



A gerente de projetos: Uma análise sobre liderança em projetos e equidade de gênero

COSTA, Isabella Cristina Ferreira da; CUNHA, Pedro.

Mestre em Administração Internacionalista, IBMR; Especialista em Gestão de Projetos, Poli-UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 17 Jul 2019

Revisão: 26 Jul 2019

Aprovação: 08 Ago 2019

Palavras-chave:

Liderança

Inteligência emocional

Gênero.

Resumo:

Liderar projetos requer um profissional capacitado tecnicamente e com habilidades interpessoais que reflitam um time alinhado e stakeholders gerenciados. O cenário abordado neste artigo exemplifica como a área de projetos ainda apresenta uma disparidade de gênero em cargos de gerência, e busca desmistificar a figura do gerente / líder de projetos como atrelada à esfera masculina através de conceitos como inteligência emocional e o triângulo de talentos do PMI. Visando corroborar com as estatísticas perante equidade de gênero em projetos, entrevistas de profundidade foram levantadas com relatos de gerentes de projetos mulheres e membros de equipe de ambos os gêneros. Por fim, este artigo apresentará sugestões para que o discurso acompanhe ações para promover uma maior equidade de gênero na liderança de projetos.

1. Introdução

O movimento para equidade de gênero no mercado de trabalho ganha mais força a medida que o *status quo* é questionado tanto em empresas quanto no âmbito acadêmico brasileiro, porém ações precisam acompanhar discursos quando falamos sobre equipes heterogêneas, diversidade de gênero e, conseqüentemente, sobre o aumento da representatividade feminina em posições de liderança e gestão.

De acordo com um estudo elaborado pela McKinsey and Company [1], a capacitação técnica está sendo conquistada pelas mulheres nos últimos 30 anos, porém ainda é frequente a existência de micro agressões no ambiente de trabalho e a necessidade de se provar competente em relação aos homens, o que desencadeia a dita síndrome do impostor [2], quando o indivíduo não reconhece sua capacidade e razão para ocupar determinado cargo, atribuindo ao fator sorte, o crédito de sua realidade.

Com a globalização e a constante necessidade do mercado por inovação e projetos voltados para a experiência do usuário, são necessárias cada vez mais equipes diversificadas em experiências e formações, além de ambientes que propiciem melhoria contínua. Para chegar no estágio onde o sucesso do projeto está atrelado aos participantes saberem como, quando, porque, onde e quem irá realizar determinada atividade, uma figura precisa existir: um bom líder.

Este artigo abordará a definição de liderança e sua aplicabilidade no gerenciamento de projetos com relatos de figuras femininas através de entrevistas de profundidade, desmistificando a identidade de líder como atrelada ao fator gênero, e evidenciando a participação das mulheres no mercado de projetos, seja através da engenharia, psicologia ou qualquer outra área de formação.

2. Referencial Teórico

2.1 A conceitualização de liderança

O reconhecimento de um bom líder tende a salientar características como motivação, inspiração, desenvolvimento de equipe e ponderação de riscos. De acordo com Goleman [3], diferentes cenários requerem diferentes versões de líderes.

Para o PMI, habilidades de liderança envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe [4]. Em outras palavras, conseguir o engajamento de sua equipe, resolver conflitos e entender que uma má gestão é sinônimo de uma má performance.

Rowe [5] acredita que existem três vertentes de um bom líder, sendo elas: a liderança gerencial, a visionária e a estratégica. O gerencial se refletiria como um indivíduo que busca manter o *status quo*, não questiona muito, mas entrega o resultado para que a empresa mantenha a estabilidade e a ordem. Durante esse processo, negocia, barganha e usa recompensas, punições ou

outras formas de coerção; o visionário sonha, busca o valor das ações e assume riscos, além de estar propenso a tomar decisões baseado no senso comum e no compartilhamento de ideias. Já o líder estratégico seria a ponte entre o gerencial e o visionário, trazendo para a organização o comportamento voltado à inovação e à melhoria contínua, porém baseado em fatos e planejamento estratégico, o que garantiria à companhia seus resultados financeiros.

As definições acima apresentadas possuem um fator em comum: O entendimento que habilidades técnicas são sim necessárias, mas não suficientes para que um gestor se torne um bom líder.

De acordo com o PMI,

“o método escolhido pelo gerente de projetos revela uma nítida diferença no comportamento, na autopercepção e função de projeto. Os gerentes de projetos precisam empregar a liderança e o gerenciamento para alcançar o sucesso. A habilidade está em encontrar o equilíbrio certo para cada situação.” [4](p. 51)

Quadro 1. Comparação entre Gerenciamento e Liderança de Equipe

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamento com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance

Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

Fonte: PMI [4]

2.2 O termo *soft skills* e a inteligência emocional

Como já mencionado, as habilidades técnicas (ou *hard skills*, em inglês) de cada profissional não são suficientes para ele se tornar um bom líder à medida que os resultados dependem de pessoas, e, se suas necessidades, emoções, receios e limites não são levados em consideração, o fracasso do projeto será certo.

A explicação para o líder atingir o sucesso na gestão de pessoas, está no que Daniel Goleman aponta como inteligência emocional [3], característica das chamadas *soft skills*, também ditas habilidades de gestão e relacionamento interpessoal. Os 5 componentes da inteligência emocional são:

- Autoconhecimento: O indivíduo precisa ter um profundo conhecimento e entendimento das próprias emoções, bem como de suas possibilidades, valores, limites e desejos.
- Autocontrole / autogestão: Líderes precisam exercitar a clareza da mente, o controle de seus impulsos, emoções e gatilhos. Saber o que expor e na hora certa.
- Motivação: Independente dos diferentes perfis de líderes já apresentados, uma característica os torna comuns: a motivação. Aplicar valor às ações e de

forma pró-ativa não hesitar em ultrapassar seus limites diariamente.

- Empatia: O trabalho em equipe representa um *mix* de emoções, personalidades e pontos de vista. Um bom líder é aquele que reconhece e atua para minimizar efeitos negativos e que compreende o outro, além de si mesmo. Um fator importante neste componente é a compreensão multicultural dos fatos.
- Habilidades sociais / Administração de relacionamentos: Este componente aborda como o líder se comporta perante seu time. Como o desenvolve, influencia, gerencia conflitos, como realiza uma boa gestão da comunicação e das lições aprendidas levando em consideração as diferentes personalidades, níveis de experiência e formas de se manifestar dentro da própria equipe.

De acordo com Goleman, através da maturidade e treinamento um bom líder pode ser lapidado e adquirir inteligência emocional, caso não seja algo latente.

2.3 A figura do gerente de projetos

De acordo com estudos realizados pelo PMI [4], um gerente de projetos (GP) tem papel crítico no decorrer de um projeto. Dependendo da organização em que se encontra, sua função pode requerer mais profundidade ou diferentes papéis podem ser acoplados à sua função gerencial. Em algumas organizações, o gerente pode envolver-se em análises iniciais pré projeto, bem como na estruturação de um relatório de negócios (*business case*, em inglês) se for necessário (função não necessariamente empregada ao GP na maioria dos projetos).

Não é esperado que o gerente de projetos possua todo o conhecimento necessário, mas sua bagagem precisa incluir conhecimento técnico, de gerenciamento de projetos e habilidades interpessoais. Para o PMI, o gerente de projetos é uma figura que fornece à sua equipe liderança, o planejamento e a coordenação por meio da comunicação para

atender às expectativas das partes interessadas [4].

Através do Triângulo de Talentos® do PMI, pode-se exemplificar os conjuntos de habilidades-chave para a figura do GP:

1. Gerenciamento de Projetos técnico: Conjunto de conhecimento e habilidades específicas para a execução do gerenciamento de projeto, portfólio e programas.
2. Liderança: Habilidade para orientar, motivar e dirigir uma equipe visando atingir as metas do negócio.
3. Gerenciamento estratégico e de negócios: Conhecimento sobre o setor do projeto e a organização para fornecer os melhores resultados para o negócio.

Figura 1 - O Triângulo de Talentos do PMI®



Fonte: PMI [4]

Ao gerente de projetos cabe à integração do projeto, permeando as necessidades dos patrocinadores e demais partes interessadas e à nível de processo.

Perante as áreas de conhecimento a serem aplicadas pelo gerente de projetos, pode-se citar a necessidade de um bom planejamento para a realização do projeto, envolvendo desde a estruturação de um Termo de Abertura, bem como o conhecimento das partes interessadas e seu provável impacto através de uma matriz de interesse, até as

seguintes etapas que perpassam a elaboração e gerenciamento do escopo, atrelada à um cronograma e análise de custo realista. Tais abordagens no entanto representam o sucesso do projeto quando um bom plano de comunicações é feito, assim como a gestão de recursos (materiais e humanos), gestão de mudanças e lições aprendidas.

3 Gênero

O conceito de gênero é introduzido após a chamada segunda onda feminista, para diferenciar gênero, área das ciências sociais, de sexo, área biológica, para que se pudesse avaliar a diferenciação entre o feminino e masculino de forma histórica e em âmbito internacional sem levar em consideração fatores biológicos.

Até o século XX a divisão do trabalho tinha a mulher como responsável pelos filhos e pela casa, enquanto o homem iria prover o sustento econômico. No Brasil, foi a partir da Constituição de 1988 que os direitos de igualdade do trabalho para homens e mulheres passaram a vigorar com mais força, onde ainda que retratando diferenças salariais a serem rompidas, não existiria mais um trabalho somente considerado de homem ou mulher.

De acordo com o relatório “Estatísticas de gênero – Indicadores Sociais das mulheres no Brasil” feito pelo IBGE [6], dados de 2016 mostram que somente 39,1% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres, enquanto na esfera política em 2017, 10,5% dos assentos da câmara dos deputados eram de mulheres. No mundo, a representatividade feminina chegava a 23,6% dos assentos. Dados de 2016 apontavam que o rendimento médio mensal do homem chegava a R\$2.306,00, enquanto o da mulher era de R\$1.764,00.

Dois anos a frente, em 2018, a partir do relatório global sobre desigualdade de gênero publicado pelo Fórum Econômico Mundial [7], a equidade entre o feminino e masculino

foi analisada em 149 países perante índices de acesso à saúde, escolaridade, participação econômica e política. Em 95º encontra-se o Brasil, com pontuação de 0.681. A disparidade é evidenciada a partir da força de trabalho feminina representando 59.5 dos resultados, enquanto a presença masculina atingiu 80.4, por exemplo. Como vertente da participação feminina no mercado de trabalho, o relatório também evidenciou a dispersão de ambos os gêneros quando analisados sob algumas áreas de formação.

Tabela 1 - Indicadores de 2018 sobre presença feminina e masculina por área de formação:

Área de formação	Feminino	Masculino	F/M
Agricultura; Veterinária	1.8	3.4	0.54
Artes e Área de humanas	3.1	3.6	0.86
Negócios; Administração; Direito	35.7	40.6	0.88
Educação	25.5	12.1	2.1
Engenharia; Manufatura; Construção	5.8	16.7	0.35
Área da saúde	16.9	8	2.11
Tecnologia	0.9	7.3	0.12
Ciências naturais; Matemática e Estatística	2.6	2.7	0.96
Serviços gerais	0.6	1.9	0.3
Ciências sociais e Jornalismo	5	3.7	1.36

Fonte: Fórum Econômico Mundial [7]

Perante a ótica da participação feminina em cargos de liderança e gestão, de acordo com perspectivas sociais e históricas são identificados estilos de liderança que se tornaram comparativos entre os gêneros, o que tende a refletir a internalização dos estereótipos, o que definiria que homens e mulheres possuiriam estilos distintos de liderança e que o masculino seria o mais adequado para situações de controle e chefia [8].

Para Gould [9], é preciso aumentar a representatividade feminina em cargos gerenciais, mas para tal feito, alguns aspectos internos precisam ser incentivados:

1. Comprometimento da alta gerência e funcionários em todos os níveis;
2. Ajustar políticas e procedimentos internos de retenção de valores;
3. Alinhamento junto às universidades e maior recrutamento nesses locais;
4. Considerar e construir um meio de romper o “teto de vidro”: denominada barreira invisível que impede as mulheres de atingirem os mais altos níveis de gestão corporativa.

Quadro 2 - Comparação dos estilos de liderança mais eficazes em uma organização:

Estilos de liderança:	
Mais comuns em mulheres	Desenvolvimento de pessoas
	Reconhecimentos e recompensas
	Modelo padrão de conduta
Um pouco mais comum em mulheres	Inspiração
	Tomadas de decisão participativa
Mulheres e homens aplicam igualmente	Estímulo intelectual
	Comunicação eficiente
Homens aplicam mais	Tomadas de decisão individuais
	Controle e ações corretivas

Fonte: McKinsey and Company [16]

3.1 Equidade de gênero na gestão de projetos

Através da 10ª edição da pesquisa realizada pelo PMI sobre distribuição de salários entre os gerentes de projeto [10], indica-se que a representatividade feminina na área poderia ser estimada entre 20-30% e que sua média salarial seria abaixo da masculina. No Brasil, a disparidade é percebida com a identificação de 84% da análise de 2018 ser referente ao público masculino, restando 16% como o núcleo de gerentes de projetos mulheres. Em números, 728 foram identificados como gerentes de projetos homens e 134 mulheres.

Perante a literatura, não é comum encontrar trabalhos e pesquisas relacionadas à gerência de projetos e gênero, o que potencializa a crença de que a carreira seja dominada pelo gênero masculino [11] e acaba por não evidenciar quais entraves sejam encontrados para que a equidade seja alcançada em posições de liderança e gerência. Duong e Skitmore [12] apontam que os principais desafios enfrentados por gerentes de projetos mulheres seriam baseados na questão de gênero, bem como:

1. Estereótipos tradicionais sobre mulheres;
2. Potencial discriminação feminina no mercado de trabalho, o que pode gerar pouco progresso de carreira para mulheres;
3. Dificuldade para conciliar trabalho e família;
4. Escasso acesso à redes informais de desenvolvimento, como mentoria.

Para Buckle e Thomas [13], conceitos culturalmente vistos como masculinos, como independência, auto-suficiência, poder através de autoridade hierárquica, competitividade e resolução de problemas de forma analítica e interpessoal teriam impacto direto na prática de gestão de projetos quando em comparação com o dito pela sociedade como características femininas, como prezar pela decisão em conjunto e ambientes cooperativos

de trabalho. Posteriormente através de uma nova pesquisa, Buckle e Thomas [14] entenderam que gerentes de projetos de ambos os gêneros mesclavam as características de estilo cognitivo dependendo do ambiente cultural em que o projeto se encaixava.

O histórico da representatividade feminina na gestão de projetos também foi abordado por Henderson e Stackman [15] que apontaram mulheres gerentes de projetos e/ou membros de equipe, que em contrapartida aos homens na mesma posição, seriam significativamente mais propensas a gerenciar ou trabalhar em projetos menores e dispersas em diferentes equipes de pessoas do mesmo gênero. Através de uma pesquisa quantitativa identificaram por exemplo gerentes de projetos mulheres que apontaram experiências na área de Tecnologia da Informação, onde eram vistas como não técnicas e apresentavam dificuldades em serem reconhecidas como autoridades, especialmente quando existiam homens que não estavam familiarizados com a verdadeira função de um gerente de projetos.

Outro fator levantado por Henderson e Stackman em sua pesquisa sobre o gerenciamento de projetos perante a ótica feminina foi a flexibilidade, a capacidade de realizar multitarefas e aplicar colaboração para resolução de conflitos ao observar o projeto no nível macro e micro [15]. O conceito de liderança portanto estaria mais uma vez apresentado como relacionado à inteligência emocional e habilidades interpessoais de tais gerentes de projetos.

4 Entrevistas de profundidade

Este artigo se caracteriza como descritivo à medida que buscou identificar e relatar características de liderança na esfera da gerência de projetos através da discussão de gênero. Com o intuito de exemplificar os conceitos abordados, entrevistas de profundidade foram realizadas com gerentes de projetos mulheres para relatar experiências

vividas e pontuar suas percepções dos desafios e soluções para a maior inserção feminina em posições de liderança em projetos, assim como através de membros de equipe de ambos os gêneros visando o mesmo objetivo.

A coleta de dados realizou-se através de um questionário previamente elaborado com perguntas que abordavam características interpessoais identificadas em gestores de ambos os gêneros, suas diferenciações, percepções sobre liderança e experiências perante resoluções de conflito.

Foram selecionadas duas Gerentes de Projetos do gênero feminino não certificadas PMP com em média três anos de experiência em projetos, sem restrição de curso de graduação e três profissionais que já atuaram em equipes de projetos e que tiveram pelo menos uma gestora mulher.

Considerando as experiências e relatos da primeira gestora, uma engenheira de produção, gerentes de projetos do gênero feminino foram apontadas como multitarefas, com atenção aos detalhes e postura perfeccionista, o que em sua opinião, as faria lidar melhor com riscos em projetos. Perante os desafios vividos na área de projetos em posições que antecederam seu cargo de liderança, citou ser questionada em sua entrevista de emprego sobre se incomodar em trabalhar com obras, já que poderia vivenciar comentários “machistas”, e conseqüentemente foi abordado como ela iria contornar tal situação; relato que corrobora o estereótipo existente perante a figura feminina na engenharia, e, por conseguinte, em projetos. Descreveu que quando aceitou a vaga, era a única mulher da equipe, e três anos depois, conta que com ela, são três mulheres na equipe de projetos.

Em sua experiência, relatou ter gerentes que caracterizavam mulheres como detentoras de uma ampla visão perante o negócio / projeto, mas que apresentavam insegurança por demonstrarem dificuldade em tomar decisões importantes para o projeto. Como

líder, sua opinião é que em meio à uma equipe majoritariamente masculina de engenharia, acaba sendo mais respeitada por ter uma postura firme, o que é justificado por no passado já ter se sentido subestimada.

A entrevistada citou que no início de sua carreira não tinha abertura para dar sua opinião em reuniões, o que em uma visão macro pode representar um potencial atraso de desenvolvimento profissional de muitas mulheres. Ao citar a contratação de um profissional homem na equipe, afirmou: “Deram voz à ele muito mais rápido do que para mim”.

Quando questionada quantos gestores de projetos já teve, a resposta foi quatro, sendo somente uma mulher.

Perante o conceito de liderança em projetos, a engenheira de produção destacou que mulheres possuem um perfil de liderança visionário e uma gestão voltada para pessoas. Por fim, afirmou que o critério de contratação deve ser por competência, o que corrobora uma necessária equidade de gênero em projetos.

A segunda gerente de projetos entrevistada trabalha em um *PMO (Project Management Office)* de uma Seguradora e é graduada em psicologia, com 3 anos de experiência na área de projetos. Como um contraponto da realidade apresentada, sua equipe é composta majoritariamente por mulheres, sendo 8 no total. Sua percepção sobre mulheres serem capazes de conduzir diversas tarefas ao mesmo tempo correlaciona com a primeira entrevistada. Em adendo, mencionou que gestoras de projetos mulheres tendem a ser mais flexíveis, questionadoras e focadas em resolução de problemas. Foi ponderado sobre não necessariamente a área ser machista, como por exemplo em campos distintos da engenharia, mas ainda assim existirem resquícios de entraves à nível da companhia, com poucas ou nenhuma mulher em cargos de diretoria, ou em áreas de TI (Tecnologia da Informação), sendo recorrentes estereótipos buscando justificar o

sucesso da mulher em tais áreas como atrelados seu ao exterior/físico.

Por sua função ser diretamente ligada à um superintendente do gênero masculino, não teve gestora de projetos do gênero feminino em sua experiência, mas citou a existência de mais uma mulher como gestora na área. Sua percepção sobre liderança destaca que homens têm tendência a dar mais autonomia e mulheres se apresentaram como centralizadoras.

Considerando os relatos de membros de equipes de ambos os gêneros (dois engenheiros e um profissional de telecomunicações), dos três entrevistados, somente um destacou sua preferência por ser gerenciado em projetos por mulher. Como diferenciação das características apresentadas entre gestores de ambos os gêneros, a mulher se destacou por sua gerência voltada para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, quando em contrapartida uma das experiências relatadas com gestores homens foi de uma gerência técnica, voltada para resultados. Em média, cada profissional apresentou de dois a três anos de experiência em projetos e cada um teve somente uma gestora mulher. Dos três entrevistados, dois tiveram equipes majoritariamente masculinas, o que foi enfatizado em suas opiniões perante a comunicação ser mais fluída entre a equipe e o gerente de projetos do gênero masculino.

Um dos entrevistados salientou que a necessidade cada vez maior do mercado por projetos multidisciplinares tenderia a mudar a realidade atual quando se analisa a equidade de gênero em posições de gerência / liderança.

5 Considerações Finais

A gestão de projetos é um fator que envolve saber utilizar ferramentas técnicas, metodologias de gestão, análise crítica perante riscos, prazos e custos, por exemplo, mas o fator humano torna-se fundamental para que não só o cliente tenha um projeto de

sucesso, mas para que ocorra o desenvolvimento dos profissionais e a manutenção de lições aprendidas.

Ser um líder envolve reconhecer os desafios internos e externos ao projeto, e remover obstáculos para que os marcos aconteçam sem um desgaste da equipe, o que é inerente a questão de gênero.

O enfoque deste artigo foi evidenciar quais características um líder necessita ter e como a área de projetos se apresenta perante a equidade de gênero em posições de gerência. Estatisticamente o número ainda é baixo, como previamente apresentado em relatórios, e, para tal realidade mudar, a cultura organizacional de cada empresa precisa salientar o que se espera de um líder, seja ele homem ou mulher, e quais características devem fazer parte do código de ética para que o próprio quadro de funcionários reconheça que o desenvolvimento está atrelado à equipes heterogêneas que compartilham boas práticas, seja na Engenharia, TI, *Design*, Educação ou qualquer outro campo de atuação, e que uma boa comunicação e o sucesso de um projeto não necessariamente só fluiria com gestores do mesmo gênero que sua equipe.

Por fim, considerando os relatos apresentados e a contextualização da figura do gerente de projetos através da liderança, um exemplo para que ações acompanhem discursos como mencionado previamente neste artigo, é a elaboração de um plano de ação para que uma mudança de cultura organizacional ocorra, assim como o estabelecimento de um quadro de competências, investimentos em cursos voltados para *soft skill* e um levantamento da proporção de diversidade do quadro de profissionais das áreas de atuação da empresa, buscando que futuras contratações venham a suprir a lacuna atual de equidade de gênero na gerência de projetos.

6 Referências

- [1] MCKINSEY & COMPANY. **Um panorama atual das mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018/pt-br>>, Acesso em 15 de Abril. 2019.
- [2] PRADO, R.M.; FLEITH, D. S.; GONÇALVES, F. C. **O desenvolvimento do talento em uma perspectiva feminina.** 2011, p.141.
- [3] GOLEMAN, D. **What makes a Leader.** 1998.
- [4] PMI. Project Management Institute – Body of Knowledge – **PMBOK® Guide 6th Edition**, Pennsylvania-USA, 2017, p.51-64.
- [5] ROWE, G. W. **Liderança Estratégica e criação de valor.** RAE - Revista de Administração de Empresas, 2002, p.8-13.
- [6] IBGE. **Estatísticas de gênero - Indicadores Sociais das mulheres no Brasil.** 2018, p. 1.
- [7] WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report.** 2018, p.41-42.
- [8] OLIVEIRA, F.D.S. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas.** 2015, 142 f. Monografia (Pós-Graduação em Administração – PROPAD) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, RE, 2015 – p.68.
- [9] GOULD, A. **Waking up to the need of Women in sciences.** 2003.
- [10] PMI. Project Management Institute. **Earning Power: Project Management Salary Survey 10th Edition**, 2018, p.31.
- [11] Mullenburg, G.M. **Virtual manufacturing.** Journal of Product Innovation Management, 2002, Vol. 19 No. 2.
- [12] Duong, T.T.; Skitmore, M. **Women Project Managers’ Workplace Problems: A Survey.** Journal of Women and Minorities in Science and Engineering. 9, 2003, p.8-9.
- [13] BUCKLE, P.; THOMAS, J. **Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines.** International Journal of Project Management, Vol. 21, 2003, p. 433-441.
- [14] THOMAS, J. L.; BUCKLE-HENNING, P. **Dancing in the white spaces: exploring gendered assumptions in successful project managers.** International Journal of Project Management, Vol. 25, 2007, p. 552-559.
- [15] HENDERSON, L.; STACKMAN, R.W. **Women project managers: The exploration of their job challenges and issue selling behaviors.** International Journal of Managing Projects in Business, 2013, p. 766-780.
- [16] Quadro 2: MCKINSEY & COMPANY. **Women matter: Time to Accelerate – Ten years of insights into gender diversity.** 2017, p.15.

7 Apêndice

APÊNDICE A

Questionário elaborado para entrevistas de profundidade

Perguntas para gestoras:

- Cite algumas características que diferem gestores e gestoras.
- Existem diferenças entre gestores e gestoras ao lidar com riscos?
- Existem diferenças de capacitação técnica de gerentes homens e mulheres?
- Em sua opinião existem diferenças de reconhecimento pela alta gerência / Diretoria para gestores de projetos homens e mulheres?
- Em sua carreira como GP, já enfrentou algum desafio por ser mulher? Se sim, como contornou?
- Você já se sentiu subestimada pela sua equipe pelo fato de ser mulher?
- Quantos gestores/gestoras de projeto já teve? Quantos deles eram mulheres?
- Quais estilos de liderança pode citar como mais comum em gestoras de projeto?
- Quais comportamentos são mais notórios em cada gênero quando observamos a relação do gestor do projeto com seu time?
- Você acredita que o número de mulheres na área de GP vem crescendo? A que fator você considera isso?
- Você acha que mulheres gestoras de projetos precisam adotar um pré-determinado estilo de gerenciamento/liderança para terem sucesso?
- Em sua opinião / experiência existem fatores relacionados ao projeto que influenciam a escolha do gestor (homem ou mulher)? Exemplo: Custo, impacto do projeto, escopo etc.
- Em sua opinião, o que pode ser encorajado nas empresas para que tenhamos mais mulheres atuando como gestoras?

Perguntas para membros de equipe:

- Existem diferenças de capacitação técnica de gerentes homens e mulheres?
- A comunicação entre você, a equipe e a gerência é mais efetiva quando o líder é um homem ou uma mulher?
- Quantos gestores/gestoras de projeto já teve? Quantos deles eram mulheres?
- Quais estilos de liderança pode citar como mais comum em gestoras de projeto?
- O que membros da equipe do gênero masculino pensam sobre serem gerenciados por mulheres?
- Você se sente mais motivado ou desmotivado ao trabalhar com algum gestor ou gestora?
- Se você pudesse escolher, por quem gostaria de ser gerenciado: uma mulher ou um homem? Por quê?