, 2016.
- Sousa, R.M.B.C.; & Melo, M.C.O.L. (2009). Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. *REGE – Revista de Gestão*, v. 16, n. 1, pp. 1-16.
- Strauss, A.; & Corbin, J. *Pesquisa Qualitativa – Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2008.
- Vergara, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Weiss K.K. (2008). *Managing Gender Diversity: Five Secrets for a Manager’s Toolkit*. Disponível em: [http://www.spe.org/twa/print/archives/2008/2008v4n3/twa2008\\_v4n3\\_SoftSkills.pdf](http://www.spe.org/twa/print/archives/2008/2008v4n3/twa2008_v4n3_SoftSkills.pdf). Último acesso: maio, 2016.
- WHO (UN World Health Organization). (2011). Preventing gender-biased sex selection. Disponível em: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Preventing\\_gender-biased\\_sex\\_selection.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Preventing_gender-biased_sex_selection.pdf). Último acesso: abril, 2016.