



PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

**APOIO MÚTUO, COLETIVISMO E AUTOGESTÃO NO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE E
SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Por

CARLA PATRÍCIA PEREIRA GONÇALVES FERNANDES

Dissertação de Mestrado



Universidade Federal de Pernambuco
posgraduacao@cin.ufpe.br
www.cin.ufpe.br/~posgraduacao

RECIFE

2016

CARLA PATRÍCIA PEREIRA GONÇALVES FERNANDES

**APOIO MÚTUO, COLETIVISMO E AUTOGESTÃO NO PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE E
SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação.

Orientador: Prof. Hermano Perrelli de Moura, Dr.

RECIFE

2016

Catálogo na fonte
Bibliotecária Monick Raquel Silvestre da S. Portes, CRB4-1217

F363a Fernandes, Carla Patrícia Pereira Gonçalves
Apoio mútuo, coletivismo e autogestão no processo de gerenciamento de projetos em organizações de software e serviços de tecnologia da informação / Carla Patrícia Pereira Gonçalves Fernandes. – 2016.
110 f.: il., tab.

Orientador: Hermano Perrelli de Moura.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CIn, Ciência da Computação, Recife, 2016.

Inclui referências e apêndice.

1. Engenharia de software. 2. Gerenciamento de projetos. I. Moura, Hermano Perrelli de (orientador). II. Título.

005.1 CDD (23. ed.) UFPE- MEI 2016-101

Carla Patrícia Pereira Gonçalves Fernandes

**APOIO MÚTUO, COLETIVISMO E AUTOGESTÃO NO PROCESSO DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE E
SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação.

Aprovado em: 15/02/2016

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Carla Taciana Lima Lourenco Silva Schuenemann
Centro de Informática / UFPE

Profa. Dra. Cristine Martins Gomes de Gusmão
Departamento de Engenharia Biomédica / UFPE

Prof. Dr. Hermano Perrelli de Moura (Orientador)
Centro de Informática / UFPE

AGRADECIMENTOS

Dedico meus sinceros agradecimentos a Deus. Obrigada, Senhor, por estar ao meu lado durante toda a construção deste trabalho e por ter, muitas vezes, me carregado nos braços.

A meu marido, Felipe, que sempre me “cobrava” o mestrado. Um dos meus maiores incentivadores.

Aos meus filhos, João Gabriel e Luiz Paulo, por compreenderem minha ausência nas horas de lazer. Amo vocês meus amores.

A meus pais, Alberto e Rina, pelo exemplo e pelos valores que me legaram.

Agradeço a minha irmã, Priscila, pelo carinho e incentivo.

A meu Orientador, Hermano, que teve muita paciência e nunca me deixou desistir, contribuindo muito com o meu saber.

A Janine, uma professora que me guiou, deu forças e iluminou muito minhas ideias.

Agradeço a Adriana Figueirêdo, Rachel Marturelli, Andrea Campelo e Inez Melo por terem me dado o ombro amigo nos momentos que precisei.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, e que, por não estarem explicitamente citados aqui, não são menos importantes.

Se vocês fossem isolados, se cada um de vocês fosse obrigado a agir por conta própria, seriam sem dúvida impotentes; mas ao ficarem unidos e organizarem suas próprias forças – por mais escassas que elas possam ser no começo – exclusivamente para a ação conjunta, orientados por um pensamento e uma atitude comum, e pelo esforço para um objetivo comum, vocês se tornarão invencíveis (MIKHAIL BAKUNIN).

RESUMO

Percebeu-se através da literatura a necessidade e carência de estudos sobre anarquia e gerenciamento de projetos. Esta dissertação de mestrado tem por objetivo investigar como os conceitos da anarquia - apoio mútuo, coletivismo e autogestão - relacionam-se com os processos de gerenciamento de projetos, baseados no Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), presentes no dia-a-dia dos profissionais da área de projetos. Portanto, foi conduzida uma revisão bibliográfica e um survey para atingir esse objetivo. A pesquisa inquiriu profissionais atuantes na área de gestão de projetos, em organizações de software e serviços de tecnologia da informação. Para tanto, o estudo foi desenvolvido de forma exploratória, dado que existia pouco conhecimento acumulado e sistematizado a respeito deste tema. A análise dos dados recolhidos na pesquisa conclui que tanto a pesquisa bibliográfica quanto o survey confirmam que há uma relação positiva significativa entre a anarquia e os processos de gerenciamento de projetos estudados. Almeja-se que o presente estudo possa servir de elemento prospectivo para outras pesquisas na área de gerenciamento de projetos, fomentando a realização de trabalhos e publicações científicas. Por fim, o trabalho propõe contribuir com a academia, gerando nova literatura com informações relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Anarquia. Apoio mútuo. Coletivismo. Autogestão. Gerenciamento de projetos. PMBOK.

ABSTRACT

It was realized through literature the need and the lack of studies on anarchy and project management. This master thesis aims to investigate how the concepts of anarchy - mutual support, collectivism and self-management - are related to the project management processes, based on Project Management Body of Knowledge (PMBOK), present in the day-to-day professional project. Thus, we conducted a literature review and a survey to achieve this goal. The survey asked professionals working in project management area, in software organizations and information technology services. Therefore, the study was developed in an exploratory way, since there was little accumulated and systematized knowledge about this topic. The analysis of the data collected in the survey concludes that both the literature and the survey confirm that there is a significant relationship between anarchy and the studied processes for project management. One hopes that this study can serve as a prospective element to further research in the project management area, fostering the realization of scientific works and publications. Finally, the work proposes to contribute to the area, creating new literature with information related to the topic.

Keywords: Anarchy. Mutual support. Collectivism. Self-management. Project management. PMBOK.

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Gerenciamento do escopo	40
Fluxograma 2 - Gerenciamento do tempo	40
Fluxograma 3 - Gerenciamento de custos	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Composição dos respondentes por idade	65
Gráfico 2 - Composição dos respondentes por escolaridade	66
Gráfico 3 - Composição dos respondentes por nacionalidade	66
Gráfico 4 - Composição de respondentes com conhecimento em gerenciamento de projetos	67
Gráfico 5 - Composição dos respondentes com Certificação PMP	68
Gráfico 6 - Resultado do apoio mútuo que fomenta a evolução da equipe de projeto	69
Gráfico 7 - Resultado do coletivismo que fomenta a evolução da equipe de projeto	69
Gráfico 8 - Resultado da autogestão que fomenta a evolução da equipe de projeto	69
Gráfico 9 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe na tomada de decisão.....	71
Gráfico 10 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe no monitoramento das atividades.....	71
Gráfico 11 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe no gerenciamento das mudanças no cronograma	71
Gráfico 12 - Resultado da aplicação do apoio mútuo a todos os tipos de projetos ..	73
Gráfico 13 - Resultado da aplicação do coletivismo a todos os tipos de projetos	73
Gráfico 14 - Resultado da aplicação da autogestão a todos os tipos de projetos	73
Gráfico 15 - Resultado do impacto positivo do apoio mútuo no processo de coleta de requisitos	75
Gráfico 16 - Resultado do impacto positivo do coletivismo no processo de coleta de requisitos	75
Gráfico 17 - Resultado do impacto positivo da autogestão no processo de coleta de requisitos	75
Gráfico 18 - Resultados do impacto positivo do apoio mútuo no processo de definição de escopo	77
Gráfico 19 - Resultados do impacto positivo do coletivismo no processo de definição de escopo	77
Gráfico 20 - Resultados do impacto positivo da autogestão no processo de definição de escopo	77

Gráfico 21 - Resultados das avaliações da adoção do apoio mútuo nas atividades de gerenciamento de escopo do projeto	78
Gráfico 22 - Resultados das avaliações da adoção do coletivismo nas atividades de gerenciamento de escopo do projeto	79
Gráfico 23 - Resultados das avaliações da adoção da autogestão nas atividades de gerenciamento de escopo do projeto	79
Gráfico 24 - Resultado do grau do impacto positivo do apoio mútuo no processo de estimativa dos recursos das atividades	80
Gráfico 25 - Resultado do grau do impacto positivo do coletivismo no processo de estimativa dos recursos das atividades	81
Gráfico 26 - Resultado do grau do impacto positivo da autogestão no processo de estimativa dos recursos das atividades	81
Gráfico 27 - Resultado da relação do coletivismo na precisão da estimativa de tempo das atividades	83
Gráfico 28 - Resultado da relação da autogestão na precisão da estimativa de tempo das atividades	83
Gráfico 29 - Resultado do benefício positivo da autogestão no desenvolvimento do projeto	84
Gráfico 30 - Resultado do grau de adoção do apoio mútuo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto .	85
Gráfico 31 - Resultado do grau de adoção do coletivismo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto .	86
Gráfico 32 - Resultado do grau de adoção da autogestão que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto .	86
Gráfico 33 - Resultado do apoio mútuo que é útil para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo	87
Gráfico 34 - Resultado do coletivismo que é útil para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo	88
Gráfico 35 - Resultado da autogestão que é útil para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo	88
Gráfico 36 - Resultado do grau da influência positiva da autogestão nos resultados financeiros do projeto.....	89
Gráfico 37 - Resultado do grau da influência do apoio mútuo na busca por resultados financeiros do projeto mais expressivos	90

Gráfico 38 - Resultado do grau de adoção do apoio mútuo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto	91
Gráfico 39 - Resultado do grau de adoção do coletivismo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto	92
Gráfico 40 - Resultado do grau de adoção da autogestão que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vertentes dos conceitos da anarquia	33
Quadro 2 - Principais obstáculos à implantação das equipes auto gerenciadas nas organizações	36
Quadro 3 - Definição das áreas de conhecimento que são objetos deste estudo.....	41
Quadro 4 - Conceitos da anarquia x Processos de gerenciamento de escopo	43
Quadro 5 - Correções dos processos de gerenciamento do tempo x Anarquia	48
Quadro 6 - Correção dos processos de gerenciamento de custos x Conceitos da anarquia.....	52
Quadro 7 - Abordagem utilizada no estudo	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação dos grupos e membros onde o link do questionário foi divulgado	63
Tabela 2 - Resultados dos conceitos da anarquia que fomentam a evolução da equipe de projeto	68
Tabela 3 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe	70
Tabela 4 - Resultados dos conceitos da anarquia que podem ser aplicados a todos os tipos de projetos	72
Tabela 5 - Resultados do impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de coleta de requisitos	74
Tabela 6 - Resultados do grau do impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de definição de escopo	76
Tabela 7 - Resultados das avaliações da adoção dos conceitos na anarquia nas atividades de gerenciamento de escopo do projetos	78
Tabela 8 - Resultados do grau do impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de estimativa dos recursos das atividades	80
Tabela 9 - Resultado da relação dos conceitos da anarquia na precisão da estimativa de tempo das atividades	82
Tabela 10 - Resultado da relação do apoio mútuo na precisão da estimativa de tempo das atividades	82
Tabela 11 - Resultado do benefício positivo da autogestão no desenvolvimento do projeto	84
Tabela 12 - Resultado do grau de adoção dos conceitos da anarquia que impactam positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto	85
Tabela 13 - Resultado dos conceitos da anarquia que são úteis para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo	87
Tabela 14 - Resultado do grau da influência positiva da autogestão nos resultados financeiros do projeto	89
Tabela 15 - Resultado do grau da influência do apoio mútuo na busca por resultados financeiros do projeto mais expressivos	90
Tabela 16 - Resultado do grau de adoção dos conceitos da anarquia que impactam positivamente nas atividades de gerenciamento de custo	

projeto.....	91
Tabela 17 - Comparação dos resultados da revisão bibliográfica e da pesquisa	
Survey.....	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2	MOTIVAÇÃO	19
1.3	HIPÓTESE	19
1.4	OBJETIVO GERAL	19
1.4.1	Objetivos específicos	20
1.5	CONTRIBUIÇÕES E RESULTADOS ESPERADOS	20
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	ANARQUIA	22
2.1.1	Correntes do pensamento anárquico	25
2.1.2	A anarquia no século XXI	33
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	36
2.2.1	Áreas de conhecimento	38
2.3	SÍNTESE DO CAPÍTULO	41
3	RELAÇÃO DOS CONCEITOS DA ANARQUIA COM OS PROCESSOS DO PMBOK	43
3.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	43
3.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	47
3.3	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	51
4	METODOLOGIA	55
4.1	QUADRO METODOLÓGICO	55
4.2	SURVEY	58
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1	DADOS DE CATEGORIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	65
5.2	DADOS RELATIVOS AO CAMPO DA PESQUISA	68
5.3	SÍNTESE DO CAPÍTULO	93
6	CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS	94
6.1	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	94
6.1.1	Análise comparativa	95
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	96
6.3	TRABALHOS FUTUROS	96

6.4 CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa	104

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é o modelo dominante em muitas organizações para implementação de estratégias, desenvolvimento de novos produtos e serviços e implementação da inovação (WINTER et. al., 2005, p. 347). Há um conjunto significativo de técnicas, ferramentas e conceitos que foram desenvolvidos para apoiar este tipo de gerenciamento, elaborados a partir dos anos 50 (WIKIPÉDIA, 2015; KERZNER, 2006). Os marcos principais foram o desenvolvimento do Gráfico de Gantt, do Método do Caminho Crítico (MCC), da Análise de Redes (PERT) e a criação das primeiras associações profissionais na década de 70.

Segundo Rozenfeld et al. (2006) são necessárias informações para o desenvolvimento do Produto. Porém esse cenário mudou radicalmente e ainda segundo o autor, dificilmente uma empresa consegue reunir todas as competências necessárias para o desenvolvimento de um produto. Outro ponto levantado por Rozenfeld et al. (2006), é que o resultado da competência em gerenciamento de projetos está se tornando um fator crítico para o desenvolvimento de novos produtos e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas.

Por outro lado, com o crescimento do mercado e a aproximação de fronteiras devido ao acelerado crescimento no segmento de Tecnologia da Informação, uma crescente tendência em empresas na área de Desenvolvimento de Software é a distribuição do desenvolvimento em diversas equipes fisicamente separadas. Essa distribuição apresenta vantagens como, por exemplo, a redução de custos de mão de obra. No entanto, dificuldades também se fazem presentes, como a forma de comunicação das equipes, o atingimento de um mesmo objetivo, a eficiência¹ no processo de gerenciamento de projetos, a ausência de tomada de decisão descentralizada ou entre os envolvidos no projeto.

Uma das desvantagens do Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é que cada empresa tem que optar pela forma de customizar os passos para desenvolvimento dos projetos, o que leva a uma forte dependência da experiência do gerente do projeto (líder do projeto) (WERKEMA, 1999).

¹ Representa a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido (CHIAVENATO, 2007, p. 130).

Erroneamente, muitas pessoas compreendem o anarquismo como uma forma totalmente desorganizada de ser e agir, ou como “desorganização generalizada”. Este preconceito estabelecido ao longo dos últimos 150 anos não compreende a extensão do modo anarquista de organização, que contrariamente ao conceito usual, é um meio extremamente organizado de defesa de direitos. Neste sistema organizacional, tem-se a autogestão, uma tecnologia de trabalho, de organização de produção, resultado de esforços coletivos (WIKIPÉDIA, 2013).

Autogestão (um dos conceitos anarquistas) é a administração de um organismo pelos seus participantes, em regime de democracia direta. Em autogestão, pode haver ou não a figura do patrão, mas todos os empregados participam das decisões administrativas em igualdade de condições (VIANA, 2008).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De origem grega, a palavra anarquismo é a junção da palavra ‘*archon*’ (governante soberano) e o prefixo ‘*an*’ (sem) o que significa, portanto, viver sem um governante, sem uma autoridade. Normalmente a palavra é confundida como o equivalente do caos e o anarquista é tomado como um homem sem princípios (SIMÕES, 1999, p. 5).

Oposto ao anarquismo temos o Gerenciamento de Projetos. Para Boutinet (2002, p. 27) o “termo ‘projeto’ é de invenção relativamente recente” e o considera como sinônimo de designo, intenção, finalidade, objetivo, alvo, planejamento e programa.

Ainda se faz necessário avaliar a relação (positiva ou negativa) da anarquia com o processo de gerenciamento de projetos. Para Brown (2006), autora do artigo “*Can Project Management Borrow anything from the Real Anarchists?*”. A aplicação pragmática de ferramentas de gerenciamento de projetos em um mundo anarquista é uma questão ainda exigindo exploração extensiva.

Este tema expressa sua importância não só para a área de Ciência da Computação, mas também para as áreas da Administração, principalmente as que utilizam um modelo de gestão inovador como seu principal elemento de competitividade.

Esta dissertação pretende responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma o apoio mútuo, o coletivismo e a autogestão relacionam-se positivamente com

o processo de gerenciamento de projetos em organizações de software e serviços de tecnologia da informação?

1.2 MOTIVAÇÃO

“Dois séculos atrás, os anarquistas imaginaram um mundo sem chefes, leis ou políticos. Hoje, a tecnologia está tornando esse sonho - ou pesadelo - mais próximo do que você imagina” (SZKLARZ, 2006, p. 61).

Para Szklarz (2006, p. 61), a *Wikipédia* “é a maior enciclopédia do mundo graças ao esforço coletivo dos internautas. Como prega o anarquismo, ela foi formada pelos próprios leitores, que escreveram e editaram os verbetes”. A medida que o conhecimento avança os textos são atualizados. É como dizia Bakunin que o esforço coletivo libertaria a sociedade. Sobre outro conteúdo coletivo, Szklarz (2006, p. 66), apresenta o *Youtube*, que reúne 100 milhões de vídeos grátis. Com mais de 20 milhões de visitas por mês, essa nova (des)organização vem mudando as regras da indústria do entretenimento.

Brown (2006, p. 8), afirma que alguém poderia reagir com perplexidade a uma possível discussão sobre anarquismo e gerenciamento de projetos. A espontaneidade e a falta de hierarquia do anarquismo podem ser vistas como a antítese das metodologias de gestão de projetos.

Sendo assim, de acordo com a definição do problema apresentado, a motivação para esta pesquisa persiste em analisar de que forma os conceitos anarquistas - apoio mútuo, coletivismo e autogestão – influenciam os processos de gerenciamento de projetos e podem auxiliar no sucesso desses projetos.

1.3 HIPÓTESE

Os conceitos de apoio mútuo, coletivismo e autogestão possuem relação positiva com os processos de gerenciamento de projetos.

1.4 OBJETIVO GERAL

Investigar de que forma os conceitos da anarquia - apoio mútuo, coletivismo e autogestão - relacionam-se com os processos de gerenciamento de projetos em organizações de software e serviços de tecnologia da informação.

1.4.1 Objetivos específicos

- Relacionar os conceitos da anarquia com os processos das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos com base na literatura;
- Analisar, através de um *survey*, a relação (positiva ou negativa) dos conceitos de apoio mútuo, coletivismo e autogestão no gerenciamento de projetos em organizações de software e serviços de tecnologia da informação;
- Comparar os resultados obtidos a partir do *survey* com os resultados encontrados na literatura sobre o tema.

1.5 CONTRIBUIÇÕES E RESULTADOS ESPERADOS

Algumas contribuições podem ser identificadas ao término desta pesquisa:

- Fornecer um estudo sobre a relação (positiva ou negativa) dos conceitos da anarquia com os processos das áreas do gerenciamento de projetos.
- Obter a relação, positiva ou negativa, dos conceitos da anarquia com os processos do gerenciamento de projetos.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Além do capítulo introdutório, este trabalho está estruturado em dois grandes pilares: teórico e empírico, e é composto dos seguintes capítulos:

Capítulo 2 – Revisão da Literatura: apresenta a base conceitual para o desenvolvimento do trabalho e relaciona as duas principais áreas do estudo: Anarquia e Gerenciamento de Projetos.

Capítulo 3 – Relação dos Conceitos da Anarquia com os Processos das áreas de Conhecimento do PMBOK, com base na literatura.

Capítulo 4 – Metodologia – expõe o quadro metodológico, os procedimentos da coleta de dados, assim como descreve o método de pesquisa adotado e explica as etapas preparatórias para a aplicação do questionário.

Capítulo 5 – Análise e Interpretação dos Resultados: apresenta a análise e interpretação dos dados das entrevistas realizadas e comparação com resultados da relação apresentadas no Capítulo 3.

Capítulo 6 – Conclusões e Trabalhos Futuros: apresenta uma síntese dos objetivos e métodos aplicados, contribuições, trabalhos futuros e conclusões.

Neste capítulo foi apresentado o problema estudado, bem como a questão que foi, posteriormente, respondida e a relevância do estudo.

No próximo capítulo será apresentado o referencial teórico que serviu como embasamento para a posterior análise dos dados obtidos na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base conceitual referente a esta pesquisa. Serão relacionados os dois principais pontos a serem entendidos na condução deste trabalho: Anarquia e Gerenciamento de projetos.

2.1 ANARQUIA

a) Definição de anarquia

Segundo o dicionário de Aurélio: **Anarquia**: “1. Falta de governo ou de autoridade; 2. Estado de confusão e de desordem.” **Anarquismo**: “Teoria que vê na autoridade um mal e preconiza a substituição do Estado pela cooperação de grupos associados” (FERREIRA, 2010, p. 44).

Cancian (2007, p. 2), mestre em sociologia política, afirma que a palavra Anarquismo tem origem no termo grego ‘*anarkhos*’, cujo significado é em nosso idioma, aproximadamente: “sem governo”. O mesmo autor também sugere que o anarquismo é frequentemente apontado como uma ideologia negadora dos valores sociais e políticos prevaletentes no mundo moderno: o Estado laico, a lei, a ordem, a religião, a propriedade privada etc. O anarquismo é como uma ideologia libertária e profundamente individualista, ele defende a ruptura com todas as formas de autoridade política e religiosa, a propriedade privada e quaisquer outros tipos de normas institucionais que cerceiem a liberdade do indivíduo em sociedade e na esfera da vida privada.

Quanto a outra definição, que remete anarquia à “confusão” e “desordem” o jornalista Costa (1990, p. 16) explica que “o anarquista ao contrário do emérito destruidor, seria o regenerador que vai reestabelecer o equilíbrio necessário à sociedade. Quem fala em equilíbrio não pensa em caos”.

Ainda nesse contexto, o escritor canadense George Woodcock (2002a, p. 12) sustenta que o conceito de sociedade sem Estado é essencial para a compreensão da atitude anarquista. Rejeitando o Estado, o anarquista autêntico não está rejeitando a ideia da existência da sociedade; ao contrário, sua visão da sociedade como entidade vive e se intensifica quando ele considera a abolição do Estado. Na sua opinião, a estrutura piramidal imposta pelo Estado, com um poder que vem de

cima para baixo, só poderá ser substituída caso a sociedade se torne uma rede de relações voluntárias.

A propósito, Maximiano (2000, p. 341) afirma que não se pode dizer que a anarquia é indesejável, apesar da conotação negativa que o termo possa ter para alguns, mas seu conceito é delegar o poder de decisão ao grupo. Para supracitado, o uso da autoridade é um dos temas mais complexos da administração, porque há várias formas de definir seu uso. Em um exemplo, o autor cita que um grupo de garotos que jogam futebol na rua comporta-se de forma anárquica. Mas, o modo como se comportam não impede de se organizar em dois times e definir os papéis de cada um em campo.

b) Surgimento da anarquia

A ideologia anarquista desenvolveu-se no contexto dos movimentos revolucionários, na Europa e na América do Norte, indo do século XVII ao XIX. O movimento anarquista nasceu das revoluções que ocorreram na França de 1789 a 1871, e da ascensão, paralelamente, dos movimentos socialistas na Europa ocidental (WALTER, 2000, p. 5).

Para Coelho (2008, p. 15) a luta coletiva ou luta isolada contra a autoridade define a própria essência do anarquismo, essa autoridade podendo ser tanto o Estado (coação política) quanto o Capital (coação econômica) ou a Religião (coação moral).

Na visão de Vares (1988, p. 12), quando falamos da introdução às ideias, não pensamos na construção meramente abstrata, mas na vinculação do pensamento anarquista com a sua prática, o que significa, em última análise, ao seu *desafio* proposto aos homens e mulheres: a luta concreta pela liberdade e igualdade. E isso começa, verdadeiramente, com a Grande Revolução Francesa de 1789.

O anarquista argentino Colombo (2005, p. 197) aponta que a Liberdade anarquista, enquanto princípio positivo de organização política da sociedade, é a outra face da negação do princípio da autoridade, negação constitutiva do conceito de anarquia que conclama o acordo geral de todos aqueles que se reconhecem no anarquismo em todas as suas variantes, do individualismo ao comunismo.

c) A Anarquia na Revolução Francesa (1789-1799)

Conforme nos conta Samis (2002, p. 47), a utilização do termo “anarquia” e seus derivados, pelo menos no que diz respeito ao campo político, surge no contexto da Revolução Francesa, imbuída de um sentido particular: “A palavra anarquia, vista até aqui como sinônimo de subversão ou elemento desestabilizador da ordem, tem suas raízes também na Europa – é utilizada na França revolucionária, do fim do século XVIII”. O mesmo salienta que “Anarquista” era um termo utilizado para se referir àquele que possuía um papel desagregador e nocivo para a sociedade.

A diferença entre sociedade civil e Estado ficou clara no século XVIII, foi quando a Revolução Francesa desbancou o rei, guilhotinou os nobres, ceifou o poder da Igreja e proclamou a república. O autor ressalta que a partir de então, conceitos esquecidos, como democracia, igualdade e liberdade ganharam força. As pessoas se deram conta de que Estado é uma coisa, sociedade outra (SZKLARZ, 2006, p. 62).

Joll (1970, p. 12) por seu lado, afirma que “o movimento anarquista é um produto do século XIX. É, em parte pelo menos, o resultado do impacto da maquinaria e da indústria na sociedade camponesa e artesã”.

Dessa forma Corrêa (2012, p. 43) compreende que, ainda que haja um passado de lutas contra a dominação, as quais teriam existido durante toda a história, o século XIX teria proporcionado algumas condições particulares para o surgimento do anarquismo, dentre as quais se encontram o desenvolvimento do capitalismo, do Estado Moderno, e as mudanças sociais envolvendo o campo e a cidade.

Ainda que se possa dizer que, durante o curso da Revolução Francesa, dentre os quais se encontravam Jaques-Roux e Jean-François Varlet, tivessem posições libertárias, até aquele momento, os termos que posteriormente se referirão ao anarquismo tinham sentido essencialmente negativo eram utilizados para depreciar ou desqualificar alguém (JOLL, 1970, p. 48).

Em resumo, os franceses tiveram a honra de usar a palavra anarquia, pejorativamente, pela primeira vez. Durante a revolução francesa, os girondinos

usaram-na para injuriar seus adversários de esquerda. Brissot xingava os Enragés (“enraivecidos”) de anarquistas. Robespierre foi vítima da mesma pecha². Coube a Pierre-Joseph Proudhon a recuperação e cunhagem do termo anos depois, ao reivindicar para si o título de anarquista, usando-o de uma maneira positiva (COSTA, 1990, p. 140).

2.1.1 Correntes do pensamento anárquico

Conforme Walter (2000, p. 45) os anarquistas são célebres pelos seus desacordos e, na ausência de chefes e de funcionários, de hierarquias e de ortodoxia, de punições e de recompensas, de políticos e de programas, é normal que pessoas cujo princípio de base é a recusa da autoridade tendam perpetuamente para divergir de opinião. Não obstante, há vários tipos bem estabelecidos de anarquismo entre os quais a maioria dos anarquistas escolheu o que exprime melhor as suas óticas pessoais.

“Os seguidores dos anarquistas podiam estar de acordo com seus objetivos básicos, mas tinham profundas divergências quanto às táticas para atingi-los”, afirma o escritor George Woodcock (2002b). Nada mais natural: uma ideologia que é contra o poder não podia mesmo ter uma liderança ou um ideário unificado.

Na visão de Maletesta (2009, p. 4) o anarquista é, por definição, aquele que não quer ser oprimido e que não quer ser opressor, aquele que deseja o maior bem-estar, a maior liberdade, o maior desenvolvimento possível para todos os seres humanos.

Há diversas correntes de pensamento e tradições do anarquismo, as quais não são mutuamente exclusivas. Cada corrente³ do anarquismo tem uma linha de compreensão, análise, ação e edificação política específica, embora todas vinculadas pelos ideais base do anarquismo (SYLVIAN, 1955, p. 231).

O anarquismo tem como ponto alto a solidariedade e o apoio mútuo. É profundamente humanitarista, seus adeptos pregam a formação de comunidades, igualdade e paz (RODRIGUES, 1999, p. 82).

² Significa defeito moral, falha, falta (FERREIRA, 2010, p. 572).

³ Alguns autores tratam como escolas do pensamento anárquico ou correntes da anarquia.

Na visão de Woodcock (2002b, p. 19-22), por exemplo, haveriam seis correntes anarquistas: mutualismo, coletivismo e anarco-comunismo; baseadas respectivamente nas obras de Proudhon, Bakunin e Kropotkin, levando em conta os modos de distribuição do trabalho no socialismo autogestionário; anarcossindicalismo ou sindicalismo revolucionário, levando em conta os sujeitos mobilizados e as estratégias de luta; anarquismo pacifista, levando em conta também as estratégias de luta, baseadas no repúdio à violência e fundamentadas na obra de Tolstoy; e anarco individualismo, levando em conta critérios de ordem filosófica, como a defesa radical das liberdades individuais e baseada nas obras de Godwin e Stirner.

Partindo do princípio que o anarquismo não é uma teoria una, para este estudo iremos nos ater nos princípios teóricos das correntes anarquistas mais marcantes: O Apoio Mútuo (mutualismo), inspirado no que deixou escrito o francês Pierre Joseph Proudhon no século passado; O coletivismo Bakunista, propagado, como o próprio nome diz, pelo russo Michail Bakunin e o Anarco Comunismo impulsionado pelo russo Piotr Kropotkin. Por entendermos não haver necessidade prática e possivelmente escaparia ao propósito acadêmico estabelecido, nosso estudo apenas focará nessas correntes anárquicas que estão diretamente relacionadas a este estudo e que trazem relações diretas com o gerenciamento de projetos.

Depois do mutualismo, existem duas variantes mais conhecidas do pensamento anarquista - o coletivismo e o anarco-comunismo. Todos eles contêm alguns elementos das teorias do anarquista francês Proudhon (WOODCOCK, 2002b, p. 20).

a) Apoio mútuo: Pierre Joseph Proudhon

Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) nasceu na França no seio de uma família rural, trabalhou como tipógrafo e estudou como autodidata. Tornou-se famoso entre as fileiras militantes e intelectuais socialistas, com a publicação de seu livro sobre a propriedade, em 1840 (PIAZZI, 2006, p. 99).

É a primeira pessoa que aceita o “título” de anarquista. Defende que cada indivíduo tenha por direito a posse do meio de produção ou da terra através do uso da mesma, sendo sempre “vigiado” pela sociedade que regulamentária e

organizando tal produção, desta forma regulando o mercado. Em outras palavras, Proudhon se coloca contra a propriedade estatal dos bens em favor da propriedade dos trabalhadores que passariam a se organizar em associações. O nome desse sistema econômico é ‘mutualismo’ e por ‘mutualistas’ ficaram conhecidos os discípulos de Proudhon. Já a contribuição de Proudhon na teorização de uma organização dos trabalhadores em associações foi o “berço” para o que viria a se tornar a autogestão (MARTINEZ; SANTOS, 2009).

Costa (1990, p. 155), ressalta que Proudhon esboçou uma sociedade onde poderiam florescer juntos a igualdade, a justiça, a independência e o reconhecimento por méritos individuais, em um mundo de produtores unidos por um sistema de livres contatos. Foi o chamado mutualismo, desenvolvido e propagado pelos seus discípulos.

Os livros de Proudhon forneceram infraestrutura intelectual do movimento anarquista europeu, afirma Woodcock (1981, p. 13). O mesmo autor destaca que Proudhon tomou parte na Revolução de 1848, ocorrida na França, e foi por grande parte influência sua que a famosa associação socialista Europeia, a Associação Internacional Operária (mais conhecida como Primeira Internacional) foi fundada em 1864.

b) Mutualismo⁴

O mutualismo é o aspecto de toda a associação que é mais que instintiva e menos que oficial e não é necessariamente anarquista; mas foi historicamente importante para o desenvolvimento do anarquismo e quase todas as propostas anarquistas, visando a reorganização da sociedade, foram essencialmente mutualistas (WALTER, 2000, p. 25).

Essa corrente do pensamento anárquico começa com os movimentos de trabalhadores ingleses e franceses do século XIX, enfatiza Wilbur (2006). O mesmo autor entende que o mutualismo assumiu o caráter anarquista com Proudhon. Esse anarquista propôs a ordem espontânea, onde a organização emerge sem uma autoridade central, uma anarquia positiva onde a ordem surge quando todos fazem “o que desejam e apenas o que desejam (PROUDHON, 1927, p. 45).

⁴ Tipo de associação entre organismos de espécies diferentes, e no qual há benefícios para uns e outros (FERREIRA, 2010, p. 523).

O pensador Proudhon, destaca Szklarz (2006, p. 66), pregava a organização dos indivíduos a partir de múltiplos contratos: individuais, profissionais e universais. As associações operárias dariam conta do recado usando o apoio mútuo.

Walter (2000, p. 9), acrescenta que preferiam manter empresas cooperativas de pequeno tamanho - em vez de desenvolver uma indústria e uma agricultura coletiva em grande escala - tudo isso ajudado por uma distribuição descentralizada. Outro aspecto levantado por Walter (2000, p. 25) é que o mutualismo aparece quando os individualistas põem as ideias em prática. É a ideia de que, em vez de se entregar ao Estado, a sociedade deveria ser organizada por indivíduos que concluíssem entre si acordos voluntários, numa base de igualdade e de reciprocidade.

Proudhon desejava reconstruir a sociedade, não a abolir, e imagina os homens do futuro reunidos em grandes federações de comunas e cooperativas operárias, tendo como base econômica um modelo onde indivíduos e pequenos grupos, dispondo (e não possuindo) de seus próprios meios de produção, ligados por contratos de permuta e crédito mútuo que assegurariam a cada um o produto de seu próprio trabalho (WOODCOCK, 2002b, p. 20).

Walter (2004) entende que o mutualismo é o princípio do movimento cooperativo, as sociedades cooperativas seguem regras mais democráticas do que anarquistas. Uma sociedade organizada segundo o princípio do anarquismo mutualista seria uma sociedade na qual as atividades comunais estariam nas mãos de sociedades cooperativas, sem diretores permanentes nem administradores eleitos. O mutualismo econômico pode assim ser considerado como um cooperativismo menos a burocracia, ou um capitalismo menos o lucro.

O mutualismo é um sistema privado de proteção social que visa a ajuda mútua em situações de carência ou de melhoramento das condições de vida dos associados, como forma voluntária de realização do ideal da solidariedade. Este sistema é fundamentalmente caracterizado pela ausência de espírito lucrativo (UNIÃO..., 2015).

c) Coletivismo: Mikhail Aleksandrovitch Bakunin

Nascido numa província Russa Mikhail Aleksandrovich Bakunin (1814-1876) pertencia a uma família proprietárias de terras. Interessou-se pelo socialismo em

1840, quando partiu para estudar na Alemanha. Em 1847, em Paris, trocou ideias com Proudhon, que o impressionou por sua doutrina e personalidade libertárias (PIAZZI, 2006, p. 173).

Considerado por muitos como o mais brilhante dos teóricos e agitadores anarquistas. Seguiu carreira militar, abandonou o exército em 1832, quando começou a opor-se ao czarismo (RODRIGUES, 2000, p. 7).

Influenciando enormemente o russo Mikhail Bakunin, os livros de Proudhon são responsáveis pela infraestrutura intelectual do movimento anarquista europeu, o que viria fazer com que Bakunin fosse considerado o maior ativista anarquista e que se referia à Proudhon como o “mestre de todos nós” (MARTINEZ; SANTOS, 2009).

Bakunin escreveu o *Estatismo e Anarquia* (1873) livro que descreve o nascimento do movimento no interior da vertente antiautoritária da Primeira Internacional:

Pensamos que o povo não poderá ser feliz e livre senão quando, organizando-se de baixo para cima, por meio de associações autônomas e inteiramente livres, fora de qualquer tutela oficial, mas de forma alguma fora de influências diversas e livres numa igual medida de individualidades e partidos, ele próprio criar sua vida (BAKUNIN, 2003, p. 312).

Em seu manuscrito *Deus e o Estado*, Bakunin denunciava os absurdos cometidos em nome do criador: “Se Deus existe, então o homem é escravo. Mas o homem pode e deve ser livre; portanto, Deus não existe”. Bakunin concordou com Marx sobre a ideia de dividir fábricas, empresas e fazendas entre todos. Mas dizia que ela não deveria ser feita por uma autoridade, e sim por uma decisão do povo, de baixo para cima (SZKLARZ, 2006, p. 63).

d) Anarquismo coletivista

O anarquismo coletivista ou anarco coletivismo é uma das correntes clássicas do anarquismo. Trata-se de uma corrente de pensamento econômica anarquista, que defende a abolição tanto do Estado como da propriedade privada dos meios de produção, assinala Ptasouras (2005, p. 54). Outro aspecto levantado pelo mesmo autor (2005, p. 55) é que os anarquistas coletivistas se opõem a toda propriedade privada dos meios de produção, defendendo que a propriedade deve ser coletivizada. Isso era para ser alcançado através de uma revolução violenta,

primeiramente começando com um grupo pequeno e coeso através de atos de violência, ou “propaganda pelo ato”, o que inspiraria trabalhadores como um todo a se revoltar e coletivizar forçadamente os meios de produção.

Segundo Martinez e Santos (2009), Bakunin foi o “pai” do anarquismo coletivista, ou coletivismo, onde os trabalhadores administrariam seus meios de produção através de suas próprias associações numa tentativa de conseguir resultados mais expressivos.

Embora Bakunin não fosse um comunista em termos kropotkinianos, ele diferia de Proudhon ao tomar a ideia de associação e fazer dela o princípio central da organização econômica. O grupo de operários, a coletividade, toma o lugar do operário isolado como unidade básica da organização social (WOODCOCK, 2002b, p. 184).

Kropotkin (1953, p. 31) por seu lado, afirma que a coletivização não era para ser estendida para a distribuição das receitas, já que os trabalhadores seriam pagos de acordo com o tempo trabalhado, mais do que receber bens distribuídos de “acordo com a necessidade” como no anarco-comunismo. Essa posição foi criticada por anarco comunistas como efetivamente “assegurando o sistema de salários”.

Cada membro das cooperativas operárias estaria obrigado a realizar um trabalho manual e receberia uma retribuição proporcional à sua contribuição direta ao trabalho (COSTA, 1990, p. 146).

Samis (2002, p. 150) explica que “tanto o mutualismo quanto o coletivismo constituíam-se em formas históricas específicas de uma mesma tradição antiautoritária”.

e) Autogestão: Piotr Alexeievitch Kropotkin

Escritor, filósofo e militante anarquista russo, Piotr Kropotkin nasceu em 1842 na classe mais nobre da Rússia. Foi encarregado pelo governo siberiano de fazer uma pesquisa sobre o sistema penal, horrorizou-se com os desmandos da autocracia czarista. Nesta estadia tomou contato e impressionou-se com o sucesso da colonização cooperativa dos camponeses (COSTA, 1990, p. 164).

Kropotkin levou esse processo até o fim quando sustentou a hipótese de que as raízes do anarquismo se encontram no conflito entre liberdade e autoridade que havia se iniciado na Idade da pedra. O que Kropotkin provou, e isto tem grande

importância no pensamento anarquista, foi a tese de que o homem primitivo parecia buscar naturalmente padrões de cooperação (WOODCOCK, 2002b, p. 27).

Acredita-se que a originalidade do pensamento de Kropotkin o tornou o principal responsável pela mudança da teoria anarquista, depois dele o anarquismo se tornou uma “teoria séria e idealista de transformação social, e não mais uma doutrina de violência de classes e de destruição indiscriminada” (WOODCOCK, 2002b, p. 214).

É apropriado lembrar o fato de Bakunin e Kropotkin não terem jamais se encontrado, pois, apesar das óbvias semelhanças em sua formação e em suas crenças, eram muito diferentes quanto ao caráter e às realizações (WOODCOCK, 2002b, p. 127).

f) Anarco-comunismo

Bookchin, escritor anarquista, (2010, p. 51) propôs que o anarco-comunismo de Kropotkin, se baseava nos avanços da tecnologia e no aumento de produtividade, tornou-se uma ideologia libertária preponderante na década de 1890, abrindo caminhos entre as noções coletivistas de distribuição baseadas na igualdade.

Ao referir ao anarco-comunismo, Costa (1990, p. 147) diz que Kropotkin considerava o comunismo como uma verdadeira antítese do sistema de salário de todos os aspectos. Nenhum centro de poder poderia obrigar ninguém a trabalhar.

Bakunin também se preocupava com a igualdade no desenvolvimento do trabalho; organizando uma sociedade que tornasse impossível a exploração de um pelo outro, permitindo que cada um participasse da riqueza da sociedade somente na medida em que seu trabalho tivesse contribuído para produzi-la (COSTA, 1990, p. 158).

A ideia do anarco-comunismo é que não é suficiente que os meios de produção sejam propriedade de todos, argumenta Walter (2004), mas que os produtos do trabalho devem também ser postos em comum e distribuídos (autogestão).

Woodcock (2002b, p. 227) esclarece que o ponto que distingue Kropotkin do coletivista Bakunin e do mutualista Proudhon, já que ambos imaginaram sistemas de distribuição diretamente relacionados à quantidade de trabalho que cada operário

realizou quando se estabelece como critério de distribuição não o trabalho, mas a necessidade.

Em outras palavras, Kropotkin é um anarquista comunista; para ele, o sistema de salário em qualquer de suas formas, mesmo quando administrado por Bancos do Povo ou por associações de trabalhadores, é apenas mais um tipo de coerção que não deveria ser admitido numa sociedade voluntária (WOODCOCK, 2002b, p. 227).

g) Autogestão segundo a anarquia

Lima (2000, p. 4-6) esclarece que autogestão, significa autonomia, ou seja, governo das pessoas por elas mesmas, sem ninguém para liderá-las ou dizer o que podem ou não fazer. Essa forma de organização faz com que as riquezas produzidas pela sociedade fiquem diretamente nas mãos de quem pertencem, ou seja, seus produtores. Outro aspecto levantado pelo mesmo autor supracitado é que cada um produz de acordo com suas possibilidades, trabalhando naquilo que gosta, na hora e período que quiser. Cada um fazendo um pouquinho daquilo que mais sabe fazer irá dar a sociedade uma qualidade ótima de vida.

É preciso ressaltar que a participação na gestão de uma empresa só tem interesse para o operário se transformar as suas condições de vida. Gerir em comum uma empresa que mantém intactas a sua estrutura de classe consistirá, para os operários, em gerir a sua própria miséria, a sua própria exploração (JOYEUX, 2010, p. 9-10).

Para Brown (2006), autora do artigo '*Can Project Management Borrow anything from the Real Anarchists?*' (P. 2), a única autoridade do indivíduo deve ser o próprio indivíduo (autogestão), e não o Estado ou qualquer outra pessoa. Indivíduos que tem igualdade levam a responsabilidade social, a se comportar de forma responsável e contribuir, se necessário, por outros. O que se percebe neste contexto é que o anarquismo não acredita em propriedade privada e considera que a humanidade tem o direito e a capacidade de cooperar sem a necessidade de autoridade e hierarquia nas organizações.

As vertentes dos conceitos da anarquia, bem como sua definição, são apresentados no quadro 1 - Definição dos conceitos da anarquia, baseados em correntes do pensamento anárquico.

Quadro 1 - Vertentes dos conceitos da anarquia

Vertente	Conceito de anarquia baseado em corrente de pensamento anárquico	Definição do Conceito
Mutualismo	Apoio Mútuo	Inspirado por Proudhon, é uma filosofia que busca o apoio mútuo solidário. Baseia na autonomia e eliminação de imposição de autoridade, em busca de uma finalidade ou objetivo.
Anarquismo Coletivista	Coletivismo	Propagado por Bakunin o coletivismo é uma sociedade organizada de baixo para cima por meio das tomadas de decisão coletivas. Os bens de produção e consumo são igualmente distribuídos por cada membro da coletividade.
Anarco-Comunismo	Autogestão	Modelo de gestão impulsionado por Kropotkin, no qual as decisões e o controle pertencem aos próprios profissionais que integram diretamente o esforço de trabalho. As decisões fundamentais têm de ser tomadas pelo coletivo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

2.1.2 A anarquia no século XXI

Estamos num tempo de rupturas únicas na história, criando uma série de tensões e conflitos em relação a posturas e convicções. Segundo Ianni (1997, p. 9) “[...] no final do século XX, o mundo se dá conta de que a história não se resume no fluxo das continuidades, sequências e recorrências, mas que envolve também tensões, rupturas e terremotos”.

A exemplo de Ianni (1982) que tratou disso, Feyerabend (1989, p. 22), por sua vez, indaga que “os anarquistas profissionais se opõem a qualquer tipo de restrição e exigem que ao indivíduo seja permitido desenvolver-se livremente, desembaraçado de leis, deveres e obrigações”. O caráter inovador das tecnologias e a necessidade de (re) construir permanentemente a relação do ser humano com o conhecimento parecem representar, além de uma ruptura, uma esperança em favor da qualificação desta relação.

h) Tecnologia

Graças ao conceito de rede, estar num lugar já não significa pertencer só à comunidade local, a internet tornou possível o relacionamento entre pessoas que

estão a milhares de quilômetros. É interessante destacar que no artigo de Szklarz (2006, p. 67), a socióloga Kathryn Sikkink, da Universidade de Minnesota, afirma que “ao contrário das outras duas formas de organização (o mercado e a hierarquia), a rede é horizontal, recíproca e voluntária. Esses são os princípios do anarquismo de Proudhon (apoio mútuo).

Em entrevista ao Estadão, Alec Empire (2012)⁵ afirma que diferente do uso que muitos artistas costumam fazer, a internet é mais do que apenas um acumulado de redes sociais para manter contato e aumentar o número de fãs e seguidores. Para ele, é uma experiência que viabiliza a liberdade e a anarquia, em sentidos mais filosóficos – um espaço para se debater e fazer política, além de ajudar na organização de ações que contestem e investiguem governos e a própria sociedade.

‘Acredito que cada indivíduo tem mais poder do que realmente sabe. Falta entendermos realmente as possibilidades do que fazemos online’, explica. ‘Uma das melhores coisas que vieram com a internet é o fato de as pessoas aos poucos perceberem que elas podem fazer algo acontecer de verdade’ (EMPIRE, 2012, p. 1).

O jornalista norte-americano James Surowiecki, autor da obra *A Sabedoria das Multidões - Por que os muitos são mais inteligentes que os poucos*, afirma que:

As decisões que um grupo produz são mais inteligentes quando não há uma força centralizadora coordenando os esforços (e de quebra influenciando o resultado desses esforços). Opiniões coletivas são inteligentes à medida que os indivíduos são livres para pensar [...] Uma vez produzidas (e nem um segundo antes), as opiniões dos componentes do grupo devem ser agregadas, de forma a produzirem uma opinião coletiva (SUROWIECKI, 2004).

Um dos fatores citados por Surowiecki (2004) como gerador de inteligência coletiva, a agregação, quando ausente, também é potencialmente catastrófico. O autor mostra um caso de Anarquia Revolucionária, que é o mais doloroso e o mais conhecido: o ataque terrorista que destruiu as Torres Gêmeas, em 11 de setembro de 2001. No caso, as várias agências de inteligência trabalhando a soldo do governo norte-americano - a Central Intelligence Agency (CIA), a Federal Bureau of Investigation (FBI), a National Security Agency (NSA), entre outras - tinham

⁵ Fundador do Atari Teenage Riot, defende o hacktivismo e uma internet 100% livre e transparente.

informação fragmentada, que se tivessem sido agregados a tempo, poderiam ter impedido a tragédia. Não havia uma entidade que pudesse agregar esses excertos e formar um quadro completo das atividades dos terroristas. Segundo Szklarz (2006, p. 67), os terroristas islâmicos usaram táticas criadas pelos anarquistas. Como dizia Kropotkin “vale mais que 1.000 panfletos”.

i) Gestão de empresas

De acordo com Paladini (2000), no mundo globalizado onde, todas as organizações, que dispõem de recursos financeiros, têm acesso as mais altas tecnologias, a mão-de-obra assumiu o papel de diferencial competitivo. É o capital humano e intelectual das organizações que impulsiona o crescimento e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e da melhoria continua.

j) Equipes auto gerenciadas

De acordo com Cohen (1995), as equipes auto gerenciadas são encontradas mais frequentes entre os ambientes com atividades de fábrica, embora possam ser usadas em qualquer situação em que pessoas em grupo sejam interdependentes que possam, assim, ser responsáveis coletivamente pela fabricação de um produto ou prestação de um serviço para clientes internos ou externos.

De uma maneira geral, em uma equipe auto gerenciada:

Evita-se formalização de cargos para que não se perca a flexibilidade e multifuncionalidade que trabalhador deve apresentar. O grupo recebe uma tarefa com baixo nível de detalhamento, assim como recursos para executá-la, e tem autonomia para se estruturar da melhor maneira para realização do trabalho (LANNES, 1999, p. 4).

Embora para alguns autores pesquisa sobre eficiência do emprego de equipes auto gerenciadas ainda seja limitada. Cohen (1995) menciona um estudo comparando 63 pares iguais de equipes auto gerenciadas equipes tradicionalmente administradas que executavam o mesmo trabalho numa companhia telefônica. Por meio deste estudo, descobriu-se que as equipes auto gerenciadas receberam maior cotação em eficiência (produtividade, custos, atendimento ao cliente, qualidade

segurança) do que seus pares de confronto, tanto pelos membros das equipes quanto pelos gerentes em nível superior.

Quadro 2 - Principais obstáculos à implantação das equipes auto gerenciadas nas organizações

Item	Obstáculo
Autonomia	Empresas com modelos tradicionais de gestão apresentam maior resistência às mudanças na direção de uma democratização das decisões sobre execução do trabalho (decisões de baixo para cima).
Descentralização das decisões	A descentralização no processo de tomada de decisões passa fundamentalmente pelo componente 'confiança'. A resistência dos níveis hierárquicos superiores tende a estabelecer estreitos limites para a delegação de poder.
Livre fluxo de informações - Transparência	Raras são as organizações onde as informações relevantes estão disponibilizadas on-line para consulta de todos.
Autogestão	O fato que mais preocupa os empresários ou as cúpulas diretivas, é a escalada reivindicatória na direção de cada vez mais liberdade de ação e menor subordinação às regras estabelecidas.

Fonte: Lannes (1999, p. 11).

“A anarquia não começou com uma data marcada, mas como um processo contínuo à medida que o homem evoluísse e deixasse o mundo animal”, afirma o anarquista argentino Colombo (2005, p. 195). Em síntese, a lógica anarquista é essa: se a sociedade é um produto natural, então o homem não precisa de nenhum fator externo para viver em harmonia.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este trabalho considerará, como base os processos descritos na *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK, 2013), por ser a proposta mais difundida na área de gerenciamento de projetos.

a) Definição de projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a

necessidade de o projeto deixar de existir (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE⁶, 2013, p. 3).

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2006) um projeto é um processo único, provido de um grupo de atividades coordenadas e controladas, com início e término identificados, empreendido para o atendimento de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo e recursos financeiros.

Uma das mais completas e convincentes definições de projeto proposta diz:

Um projeto é uma organização de uma ou mais pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (TUMAN, 1983).

b) Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto (HELDMAN, 2006, p. 6).

A gestão de projetos é o processo de tomar decisões que envolvem recursos, para que se possa realizar tarefas temporárias, com o objetivo de alcançar um resultado. Ele afirma que, o controle de custos e prazos é condição imprescindível para a conclusão do projeto (MAXIMIANO, 2002, p. 34).

Segundo o Project Management Institute (2013, p. 5), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”. Sendo realizado por meio da integração dos cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Segundo Vargas (2009, p. 17), o crescimento da competitividade é um dos fatores que impulsionaram e impulsionam o gerenciamento de projetos. É indispensável à utilização de um modelo de gerenciamento baseado em prioridades

⁶ Project Management Institute (PMI) - instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos.

e objetivos, para atender as necessidades dos clientes em um cenário que muda constantemente.

c) Equipe do projeto

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto, o pessoal de gerenciamento do projeto e outros membros da equipe que executam o trabalho, mas que não estão necessariamente envolvidos no gerenciamento do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 35).

Heldman (2006, p. 308-311) afirma que o desenvolvimento de uma equipe implica criar um ambiente franco e estimulante para que os *stakeholders* contribuam, e transformar a equipe num grupo coordenado, funcional e eficiente. É imprescindível que os integrantes da equipe saibam quais são os objetivos do projeto e os compreendam; todos devem entender para onde estão indo, e trabalhar nesse sentido.

2.2.1 Áreas de conhecimento

Conforme Heldman (2006, p. 29), existem outras maneiras de classificar os processos de cada grupo de processos do gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK agrupa esses processos em 10 categorias denominadas área de Conhecimento.

Os 47 processos de gerenciamento identificados no Guia PMBOK são também agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. As áreas de conhecimento são: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento das partes interessadas do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 60).

Conforme Gildo e Clements (2007, p. 6) o objetivo bem-sucedido do objetivo do projeto normalmente é limitado por quatro fatores: escopo, custo, tempo e satisfação do cliente.

O escopo do projeto é todo o processo que deve ser realizado, a fim de garantir ao cliente que as entregas cumpram os requisitos ou critérios de aceitação acordados. O custo é a quantia que o cliente concordou em pagar por itens, produto ou serviços aceitáveis do projeto. O cronograma (tempo) especifica as datas em que cada atividade deve começar e terminar (GILDO; CLEMENTS, 2007, p. 6).

A conclusão do escopo total do projeto com qualidade (eficácia), dentro do prazo e sem superar o orçamento (eficiência) traz o maior benefício da implementação de técnicas de gestão de projetos: a satisfação do cliente.

Segundo Vargas (2009, p. 63) o gerenciamento do tempo, juntamente com o gerenciamento de custos, são as mais visíveis áreas do gerenciamento do projeto. A grande maioria das pessoas que se interessam por projetos têm como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e redes.

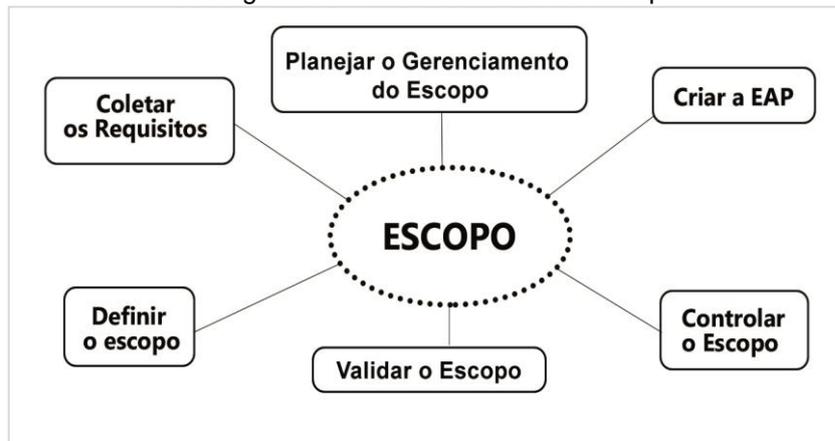
Tendo em vista a eficiência e eficácia do gerenciamento de projetos, este estudo focará em três áreas de conhecimento: gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo e gerenciamento de custo.

d) Gerenciamento do escopo

O Guia PMBOK define planejamento da gestão do escopo como “o processo de criar o plano de gerenciamento do escopo que documenta como o escopo será definido, validado e controlado” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 105).

A gestão do escopo contempla seis processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho requerido e, somente o necessário para concluir o projeto com sucesso. Os processos de gerenciamento do escopo se decompõem conforme mapa mental da fluxograma, a seguir:

Fluxograma 1 - Gerenciamento do escopo



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado Project Management Institute, 2013.

e) Gerenciamento do tempo

O principal objetivo dos setes processos dessa área, segundo o Guia PMBOK, é gerenciar o término pontual do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 141).

O cronograma do projeto é sempre uma restrição, até mesmo quando a data final do projeto não é crítica. Se um projeto atrasa, na maioria das vezes ele irá consumir um capital que não tinha previsto, comprometendo, também, seu custo, podendo até causar consequências mercadológicas para o produto, ou serviço, do projeto (VARGAS, 2009, p. 63).

Os processos do gerenciamento do tempo estão apresentados no mapa mental do fluxograma 2 apresentado a seguir:

Fluxograma 2 - Gerenciamento do tempo

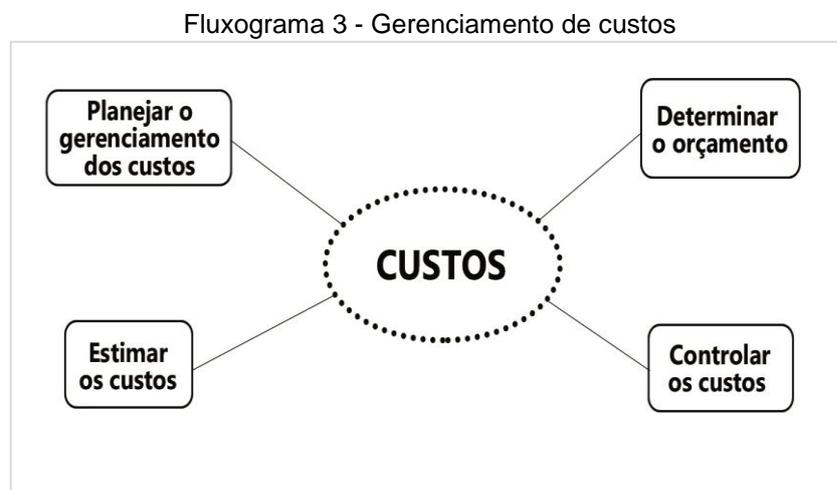


Fonte: Elaborado pelo autor adaptado Project Management Institute, 2013.

f) Gerenciamento de custos

O gerenciamento de custos tem como objetivo principal o planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 193).

O Guia PMBOK (2013) subdivide o gerenciamento de custos em quatro processos, apresentados no mapa mental do fluxograma 3 seguinte:



Fonte: elaborado pelo autor adaptado Project Management Institute (2013, p. 194).

Quadro 3 - Definição das áreas de conhecimento que são objetos deste estudo

Área de Conhecimento	Definição
Gerenciamento do Escopo	Garantir que o projeto realize todo e somente o trabalho necessário para assegurar o seu sucesso.
Gerenciamento do Tempo	Garantir que o projeto termine no prazo desejado.
Gerenciamento de Custo	Garantir que o projeto seja executado dentro do orçamento aprovado para o projeto.

Fonte: Project Management Institute, 2013.

2.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os principais conceitos referentes a anarquia - apoio mútuo, coletivismo e autogestão – e gerenciamento de projetos focando nos processos do presente estudo. Além disso, explanou sobre os principais trabalhos

que se relacionam com o tema desta pesquisa. O próximo capítulo apresenta a relação (positiva ou negativa) dos conceitos com os processos de gerenciamento de projetos estudados.

3 RELAÇÃO DOS CONCEITOS DA ANARQUIA COM OS PROCESSOS DO PMBOK

Este capítulo tem como objetivo correlacionar os conceitos da anarquia com os processos das áreas de Conhecimento definidas para este estudo.

A análise foi realizada pela pesquisadora. Para não introduzir nenhum viés, foi utilizado como base referências da literatura. Pôde-se formular um modelo conceitual analítico para análise das relações entre os conceitos da anarquia e os processos de gerenciamento de projetos.

3.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

No quadro 4 está a correlação dos conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de escopo.

Quadro 4 - Conceitos da anarquia x Processos de gerenciamento de escopo

PROCESSOS	CONCEITOS DA ANARQUIA		
	Apoio Mútuo	Coletivismo	Autogestão
Planejar o gerenciamento do escopo	✗	✗	✗
Coletar os requisitos	✓	✓	✓
Definir o escopo	✓	✓	✓
Criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	✓	✓	✓
Validar Escopo	✗	✓	✗
Controlar o escopo	✗	✗	✗

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

a) Planejar o gerenciamento do escopo

Heldman (2006, p. 89) afirma que o escopo é o produto ou o serviço do projeto e os resultados que o projeto pretende produzir.

Segundo o Guia PMBOK, o processo consiste em criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado. O seu principal benefício é o fornecimento de orientação e

instruções sobre como o escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 107).

Por se tratar de um planejamento que é um componente do plano de gerenciamento do projeto este processo não apresenta relação aos conceitos da anarquia.

a) Coletar os requisitos

A Coleta de Requisitos é o processo que determina, documenta e gerencia as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 110).

O sucesso do projeto é diretamente influenciado pelo envolvimento ativo das partes interessadas na descoberta e decomposição das necessidades em requisitos, e pelo cuidado tomado na determinação, documentação e gerenciamento dos requisitos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 112).

Segundo Melo (2012, p. 152), cabe à equipe do projeto obter e explicitar os requisitos das partes interessadas para criar uma melhor solução possível para satisfazer às reais necessidades do seu cliente e à longevidade da solução.

Baseando-se nestas afirmações, fica aparente a relação entre o processo de coleta de requisitos e o conceito de apoio mútuo. Nascimento (2014, p. 21) destaca que a cooperação tem um intuito de extrair o melhor de cada um e oferecer as ferramentas necessárias para sua evolução com troca de experiências e conhecimento de ambos os lados, com a finalidade de alcançar um objetivo.

Cooperar significa trabalhar em comum. Trocar experiências refere-se a compartilhar fatos vivenciados pessoalmente; troca de conhecimento é partilhar algo que se conhece, passar o saber para outrem, o conhecimento vem da experiência, mas a experiência só se adquire com a prática, com ações (FERREIRA, 2010, p. 199).

A autogestão é uma relação social que implica a participação nos processos decisórios, proporcionalmente ao quanto se é afetado por eles, pessoal, grupal ou coletivamente, afirma López (2001, p. 122). Ficou aparente a relação do processo coleta de requisitos com o conceito da autogestão. Albert (2004, p. 17) ressalta que

nas relações de autogestão, as decisões são compartilhadas, assim como as responsabilidades delas derivadas.

Como a tomada de decisão na autogestão é de forma coletiva, podemos relacionar este processo com o coletivismo.

b) Definir o escopo

O Guia PMBOK aponta que o processo de definir escopo tem como objetivo descrever os limites do projeto, serviços ou resultados ao definir quais os requisitos coletados serão incluídos e quais serão excluídos do escopo do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 120).

De acordo com Melo (2012, p. 161) a identificação de alternativas é uma técnica, utilizada neste processo, para descobrir diferentes métodos ou formas de realizar o trabalho do projeto. Heldman (2006, p. 94) enfatiza que o pensamento lateral é uma forma de identificação de alternativas utilizada como auxílio na definição do escopo:

Trata-se do pensamento fora da caixa, ou seja, é o processo de separação do problema e sua apreciação a partir de ângulos diferentes. A partir daí, encoraja-se os membros da equipe a sugerirem formas de resolução do problema ou observação de um escopo que não está aparentemente óbvio (HELDMAN 2006, p. 94).

Outra técnica levantada por Heldman (2006, p. 92), é o *brainstorm* que pode indicar maneiras diversas de implementar algum dos objetivos no projeto. Um *brainstorm* pode apontar uma alternativa que permita realizar esta parte necessária.

Pode-se relacionar o processo de definição do escopo com o apoio mútuo e autogestão. Reclus (2002, p. 108) explica que para os anarquistas “é preciso fazer da sociedade um imenso organismo de ensinamento mútuo”. Esses ensinamentos são fundamentais para estimular valores condizentes com a autogestão.

Segundo o dicionário Aurélio coletivo abrange e compreende muitas coisas ou pessoas; que resulta do trabalho de muitos. Coletividade é o grupo ou agrupamento de pessoas relativamente organizado para um fim. Coletivismo no âmbito da nossa pesquisa pode então ser conceituado como um sistema social e econômico em que a exploração dos meios de produção deve-se tornar comum a todos, bem como as tomadas de decisão (FERREIRA, 2010, p. 175-176).

Diante do exposto, podemos relacionar este processo com o conceito do coletivismo, pois a definição do escopo deverá ser uma decisão tomada por todos os membros da equipe de projetos.

c) Criar EAP

O processo de criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a subdivisão (decomposição) das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. Tem como objetivo o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 125).

A participação da equipe de projetos na decomposição busca alcançar o equilíbrio entre níveis excessivos e níveis muito baixos (pacotes de trabalho) no planejamento da EAP (MELO, 2012, p. 170).

O Guia PMBOK define pacote de trabalho como o trabalho no nível mais baixo da EAP para o qual o custo e a duração podem ser estimados e gerenciados. O nível de decomposição é frequentemente guiado pelo grau de controle necessário para gerenciar o projeto de forma eficaz (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 128).

No Google⁷ os envolvidos no desenvolvimento de produtos trabalham em pequenas equipes. Hamel (2007, p. 107) comenta que nesta empresa entende-se que quando os projetos são divididos em pequenas partes, novas iniciativas podem deslançar mais depressa, visto que há menos pessoas para convencer e menos interdependências para administrar. Cada equipe de três ou quatro participantes fica com uma atividade específica.

Em vista disto, podemos relacionar a autogestão (controle nos trabalhos executados) e apoio mútuo (relações colaborativas) no processo de criação de EAP. As pequenas equipes ajudam a manter uma união estreita entre o esforço individual e a realização pessoal.

Como as decisões na autogestão são tomadas de forma coletiva, podemos relacionar este processo com o coletivismo.

⁷ Empresa multinacional de serviços online e software dos Estados Unidos.

d) Validar escopo

Este processo formaliza a aceitação das entregas concluídas do projeto, tendo como benefício proporcionar objetividade ao processo de aceitação e aumento na probabilidade da aceitação final, através da validação de cada entrega (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 133).

Uma das técnicas utilizadas no processo de validação de escopo é a tomada de decisão em grupo, usada para chegar a uma conclusão quando a validação é executada pela equipe do projeto e por outras partes interessadas.

Hamel (2007, p. 187-190) afirma que todos sabem, na maioria dos casos, que um grande grupo é mais inteligente que um pequeno. É por isso que a maioria de nós prefere viver em uma democracia, e não em uma ditadura. Os gerentes de TI devem procurar meios de coletar e correlacionar a sabedoria distribuída na equipe.

Neste processo podemos relacionar o conceito do coletivismo, pois poderá caber a equipe em determinar o escopo do projeto.

e) Controlar o escopo

O Guia PMBOK aponta que neste processo é realizado o monitoramento do progresso do escopo do projeto e o gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo. Tem como benefício permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 136).

Por se tratar de um processo de controle e monitoramento, não identificamos relação com os conceitos da anarquia.

3.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

No quadro 5 são apresentadas as correlações dos processos de Gerenciamento do Tempo com os conceitos da anarquia.

Quadro 5 - Correções dos processos de gerenciamento do tempo x Anarquia

PROCESSOS	CONCEITOS DA ANARQUIA		
	Apoio Mútuo	Coletivismo	Autogestão
3.2.1. Planejar o gerenciamento do cronograma	✗	✗	✗
3.2.2. Definir atividades	✓	✓	✓
3.2.3. Sequenciar as atividades	✗	✗	✗
3.2.4. Estimar os recursos das atividades	✓	✓	✗
3.2.5. Estimar as durações das atividades	✓	✓	✓
3.2.6. Desenvolver o cronograma	✗	✗	✗
3.2.7. Controlar o cronograma	✗	✗	✗

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

a) Planejar o gerenciamento do cronograma

Processo que estabelece políticas, procedimentos e documentação para o planejamento, desenvolvimento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto. Por se tratar de um plano que é um componente do planejamento de gerenciamento do projeto este processo não apresenta relação aos conceitos da anarquia (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 145).

b) Definir atividades

Processo que identifica e documenta ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. O principal benefício deste processo é a divisão dos pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Em outras palavras, este processo envolve a decomposição dos pacotes de trabalho em unidades individuais denominadas atividades⁸ do cronograma, que podem ser facilmente atribuídas ou estimadas quando realizada pela equipe que irá desenvolver o projeto (HELDMAN, 2006, p. 238).

⁸ Atividade é uma porção definida de trabalho que consome tempo, mas que não necessariamente exige esforço de pessoas (GIDO; CLEMENTS, 2010, p. 104).

Para Katzenbach e Smith (2001, p. 42), equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com o propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis.

Na opinião de Buchanan (1999, p. 3) “o anarquismo é um meio de organizar uma sociedade que maximiza a escolha individual e minimiza a autoridade e a hierarquia”. Em outras palavras, o anarquismo considera que a humanidade tem o direito e a capacidade de apoiar mutuamente sem a necessidade de autoridade e organizações hierarquizadas (aplicação da autogestão). Portanto, podemos relacionar este processo com o apoio mútuo e a autogestão (as decisões são tomadas de forma coletiva, portanto podemos relacionar este processo com o coletivismo).

c) Sequenciar as atividades

O Guia PMBOK aponta que este processo identifica e documenta os relacionamentos entre as atividades. Define a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 153).

Outro aspecto levantado pelo Guia PMBOK é que a equipe de gerenciamento do projeto define as dependências que podem requerer uma antecipação ou uma espera, visando definir precisamente a relação lógica entre elas. O uso de antecipações e esperas não deve substituir a lógica do cronograma (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Não foram identificadas relações neste processo, pois a saída é o diagrama de rede do projeto e as atualizações dos documentos do projeto.

d) Estimar os recursos das atividades

O Guia PMBOK define o processo de estimar os recursos das atividades como uma estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 160).

De acordo com o Guia PMKBOK umas das técnicas utilizadas neste processo é a Análise de alternativas, que incluem vários níveis de capacidade ou competências dos recursos, tamanhos ou tipos diferentes de máquinas, ferramentas diferentes (manuais versus automatizadas) e decisões de fazer ou comprar a respeito dos recursos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 164).

Heldamn (2006, p. 250) esclarece que muitas vezes há mais de uma maneira de se chegar à conclusão de uma atividade, esta análise é utilizada durante a escolha de um método para execução das atividades às quais os recursos estão associados.

Katzenbach e Smith (2001) acreditam, que as equipes desenvolvam direção, impulso e compromisso por trabalhar no desenvolvimento de um propósito significativo. Além disso, elas também precisam desenvolver uma abordagem comum - isto é, a forma como trabalharão em conjunto visando à realização do seu propósito. Além disso, propósitos e abordagens comuns, incentivam a responsabilidade mútua, pela performance da equipe, tanto em termos individuais como coletivos.

Neste processo podemos relacionar ao conceito do apoio mútuo e do coletivismo, pois são tomadas decisões referente aos recursos a serem utilizados no desenvolvimento do projeto.

e) Estimar as durações das atividades

A estimativa das durações das atividades consiste em uma estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados. Fornece a quantidade de tempo necessária para concluir cada atividade (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 162).

Neste processo as abordagens de equipe, tais como “brainstorm” e técnica de grupo nominal são úteis para o engajamento dos membros da equipe a fim de melhorar a exatidão e o comprometimento com as estimativas emergentes. Além disso, quando as pessoas estão envolvidas no processo de estimativa (que são mais precisas), o seu compromisso em alcançar as estimativas resultantes de tal processo aumenta (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 171-204).

Segundo Brown (apud BOOKCHIN, 2010, p. 62), “não é o grupo que dá forma ao indivíduo”, nos diz ela, “mas os indivíduos que dão forma e conteúdo ao grupo.”

Soma-se a isto a afirmação de Bookchin (2010, p. 59), enquanto a autonomia refere-se ao indivíduo supostamente soberano, a liberdade conecta dialeticamente ao indivíduo coletivo.

Autonomia significa faculdade de se governar por si mesmo, enquanto liberdade quer dizer estado ou condição de homem livre (FERREIRA, 2010, p. 81; 466). Na visão de Hamel (2007, p. 76), para dar autonomia a equipe, deve-se dar liberdade de ação e fornecer informações para tomada de decisões sensatas e depois solicitar uma avaliação do desempenho. Assim conserva a disciplina e o foco da equipe de projetos. Em vista disso podemos relacionar os conceitos do apoio mútuo, do coletivismo e da autogestão no processo de estimativa das durações das atividades.

f) Desenvolver o cronograma

O processo de desenvolver o cronograma é uma das partes principais do grupo de processo de planejamento, conforme Heldman (2006, p. 255), pois é aqui que se elabora o cronograma das tarefas, define suas respectivas datas de início e término e finaliza a sequência das atividades.

Por ser um processo iterativo e possuir técnicas de análise de rede do cronograma, bem como técnicas de análises matemáticas, não foram identificadas relações dos conceitos da anarquia neste processo.

g) Controlar o cronograma

Controlar o cronograma é um processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 185).

Por se tratar de um processo de controle e verificação, não identificamos relação entre os conceitos.

3.3 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

No quadro 6 é apresentado a correlação dos processos de gerenciamento de custos com os conceitos da anarquia.

Quadro 6 - Correção dos processos de gerenciamento de custos x Conceitos da anarquia

PROCESSOS	CONCEITOS DA ANARQUIA		
	Apoio mútuo	Coletivismo	Autogestão
3.3.1. Planejar o gerenciamento de custos	✓	✗	✗
3.3.2. Estimar custos	✓	✓	✓
3.3.3. Determinar orçamento	✗	✗	✗
3.3.4. Controlar os custos	✓	✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

a) Planejar o gerenciamento de custos

Este processo estabelece as políticas, procedimentos e documentação necessária para o planejamento, gerenciamento, despesas e controle dos custos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 195).

Neste processo é utilizada a técnica de opinião especializada, que conforme Heldman (2006, p. 63), trata se de recorrer a indivíduos ou grupos que disponham de treinamento, conhecimento especializado ou competências nas áreas analisadas.

No planejamento do gerenciamento de custos, a opinião especializada também pode sugerir se seria recomendável combinar métodos e como reconciliar as diferenças entre eles (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 198).

Neste processo identificamos a relação do apoio mútuo por dar autonomia a indivíduos que possuam conhecimento especializado na área.

b) Estimar custos

Processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Neste processo uma das técnicas utilizadas é a tomada de decisão em grupo. Segundo o Guia PMBOK, abordagens de equipe são úteis para o engajamento dos membros da equipe a fim de melhorar a exatidão e o comprometimento com as estimativas (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Baeta e Siqueira (1984), argumentam que a participação é um processo eminentemente político, que supõe que todas as pessoas afetadas por uma

determinada decisão devem estar, de algum modo, envolvidas no processo decisório. Implicitamente, supõe-se que toda pessoa é capaz de conscientemente escolher o que é bom para ela, dispensando autoridades que lhes digam quais são suas reais necessidades. Portanto, podemos relacionar os três conceitos da anarquia: apoio mútuo, coletivismo e autogestão.

c) Determinar orçamento

Processo que consiste em agregar os custos estimados de atividades para estabelecer uma linha de base dos custos autorizados. Tem como benefício a determinação da linha de base dos custos para monitoramento e controle do desempenho do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 208).

Não foram identificadas relações deste processo e os conceitos da anarquia.

d) Controlar os custos

Processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento. Tem como benefício fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado, tomando ações corretivas ou preventivas, minimizando os riscos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 215).

Em um mundo em que a prosperidade depende da criatividade, uma força de trabalho empolgada sempre superará o desempenho dos que trabalham por obrigação (HAMEL, 2007, p. 194).

Muitas vezes o gerenciamento de custos é um processo de recompensa para os envolvidos no projeto, através de participação nos seus resultados, afirma Vargas (2009, p. 69). Neste caso, temos o conceito de coletivismo, quando o resultado do projeto for distribuído entre a equipe que desenvolveu o projeto.

Silva, Medeiros e Viana (2014) afirma que o coletivismo molda os critérios de distribuição da riqueza de acordo com a dedicação de cada um ao trabalho realizado, elemento considerado chave para o desenvolvimento da consciência do homem.

Também podemos relacionar o valor agregado do projeto com o conceito de apoio mútuo. Conforme Walter (2000, p. 25), no apoio mútuo a sociedade é composta de grupos de indivíduos que concluíssem entre si acordos voluntários, numa base de igualdade e de reciprocidade.

Se uma empresa quiser prosperar neste novo século, ela deve criar um sistema de gestão que possibilite que um percentual sempre crescente de funcionários dedique uma parte cada vez maior de seu tempo a projetos de sua própria escolha. A recompensa: uma noção de compromisso e entusiasmo cada vez maior (HAMEL, 2007, p. 197).

Embora para alguns autores a distinção entre os termos “grupo” e “equipe” não seja relevante, para outros é fundamental que se estabeleça claramente a diferença entre eles.

Na literatura administrativa o termo ‘equipe’ se aplica a um grupo que possui certas características especiais em termos de afinidade, sentido de missão e que trabalha de forma cooperativa. Já o ‘grupo’ é empregado para enfatizar uma reunião de pessoas que embora trabalhando fisicamente próximas, não apresentam as características citadas de uma equipe. (LANNES, 1999, p. 2).

Diante desta afirmação podemos relacionar o processo de controle de custos com o conceito da autogestão.

4 METODOLOGIA

Todo trabalho científico deve estar fundamentado em métodos para que seus objetivos sejam alcançados e seus resultados sejam aceitos pela comunidade acadêmica. Assim, é necessário que a questão da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados, as definições das categorias de análise, a coleta de dados, forma de análise e as limitações da pesquisa fiquem esclarecidos.

É importante que o modo como a coleta de dados é realizada esteja alinhado com o problema de pesquisa apresentado. Sendo assim, é preciso que estejam claros quais são os objetivos que se quer atingir através da pesquisa. Diante disto, são utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- Revisão bibliográfica por meio de livros, periódicos, artigos e revistas especializadas, a fim de obter-se um embasamento teórico adequado para o levantamento e análise da pesquisa;
- Questionário fechado aplicado a profissionais no segmento de Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Software, via Internet, a fim de identificar o grau de relação entre os conceitos da anarquia e os processos do gerenciamento de projetos. Além das questões de perfil, também são apresentadas afirmações referente as relações dos conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de projetos divididas por área de conhecimento.

4.1 QUADRO METODOLÓGICO

O quadro 7 apresenta a abordagem utilizada no estudo, construção do referencial teórico, técnicas de pesquisa, método de procedimento, natureza das variáveis.

Quadro 7 - Abordagem utilizada no estudo

Método Científico	Indutivo
Objetivo da pesquisa	Exploratória
Construção do referencial teórico	Revisão Bibliográfica
Técnicas da Pesquisa	Observação Direta Extensiva
Instrumento de coleta de dados	<i>Survey</i> , através de questionário
Natureza das Variáveis	Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

a) Método científico

Para essa pesquisa utilizou-se o método científico indutivo, já que é um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral.

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar à conclusão cujo conteúdo é muito mais amplo do que os das premissas nas quais se basearam (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 68).

As conclusões obtidas por meio da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas,

[...] diferentemente do que ocorre com a dedução. Assim, se por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, já que baseadas em premissas igualmente verdadeiras, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis (GIL, 2002, p. 11).

b) Objetivo da pesquisa

Foi considerada como uma pesquisa exploratória, Gil (2002, p. 41) afirma que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito com construir hipóteses. O autor ressalta que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52) quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar facilitando a delimitação do tema da pesquisa e orientar formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

c) Construção do referencial teórico

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica na construção do referencial teórico. Gil (2002, p. 45) aponta como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia

pesquisar diretamente. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 166), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Dessa forma, ela não é mera repetição, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

d) Técnica e instrumento da pesquisa

Para o presente trabalho, foi escolhida a técnica de pesquisa de observação direta extensiva, será realizada uma pesquisa *survey*. Pinsonneault e Kraemer (1993 apud FREITAS et al., 2000) classificam a pesquisa *survey* de acordo com seu propósito, nesse trabalho se aplica a pesquisa *survey*, que busca identificar como a população definida percebe determinada situação ou opinião e se há variações de percepção ou atitude de um subgrupo em relação a situações.

O método *Survey* proporciona que o pesquisador obtenha dados que dificilmente seriam extraídos através de outro método, de forma científica, e ainda a possibilidade de mensuração e análise destes dados. A aplicação do método é muito forte nas áreas de ciências sociais e humanas, e muito empregado nas áreas de exatas e engenharias.

Sendo assim este método de pesquisa tem a finalidade de analisar a relação (positiva ou negativa) dos conceitos anárquicos (apoio mútuo, coletivismo e autogestão) nos processos de gerenciamento de projetos. Para a realização da coleta de dados serão utilizados questionários. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 205) é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

e) Natureza das variáveis

Quanto à natureza dos dados, esta pesquisa é quantitativa, pois se caracteriza principalmente pelo emprego de instrumentos e técnicas estatísticas, tanto na coleta como no tratamento dos dados (RICHARDSON et al., 1985).

f) Etapas da pesquisa

As etapas do desenvolvimento desta pesquisa, de forma a permitir que ao final deste caminho, o conhecimento sobre o objeto pesquisado se torne claro, e dê subsídios e fundamente a construção desse trabalho. São as seguintes etapas da presente pesquisa:

- 1 Revisão Bibliográfica
- 2 Compilação e Maturação do Conhecimento Apreendido
- 3 Desenvolvimento do *Survey*
- 4 Tabulação e Análise dos Resultados
- 5 Análise da Contribuição e Trabalhos Futuros

g) Universo e amostra

Segundo Vergara (2011), o universo ou população da pesquisa é o conjunto de elementos que possuem as características do objeto do estudo. A população amostral ou amostra é uma parte deste universo, escolhida segundo algum critério de representatividade, seja esse probabilístico ou não.

Por meio do critério acessibilidade, definiu-se como a amostra deste estudo os profissionais de organizações de software e serviços de tecnologia da informação que atuam em projetos, seja em seu gerenciamento ou apenas como membro de um time ou equipe ou que tenham conhecimento teórico em projetos, pertencentes à rede de contatos do pesquisador.

Por utilizar a pesquisa de campo por meio de questionário, os sujeitos inicialmente escolhidos para participar da pesquisa poderão também indicar outros sujeitos, configurando-se também na amostragem o critério de “bola de neve” (VERGARA, 2011).

4.2 SURVEY

A pesquisa utilizou uma metodologia exploratória, através de uma variável quantitativa, onde se busca diagnosticar e descrever, através de um *survey*, a

percepção de profissionais que atuam na área de gerenciamento de projetos em organizações de software e serviços de tecnologia da informação.

O *survey* consistiu nas seguintes etapas:

- 1 Concepção;
- 2 Elaboração;
- 3 Pré-teste;
- 4 Aplicação;
- 5 Pré-análise.

a) Tratamento dos dados

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 150), os dados devem seguir os passos de seleção (exame minucioso dos dados), codificação (técnica para categorizar os dados que se relacionam) e tabulação (disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade das inter-relações entre eles).

O questionário aplicado permite colher informações acerca das características dos profissionais com alguma familiaridade em gestão de projetos, foco deste estudo. As respostas propiciam a identificação das características dos respondentes e os possíveis vieses durante a tomada de decisão, servindo de indícios para atingir os objetivos final do trabalho.

b) Limitações do método

O método escolhido para o estudo apresenta algumas limitações que serão apresentadas a seguir:

- 1 A avaliação de um momento específico no tempo que limitou a análise evolutiva dos resultados no escopo determinado;
- 2 A quantidade de respondentes foi limitada em função do tempo disponível e de recursos para a pesquisa;
- 3 Com a utilização de questionários, via internet, o pesquisador desconhece as circunstâncias em que o mesmo foi respondido e se a maioria dos respondentes o preencheu devidamente;

- 4 Possibilidade de que os respondentes selecionados não sejam os mais representativos do universo estudado.

c) Ameaças a validade do construto

Este aspecto de validade reflete até que ponto as medidas operacionais estudadas representam realmente o que o pesquisador tem em mente e que é investigado de acordo com as perguntas da pesquisa. Se, por exemplo, os construtos discutidos nas perguntas da entrevista não são interpretados do mesmo modo pelo pesquisador-entrevistador e as pessoas entrevistadas, então teremos uma ameaça para a validade de construto (RUNESON; HÖST, 2008).

Tivemos o cuidado com a validade do construto apresentando a descrição dos conceitos da anarquia com situações exemplos antes das perguntas específicas no questionário (Apêndice A).

d) Ameaças a validade externa

A ameaça a validade externa refere-se às possibilidades de generalização dos resultados. A partir dessa pesquisa, não se pode generalizar os resultados de forma ampla, pois está limitada a uma única aplicação.

e) Concepção e elaboração

O questionário utilizado na pesquisa foi elaborado com o objetivo de investigar, a percepção dos indivíduos pertencentes a amostra, sobre o grau de relação positiva dos conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de projetos.

A decisão da escolha sobre o tipo de pesquisa em questão é reforçada por Gil (2002, p. 112), onde o autor afirma que *survey* também é um tipo de levantamento que pode envolver a análise do comportamento de organizações, por exemplo, em relação à aplicação de determinado tipo de técnica de gestão ou de dada tecnologia.

A fim de facilitar a análise estatística e apresentação dos dados nas tabelas, o questionário foi elaborado dividindo-se em duas partes:

1ª) Dados categóricos:

- Idade;
- Formação;
- País;
- Nível de conhecimento em gerenciamento de projetos;
- Certificação Project Management Professional (PMP).

2ª) Baseada na pesquisa bibliográfica, apresenta descrição dos conceitos da anarquia (apoio mútuo, coletivismo e autogestão), as questões 6 a 19 estão relacionadas ao objeto do estudo, agrupadas em blocos de perguntas:

- Gerenciamento de projetos - 3 perguntas;
- Gerenciamento de escopo - 3 perguntas;
- Gerenciamento do tempo - 4 perguntas;
- Gerenciamento de custos - 4 perguntas.

As questões relacionadas ao objeto de estudo foram feitas sobre os processos das áreas de conhecimento, utilizando-se como referência o Guia PMBOK. A essas questões assertivas, cabe ao respondente indicar o grau de relação dos conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de projetos em analogia às afirmações. Para análise dos dados, foi utilizado a escala Likert de 5 pontos que mapeou as respostas subjetivas dos participantes para dados quantitativos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

h) Pré-teste do questionário

O questionário foi submetido a um pré-teste com indivíduos retirados da amostra delimitada, por conveniência, sendo também disponibilizado e adotado o mesmo link da pesquisa. O pré-teste incluiu uma questão adicional ao seu final, do tipo aberta, que solicitava ao respondente eventuais comentários e sugestões de melhoria sobre o questionário. O pré-teste foi submetido a três indivíduos, profissionais especialistas na área. Vale destacar que este grupo não fez parte da

amostra na qual foi aplicado o questionário definitivo. Todos os participantes do pré-teste, além de responderem ao questionário, apresentaram comentários e sugestões de melhoria, os quais foram analisados e acatados quando pertinentes e contributivos com a melhoria da ferramenta da pesquisa. Foram encontrados alguns obstáculos referente a compreensão de questões, sendo solucionados através de modificações textuais e posicionamento conceitual.

A realização do pré-teste é uma fase importante da pesquisa, pois ele tem o objetivo de reduzir os problemas de validade interna, que é uma das maiores críticas às pesquisas do tipo *survey* realizada através de questionário. Isto porque existe a possibilidade das informações fornecidas pelos respondentes não corresponderem com à realidade. Ou ainda, a ocorrência dos mesmos atribuírem as perguntas, sentido diferente daquele atribuído pelo pesquisador (RICHARDSON et al., 1985).

i) Aplicação do questionário

Após o pré-teste, o questionário eletrônico foi aplicado. O respondente foi convidado a participar da pesquisa por meio de mensagem eletrônica que indicava o endereço da página do questionário da internet (Apêndice A). O questionário foi elaborado utilizando a ferramenta *Formulários do Google*⁹.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 6 a 26 de janeiro de 2016. Sendo divulgado através de e-mails para listas obtidas junto ao orientador, grupo de pesquisa de projetos, grupo de e-mails dos alunos da pós-graduação do Cin/UFPE, na lista dos credenciados no Project Management Institute (PMI) Pernambuco e em redes sociais (*linkedin; facebook*) em grupos específicos, como mostra a tabela a seguir:

⁹ Link para a ferramenta: <https://docs.google.com/>

Tabela 1 - Relação dos grupos e membros onde o link do questionário foi divulgado

Grupo	Nº de membros
“Information Technology”	5.038
“Information Technology - Group for all Solutions”	16.579
“Tecnologia da Informação e Comunicação”	4.083
“Mercado Tecnológico em Recife”	8.181
“Program and Portfolio Management: group for career advancement”	14.094
Total	47.975

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

O método de envio de link com solicitação para preenchimento de questionário online tem como vantagens a rapidez no processo, a inexistência de material de pesquisa em meio físico (papel), a flexibilidade de tempo do respondente, visto que o formulário encontra-se online, disponível em endereço fixo, a instantaneidade da coleta e sumário de respostas, a possibilidade de atingir um universo de pesquisa mais amplo, visto que quando postado em grupos internacionais podemos atingir usuários de qualquer país do globo que esteja conectado com o mural de notícias do grupo em questão.

Quanto às desvantagens do processo encontra-se principalmente o fator “disponibilidade” do respondente. Embora este seja apenas um fator negativo em meio a tantos pontos positivos, este único pode afetar em grande escala o resultado quantitativo do *survey* em questão, pois desta disponibilidade dependemos para obter o número mínimo de respondentes dispostos a doar alguns minutos de seu tempo para nos fornecer respostas.

Nosso esforço em obter um quantitativo alto de respondentes pode ser observado na última linha da tabela acima, onde vemos um total de 91.302 respondentes em potencial, que visualizaram a proposta de questionário, embora este dado não possa influenciar na quantidade de usuários que se dispuseram do seu tempo para ajudar-nos a realizar nossa tarefa de obtenção de respostas.

j) Pré-análise

Foi realizada uma pré-análise com o objetivo de identificar possíveis erros nas respostas e acompanhar o quantitativo e localidade dos respondentes. Sendo

necessário a eliminação de algumas respostas arbitrárias (os respondentes inseriram as mesmas respostas para todas as questões) totalizando a exclusão de três respondentes.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 150), a seleção é um exame minucioso dos dados. O pesquisador deve submeter os dados a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados compreendeu um contato com 56 respondentes, sendo todos os questionários completos utilizados nesta pesquisa.

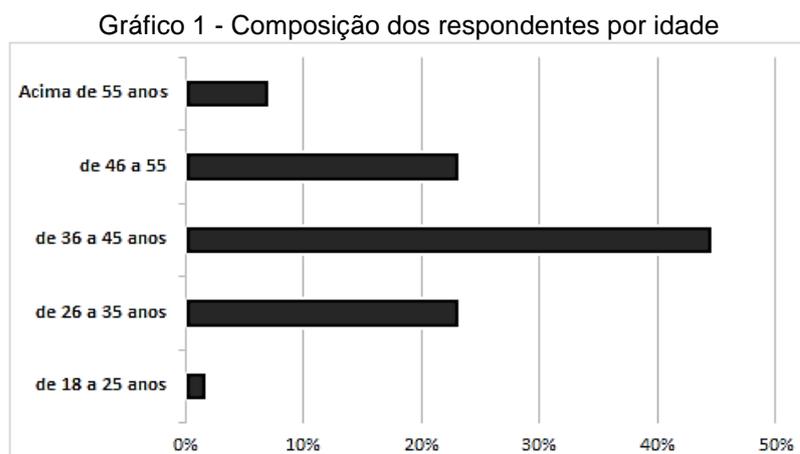
Avaliaram-se inicialmente os dados de categorização dos respondentes e depois os dados relativos ao campo de pesquisa principal desta dissertação, sendo possível analisar o grau de relação positiva entre os conceitos apoio mútuo, coletivismo e autogestão com o processo de gerenciamento de projetos.

5.1 DADOS DE CATEGORIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Neste levantamento, definiu-se idade, formação, estado, conhecimento em projetos, certificação PMP ou Project Management Professional e Certified Associate in Project Management (CAPM) como os dados para categorização dos respondentes.

a) Idade

Com relação à idade é possível verificar que a maioria dos respondentes, em torno de 45%, encontram-se na faixa entre 36 a 45 anos de idade.

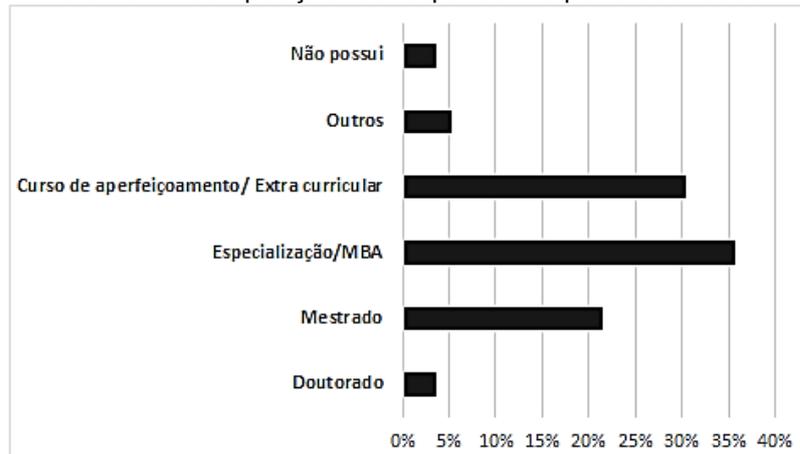


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

b) Formação

Referente ao nível de escolaridade específica na área de projetos foi possível verificar que a maioria dos respondentes, em torno de 60%, possui especialização, mestrado ou doutorado, o que permitiria um bom entendimento e análise dos projetos e uma boa qualificação para o exercício potencial de gestão.

Gráfico 2 - Composição dos respondentes por escolaridade

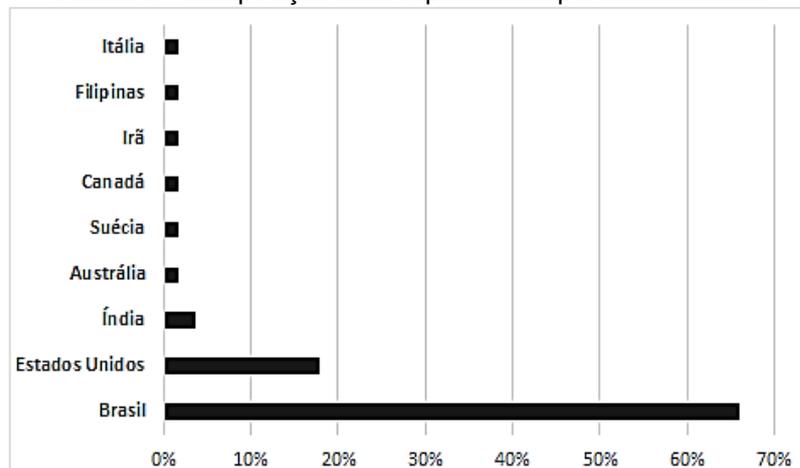


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

c) País e cidade

Como o questionário foi aplicado para profissionais da área de gestão de projetos organizacionais, de diferentes países, segue abaixo a seguinte composição quanto à nacionalidade dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 3 - Composição dos respondentes por nacionalidade



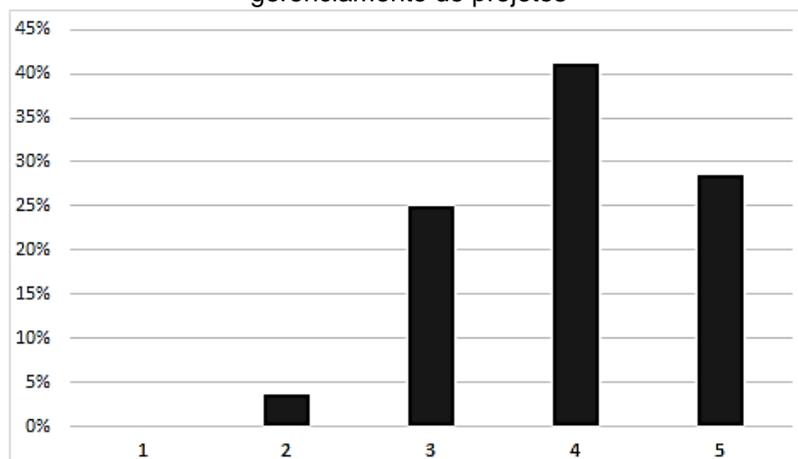
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Analisando-se os 56 questionários respondidos, embora haja uma predominância de brasileiros e americanos na pesquisa, nota-se uma abrangência satisfatória no que se refere à profissionais de diferentes nacionalidades, sendo obtido essencialmente por meio do critério de “bola de neve”.

d) Nível de conhecimento em gerenciamento de projetos

Com relação ao nível de conhecimento em gerenciamento de projetos, onde 1 foi considerado nenhum e 5 considerado alto, 78% dos respondentes possuem nível 4 e 5. Constatou-se que a maioria dos respondentes tem conhecimento sobre gerenciamento de projetos, contribuindo de forma, teórica ou prática, para o resultado da pesquisa.

Gráfico 4 - Composição de respondentes com conhecimento em gerenciamento de projetos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

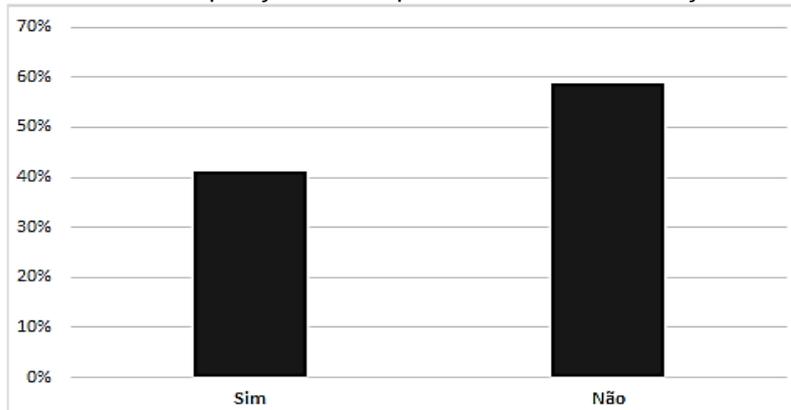
e) Certificação PMP (Project Management Professional) pelo PMI

Com relação a certificação Project Management Professional do PMI constatou-se que, mesmo tendo mais de três décadas de existência, o percentual foi de 41% dos correspondentes são certificados.

Importante ressaltar que os profissionais que possuem certificação Project Management Professional (PMP) não tiveram respostas diferentes dos indivíduos que não possuíam certificação citada.

Outro ponto a ressaltar é que no questionário existiam outras certificações disponíveis para serem marcadas, porém obtiveram zero de resposta.

Gráfico 5 - Composição dos respondentes com Certificação PMP



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

5.2 DADOS RELATIVOS AO CAMPO DA PESQUISA

A seguir são apresentadas as análises dos resultados de cada uma das afirmações subdivididas em blocos conforme a estrutura do questionário. Inicialmente apresenta-se o resultado consolidado de uma questão, e em seguida uma análise do pesquisador é feita tendo como referência achados da literatura.

a) Gerenciamento de projetos

Afirmiação 6 do questionário: Com a finalidade de alcançar um objetivo em comum, os conceitos derivados da anarquia abaixo relacionados fomentam a evolução de equipes de projeto:

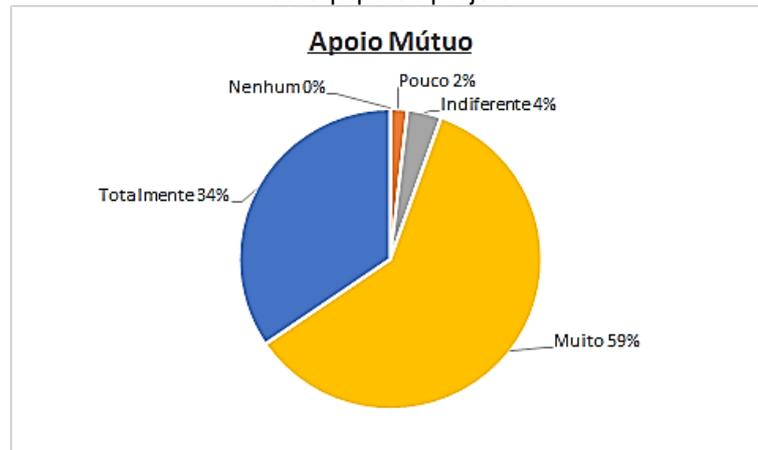
Tabela 2 - Resultados dos conceitos da anarquia que fomentam a evolução da equipe de projeto

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	2%	4%	59%	34%
Coletivismo	0%	7%	20%	50%	21%
Autogestão	4%	13%	18%	52%	13%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

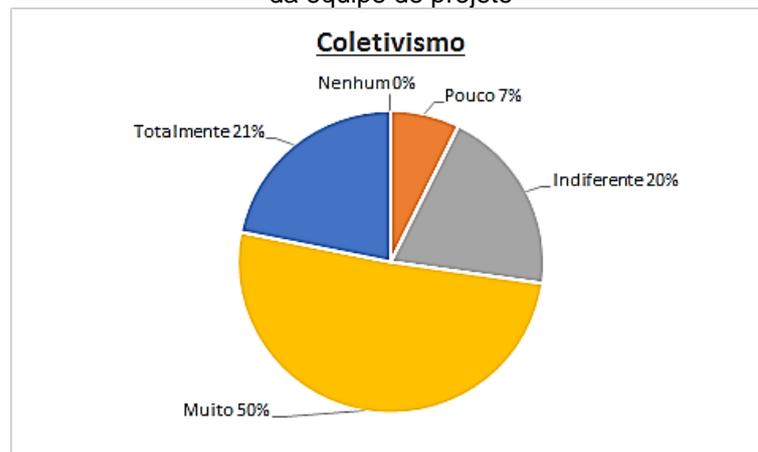
Observou-se que mais de 50% dos respondentes concordam que os conceitos da anarquia fomentam a evolução da equipe de projetos. Entende-se fomentar como a promoção do desenvolvimento; estímulo (FERREIRA, 2010, p. 356).

Gráfico 6 - Resultado do apoio mútuo que fomenta a evolução da equipe de projeto



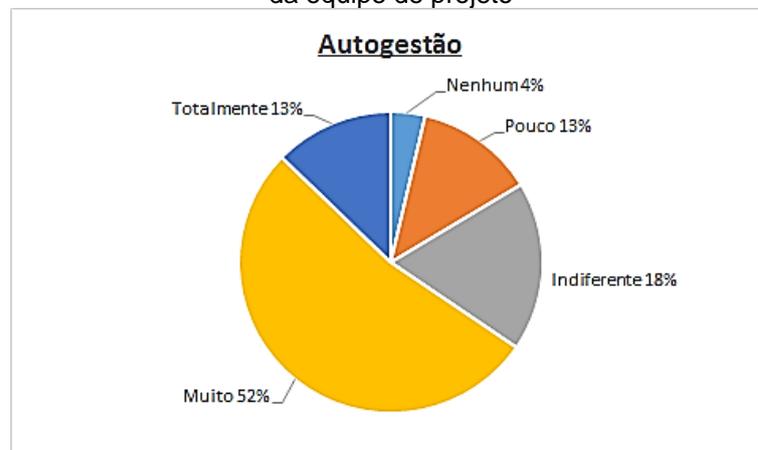
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 7 - Resultado do coletivismo que fomenta a evolução da equipe de projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 8 - Resultado da autogestão que fomenta a evolução da equipe de projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como apresentado no Gráfico 6, a maioria dos respondentes (90%) consideram que o apoio mútuo estimula o trabalho em equipe, contribuindo para a cooperação, que conforme Nascimento (2014, p. 21), tem um intuito de extrair o melhor de cada um com a finalidade de alcançar um objetivo.

Uma equipe de projeto é um grupo de pessoas interdependentes que trabalham em cooperação para alcançar o objetivo do projeto, afirma Gildo e Clements (2010, p. 318). Ajudá-las a se desenvolver e crescer, destaca os autores, em uma equipe eficaz e coesa faz parte do esforço não só do gestor de projetos, como também de cada membro da equipe.

Para mais de 60% dos respondentes, os conceitos do coletivismo e da autogestão promovem o desenvolvimento da equipe. A coesão no trabalho auxilia a valorização de cada componente e sua contribuição para alcançar o objetivo do projeto (GILDO; CLEMENTS, 2010, p. 315).

Afirmção 7 do questionário: Avalie o impacto positivo da participação por toda a equipe e não apenas pelo gerente de projetos, nos itens abaixo relacionados.

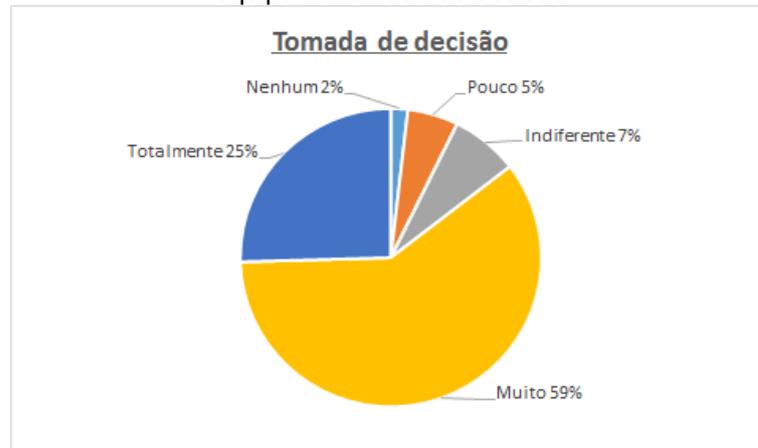
Com esta afirmação buscou-se avaliar a percepção do respondente referente a participação da equipe de projetos em tomadas de decisões, monitoramento das atividades e no gerenciamento das mudanças no cronograma.

Tabela 3 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Tomada de decisão	2%	5%	7%	59%	25%
Monitoramento das atividades	0%	7%	5%	61%	25%
Gerenciamento das mudanças no cronograma	0%	13%	14%	50%	21%

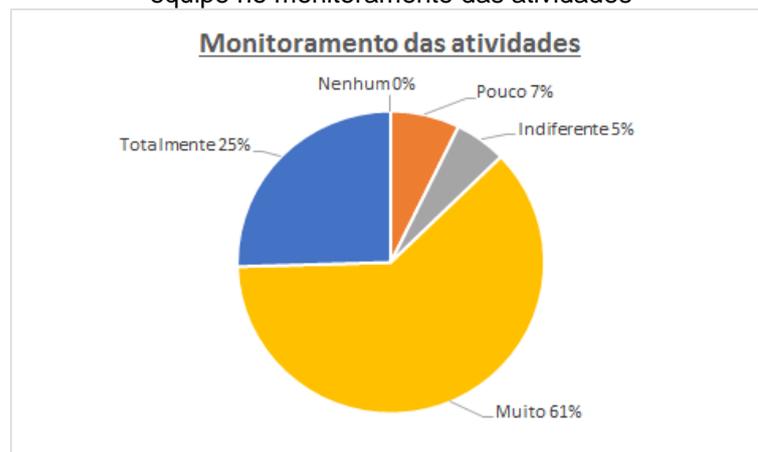
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 9 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe na tomada de decisão



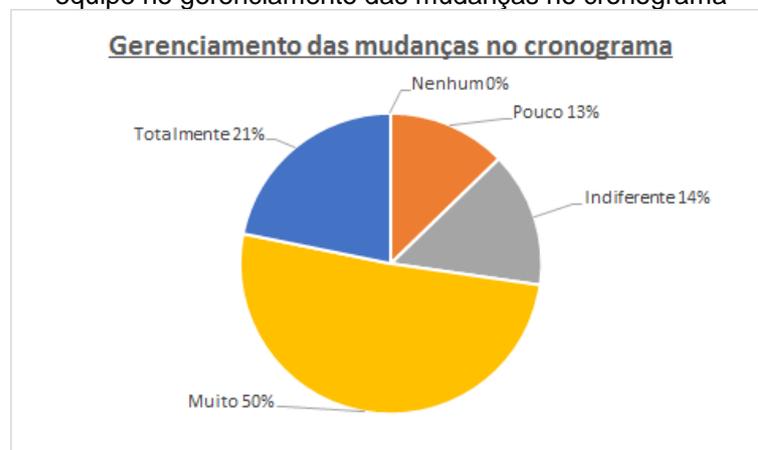
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 10 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe no monitoramento das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 11 - Resultados do impacto da participação por toda a equipe no gerenciamento das mudanças no cronograma



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com o Guia PMBOK, a técnica de tomada de decisões em grupo é um processo de avaliação de múltiplas alternativas onde um resultado com ações futuras é esperado. Acrescenta-se também métodos para se chegar a uma decisão em grupo (unanimidade, maioria, pluralidade e ditadura) (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 115).

Percebe-se no Gráfico 9 que aproximadamente 84% dos respondentes, que a tomada de decisão é um fator que impacta positivamente quando realizada por toda a equipe de projetos.

Katzenbach e Smith (2001, p. 45), afirmam que mudanças são necessárias para que possam ser enfrentados os desafios da equipe, como: apoio mútuo; responsabilidade conjunta; estimular as pessoas a desempenhar múltiplos papéis e a trabalhar conjuntamente visando ao contínuo aprimoramento; conseguir que pessoas concordem com um propósito significativo, para poder ajudar a formular uma direção e para aprender.

Na análise dos gráficos 10 e 11, constata-se que 61% e 50%, respectivamente, dos respondentes, consideram que a participação de toda a equipe tem um impacto positivo no monitoramento das atividades do projeto realizado pela equipe.

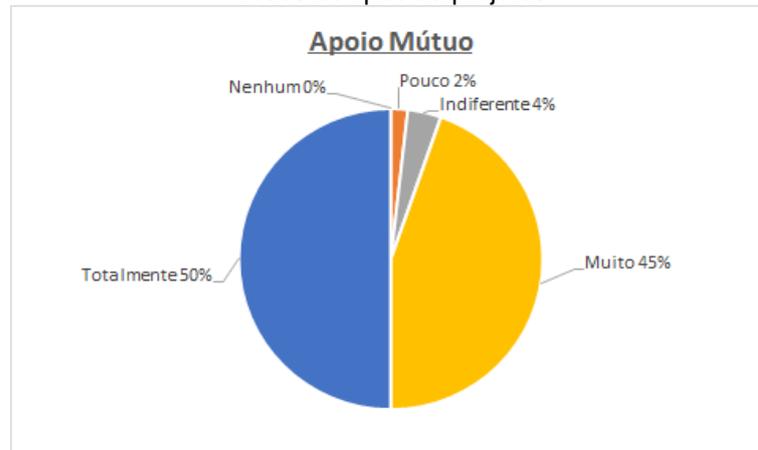
Afirmção 8 do questionário: Avalie em que grau os conceitos abaixo podem ser aplicados a todos os tipos de projetos.

Tabela 4 - Resultados dos conceitos da anarquia que podem ser aplicados a todos os tipos de projetos

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	2%	4%	45%	50%
Coletivismo	0%	11%	20%	41%	29%
Autogestão	4%	20%	20%	32%	25%

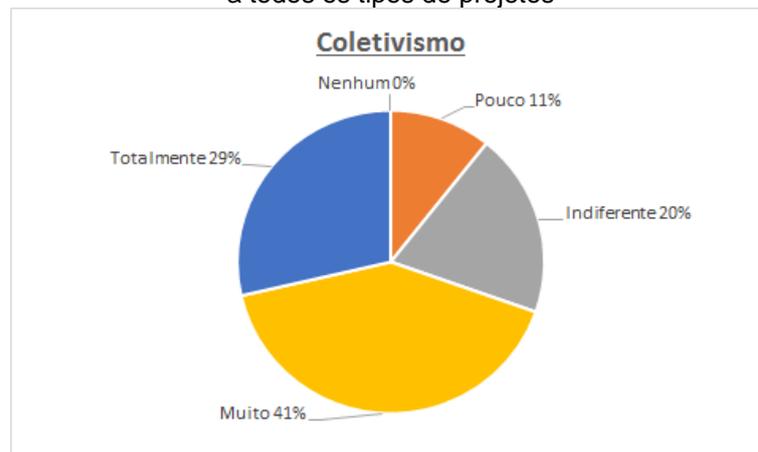
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 12 - Resultado da aplicação do apoio mútuo a todos os tipos de projetos



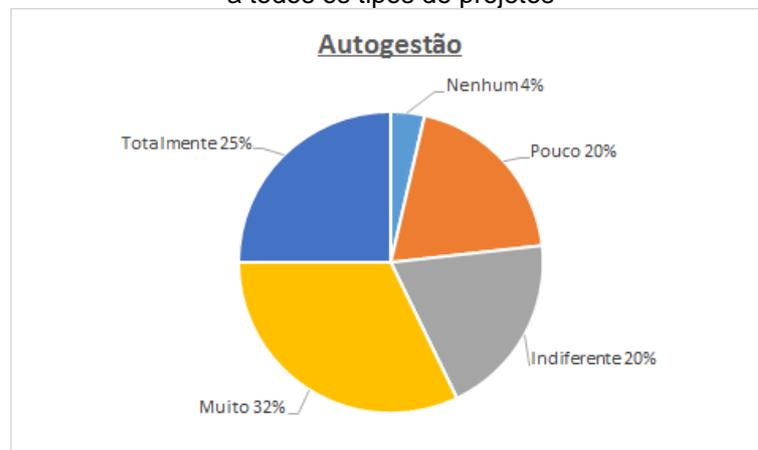
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 13 - Resultado da aplicação do coletivismo a todos os tipos de projetos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 14 - Resultado da aplicação da autogestão a todos os tipos de projetos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O que de fato diferencia um projeto de tecnologia da informação dos demais tipos de projeto são os produtos por ele entregues e as características do processo de construção deste produto. Se em outros tipos de projeto podem ser entregues viadutos, pontes, produtos, equipamentos, processos, conhecimentos, etc., nos projetos de TI são entregues implementações dos vários recursos ou componentes de TI à organização. Um projeto de TI possui riscos únicos, requisitos que necessitam de desenvolvimento rápido para atender a mercado, tecnologias com curta duração de aplicação e múltiplas dependências com outros projetos (TAYLOR, 2004).

Para mais de 60% dos respondentes, os conceitos da anarquia podem ser aplicados a todos os tipos de projetos na área de Tecnologia da Informação e desenvolvimento de software.

b) Gerenciamento de escopo

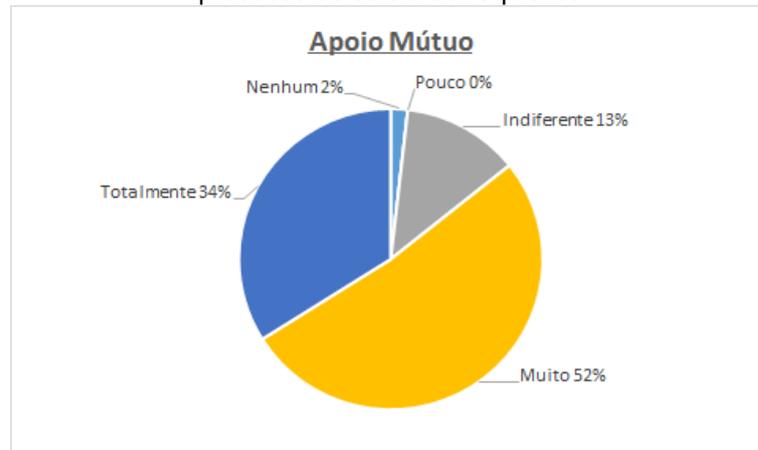
A Afirmação 9 do questionário: Avalie o impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de coleta de requisitos de um projeto, onde todos os membros da equipe devem obter e explicitar os requisitos para criar uma melhor solução possível e satisfazer às reais necessidades do cliente e prover longevidade na solução.

Tabela 5 - Resultados do impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de coleta de requisitos

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	2%	0%	13%	52%	34%
Coletivismo	0%	11%	13%	52%	25%
Autogestão	4%	20%	16%	45%	13%

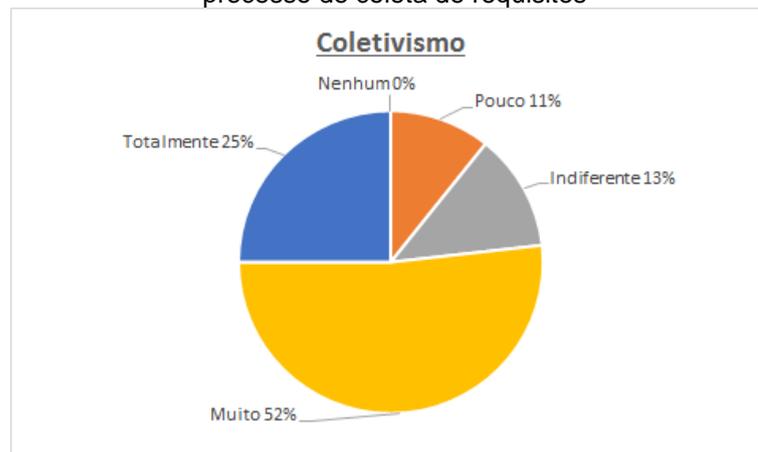
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 15 - Resultado do impacto positivo do apoio mútuo no processo de coleta de requisitos



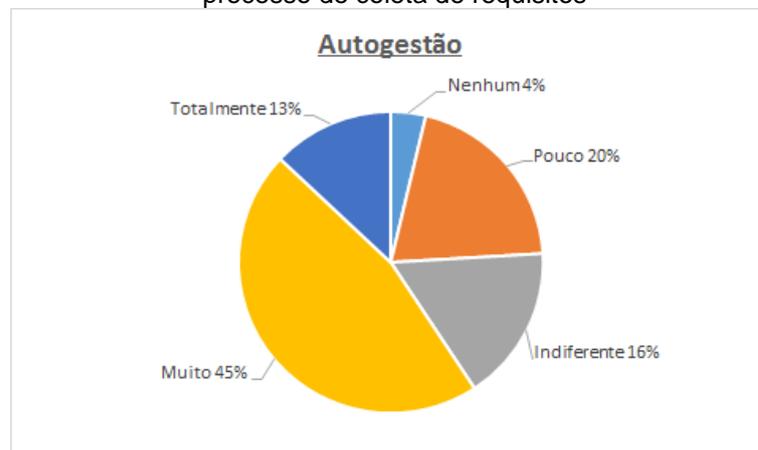
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 16 - Resultado do impacto positivo do coletivismo no processo de coleta de requisitos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 17 - Resultado do impacto positivo da autogestão no processo de coleta de requisitos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os requisitos quantificam e priorizam os anseios, necessidades e expectativas dos patrocinadores e dos stakeholders do projeto (HELDMAN, 2006, p. 100).

Muitas atividades em grupo podem ser organizadas para identificar os requisitos do projeto e do produto. Algumas das técnicas de criatividade em grupo que podem ser usadas, por exemplo, é o Brainstorming - técnica usada para gerar e coletar múltiplas ideias relacionadas aos requisitos do projeto e do produto. Embora o brainstorming por si não inclua a votação ou priorização, muitas vezes ele é usado junto com outras técnicas de criatividade em grupo que as incluem (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 115).

É possível perceber nos gráficos acima, que o apoio mútuo (75%), a tomada de decisão através do coletivismo (77%) e o controle do projeto por meio da autogestão (58%), que a maioria dos respondentes, consideram com uma relação com impacto positivo dos conceitos da anarquia com o processo de coleta de requisitos.

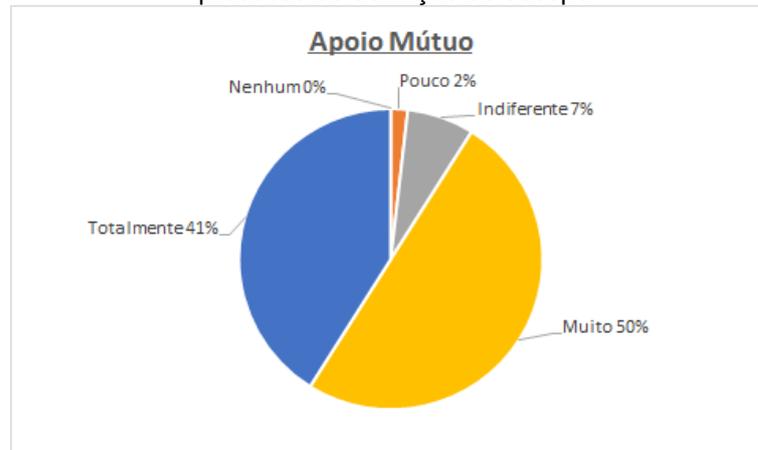
Afirmção 10 do questionário: No processo de definição do escopo, se faz necessária a participação de toda a equipe para assegurar que todos entendam qual o objetivo do projeto e que haja consenso sobre o resultado final do projeto, avalie o grau de impacto positivo deste processo nos conceitos abaixo.

Tabela 6 - Resultados do grau do impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de definição de escopo

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	2%	7%	50%	41%
Coletivismo	0%	4%	18%	43%	34%
Autogestão	5%	16%	14%	46%	18%

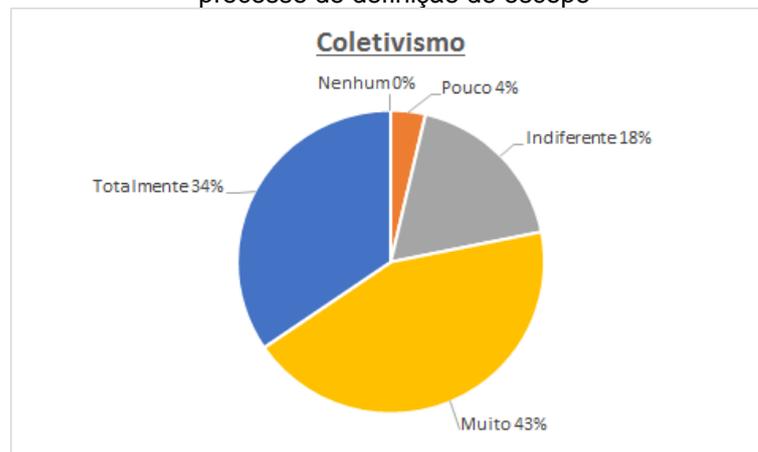
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 18 - Resultados do impacto positivo do apoio mútuo no processo de definição de escopo



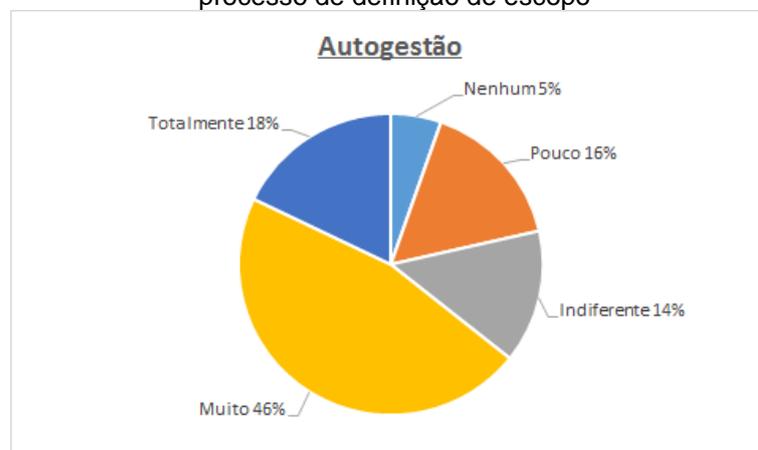
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 19 - Resultados do impacto positivo do coletivismo no processo de definição de escopo



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 20 - Resultados do impacto positivo da autogestão no processo de definição de escopo



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Para Melo (2012, p. 183) a definição do escopo, possibilita que a equipe desempenhe um planejamento mais detalhado, direcionando seu trabalho durante a execução do projeto. Heldman (2006, p. 94) alega que o pensamento lateral é uma forma de identificar alternativas como auxílio na definição do escopo. A partir daí, encoraja-se os membros da equipe a sugerirem formas de resolução do problema ou observação de um escopo que não está aparentemente óbvio.

Na percepção dos respondentes (mais de 60%) os conceitos da anarquia têm um impacto positivo na participação de toda a equipe no processo de definição do escopo do projeto. Para a maioria dos profissionais (91%) o apoio mútuo têm um impacto positivo neste processo.

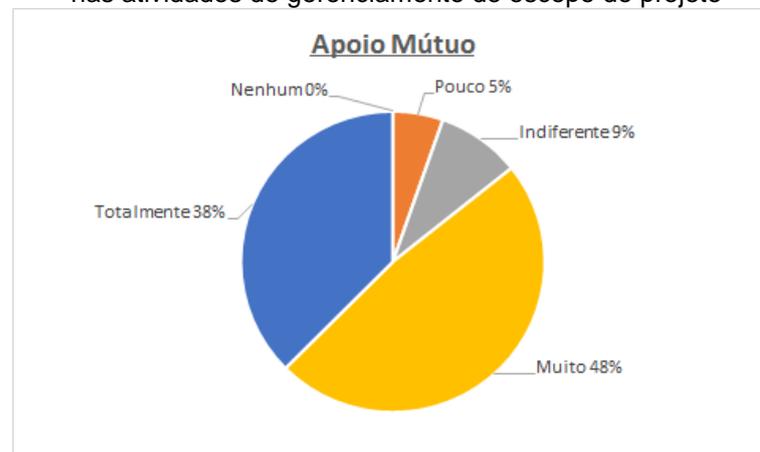
Afirmiação 11 do questionário: Avalie em que grau a adoção dos conceitos abaixo impactam positivamente as atividades de gerenciamento de escopo do projeto.

Tabela 7 - Resultados das avaliações da adoção dos conceitos na anarquia nas atividades de gerenciamento de escopo do projetos

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	5%	9%	48%	38%
Coletivismo	0%	9%	18%	43%	30%
Autogestão	4%	18%	23%	41%	14%

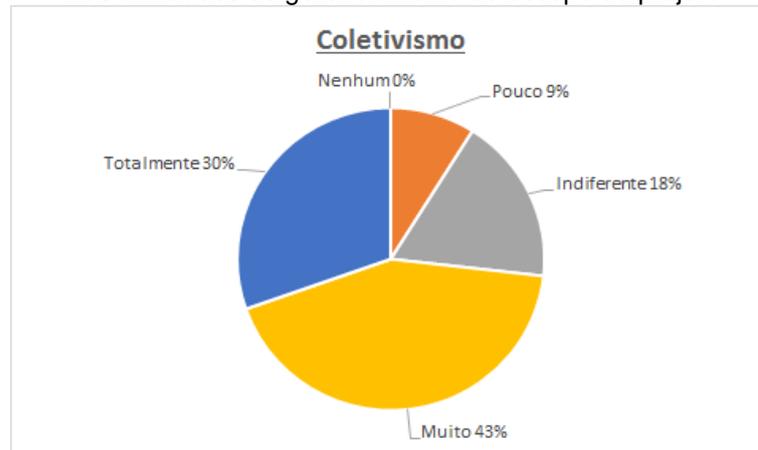
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 21 - Resultados das avaliações da adoção do apoio mútuo nas atividades de gerenciamento de escopo do projeto



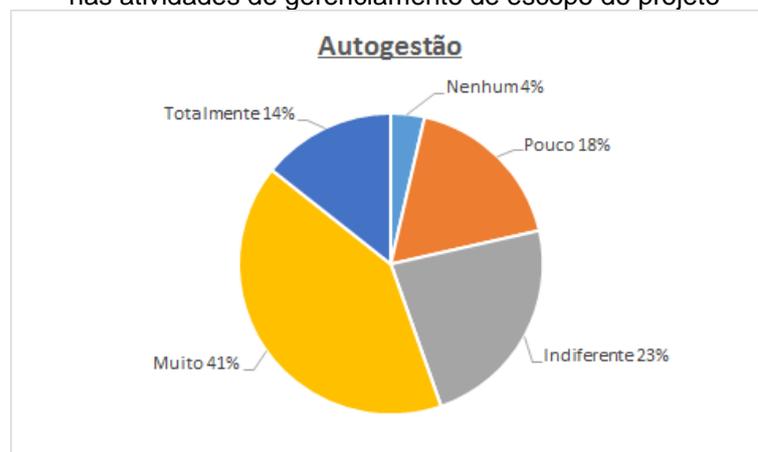
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 22 - Resultados das avaliações da adoção do coletivismo nas atividades de gerenciamento de escopo do projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 23 - Resultados das avaliações da adoção da autogestão nas atividades de gerenciamento de escopo do projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Heldman (2006, p. 32), afirma que os processos do gerenciamento do escopo são altamente interativos, definem e controlam o que faz e o que não faz parte do projeto. É de grande importância o trabalho em equipe, pois pressupõe um elevado grau de envolvimento entre os membros e o compromisso de todos para o sucesso de um propósito comum.

Para um melhor entendimento da complexidade das equipes e de seus benefícios para as organizações, deve-se analisar, a definição de equipe elaborada por Hughcy e Mussnug (1998, p. 142):

Equipe é um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomadas de decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial.

Observa-se nos gráficos acima que mais de 70% dos respondentes consideram que o apoio mútuo e o coletivismo têm um impacto positivo nas atividades do gerenciamento do escopo. Enquanto que para o conceito de autogestão teve respostas de pouco mais que 50%.

c) Gerenciamento do tempo

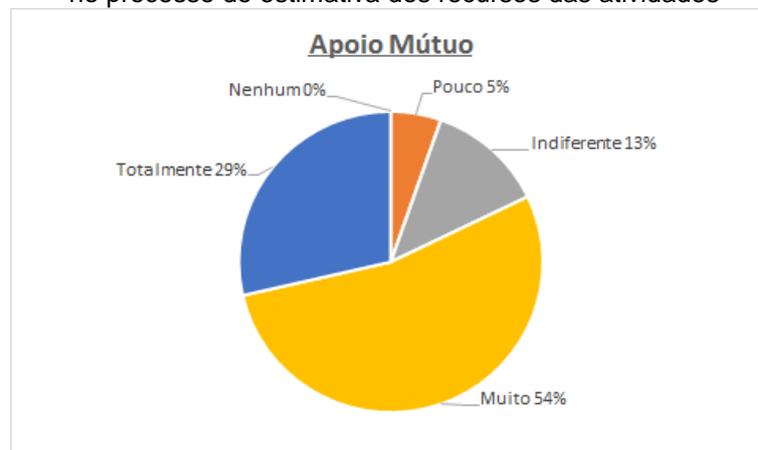
Afirmção 12 do questionário: No processo de estimativa dos recursos das atividades são tomadas decisões referentes aos recursos (tipos, quantidades, materiais, pessoas, equipamentos ou suprimentos) a serem utilizados no desenvolvimento de um projeto, reduzindo substancialmente o custo alto por decisões tomadas erradamente. Avalie em que grau os conceitos abaixo impactam positivamente durante este processo.

Tabela 8 - Resultados do grau do impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de estimativa dos recursos das atividades

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	5%	13%	54%	29%
Coletivismo	2%	11%	21%	50%	16%
Autogestão	5%	5%	21%	55%	13%

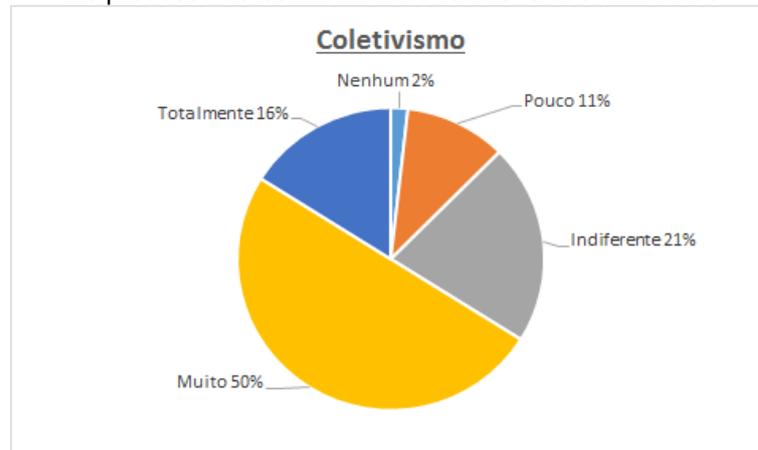
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 24 - Resultado do grau do impacto positivo do apoio mútuo no processo de estimativa dos recursos das atividades



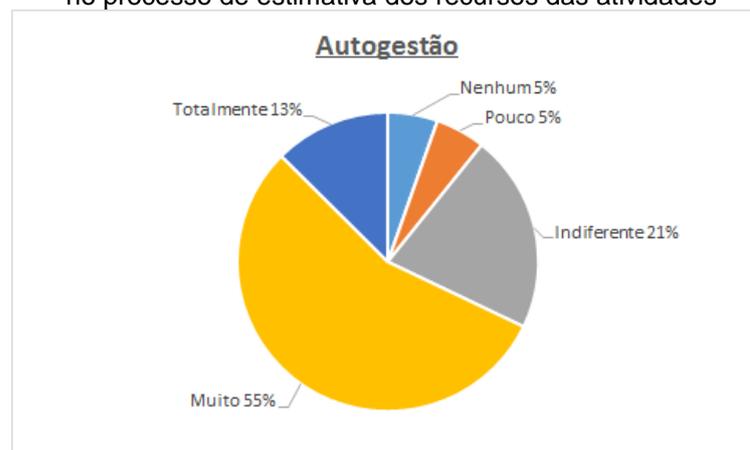
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 25 - Resultado do grau do impacto positivo do coletivismo no processo de estimativa dos recursos das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 26 - Resultado do grau do impacto positivo da autogestão no processo de estimativa dos recursos das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com o Guia PMBOK, uma das ferramentas e técnicas deste processo é a opinião especializada. É necessária, frequentemente, para avaliação das entradas relacionadas aos recursos deste processo. Qualquer grupo com conhecimento especializado em planejamento e estimativa de recursos pode fornecer tal opinião (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 164).

Boa parte do que se aprende ao trabalhar em equipe é resultado da troca de informações sobre experiências entre os membros. Segundo Lannes (1999, p. 121): “A aprendizagem em grupo propicia as pessoas enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais”.

Hamel (2007, p. 178-179), afirma que em uma democracia de ideias os funcionários têm a liberdade de expressar seus pensamentos e opiniões. Essa

democracia de ideias é vista na web, onde existe uma explosão de opiniões, comentários, recomendações e descobertas online.

A verdadeira diferença entre a autoridade de pensamento da web e o mundo ligeiramente autocrático da política das grandes empresas não gira em torno do uso da tecnologia. Mais precisamente, ela se baseia na disparidade de valores: enquanto a web foi fundada com o princípio da liberdade (autonomia), parece que a virtude mais respeitada dos executivos é o controle (HAMEL, 2007, p. 179).

Nos gráficos observa-se que mais de 50% dos respondentes, avaliaram como muito o grau do impacto positivo dos três conceitos da anarquia no processo de estimativa dos recursos das atividades.

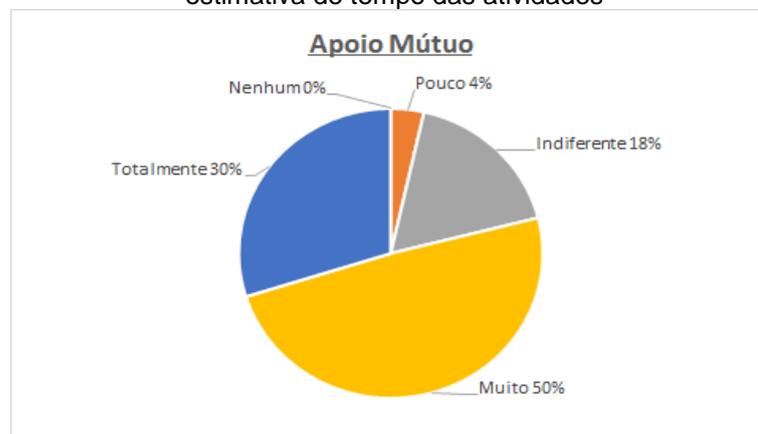
Afirmção 13 do questionário: Avalie o grau da relação¹⁰ dos conceitos abaixo na precisão da estimativa de tempo das atividades com a participação de todos os integrantes da equipe do projeto.

Tabela 9 - Resultado da relação dos conceitos da anarquia na precisão da estimativa de tempo das atividades

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	4%	18%	50%	30%
Coletivismo	0%	7%	14%	54%	27%
Autogestão	4%	14%	14%	50%	18%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

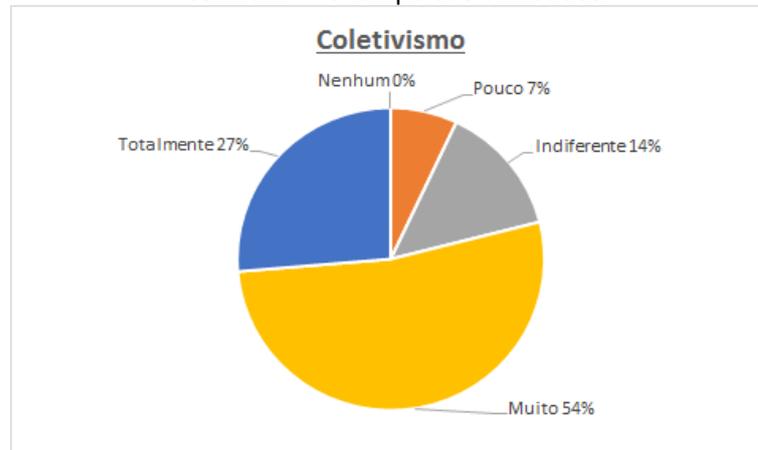
Tabela 10 - Resultado da relação do apoio mútuo na precisão da estimativa de tempo das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

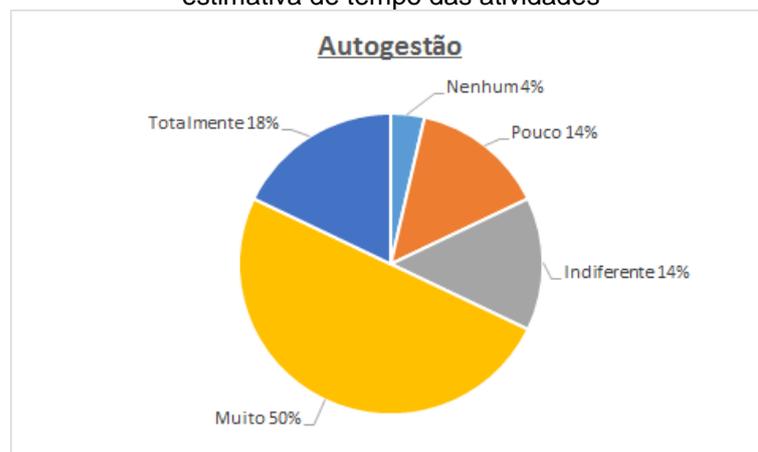
¹⁰ Considerado o grau de relação com impacto positivo.

Gráfico 27 - Resultado da relação do coletivismo na precisão da estimativa de tempo das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 28 - Resultado da relação da autogestão na precisão da estimativa de tempo das atividades



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao envolver um grupo estruturado de pessoas que estão próximas da execução técnica do trabalho no processo de estimativa, são obtidas informações adicionais e estimativas mais precisas. Além disso, quando as pessoas estão envolvidas no processo de estimativa, o seu compromisso em alcançar as estimativas resultantes de tal processo aumenta (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 171).

Katzenbach e Smith (2001, p. 44), acreditam que “Equipes têm de desenvolver a mistura correta de conhecimentos, isto é, cada um dos conhecimentos complementares necessários ao desempenho do trabalho da equipe”.

As equipes também precisam desenvolver uma abordagem comum - isto é, a forma como trabalharão em conjunto visando à realização do seu propósito. Além disso, propósitos e abordagens comuns, incentivam a responsabilidade mutua, pela performance da equipe, tanto em termos individuais como coletivos (KATZENBACH; SMITH, 2001).

É possível perceber que o grau muito e totalmente, correspondem a mais de 65% das respostas, onde os profissionais pesquisados afirmam que há relação com impacto positivo dos conceitos da anarquia com a precisão das estimativas de tempo das atividades.

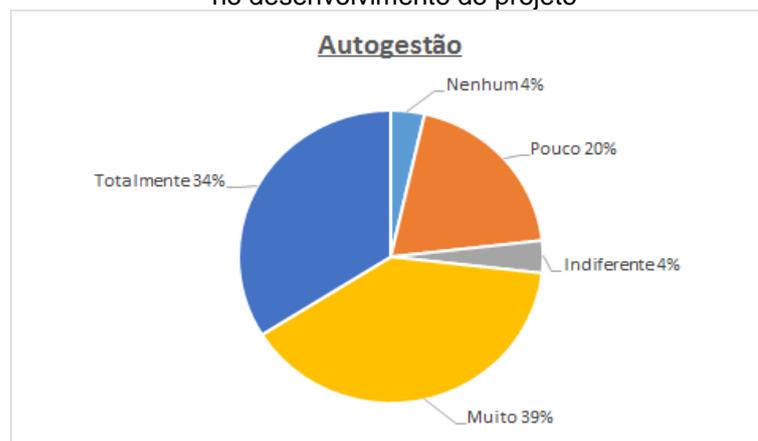
Afirmação 14 do questionário: Avalie o impacto positivo da autogestão da equipe na entrega no prazo, quando a própria equipe monitora e controla as suas atividades no desenvolvimento do projeto.

Tabela 11 - Resultado do benefício positivo da autogestão no desenvolvimento do projeto

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Autogestão	4%	20%	4%	39%	34%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.;

Gráfico 29 - Resultado do benefício positivo da autogestão no desenvolvimento do projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Segundo Vergara (2011, p. 152): “Quando o poder é compartilhado, o que é o caso do trabalho em equipe, no geral as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo, então há um componente de cumplicidade.”

É preciso considerar que a delegação do poder, por si só, ainda é algo pouco frequente nas organizações ocidentais. Como lembra Lannes (1999, p. 11): “Este é

sem dúvida o maior pesadelo dos ainda adeptos do Taylorismo. A autogestão implica no despertar do ser humano para a sua grandeza e razão de existir”.

Do total de respondentes, pouco mais de 70%, consideram a autogestão como um benefício positivo na entrega do projeto no prazo pela equipe.

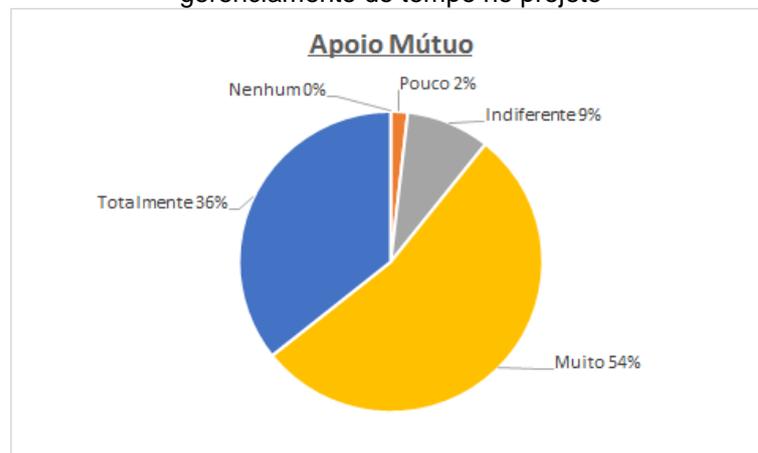
Afirmção 15 do questionário: Avalie em que grau a adoção dos conceitos abaixo impactam positivamente as atividades de gerenciamento de tempo do projeto.

Tabela 12 - Resultado do grau de adoção dos conceitos da anarquia que impactam positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	2%	9%	54%	36%
Coletivismo	0%	7%	20%	45%	29%
Autogestão	4%	13%	18%	39%	27%

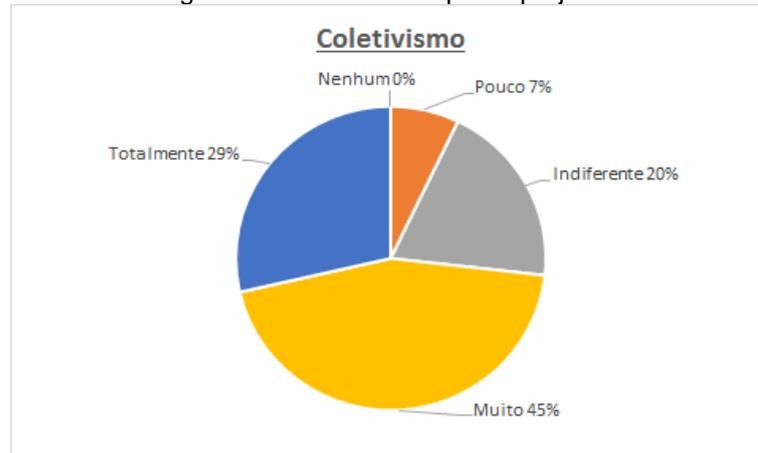
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 30 - Resultado do grau de adoção do apoio mútuo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto



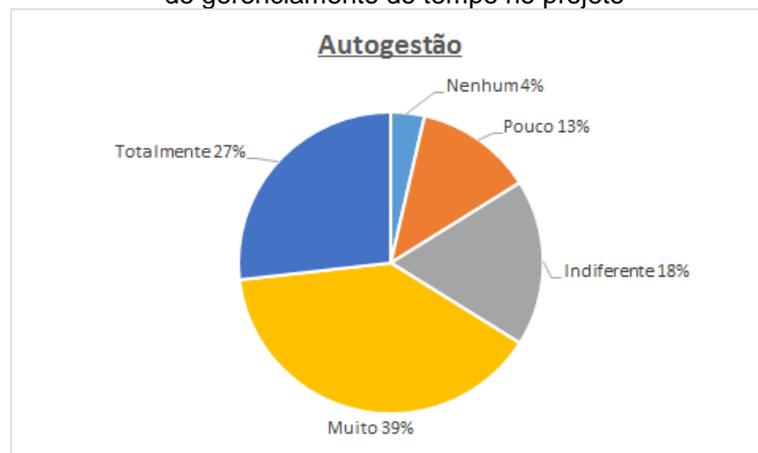
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 31 - Resultado do grau de adoção do coletivismo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 32 - Resultado do grau de adoção da autogestão que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento do tempo no projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O gerenciamento do tempo é um aspecto importante do gerenciamento de projetos, pois envolve a manutenção das atividades do projeto em dia e a contraposição dessas atividades ao plano do projeto para garantir que ele seja concluído dentro do prazo (GILDO; CLEMENTS, 2006, p. 33). Os autores salientam que uma boa gestão de tempo é essencial para uma equipe de projeto de alto desempenho, para gerir o tempo de forma eficaz, os membros da equipe devem estabelecer metas semanais, fazer uma lista de tarefas e controlá-las (GILDO; CLEMENTS, 2006, p. 337-339).

Para os profissionais pesquisados (90%), a adoção do apoio mútuo impacta muito ou totalmente, de forma positiva, nas atividades de gerenciamento do tempo

no projeto. Com relação aos conceitos de coletivismo e autogestão, os respondentes (em torno de 65%) consideram que o coletivismo e a autogestão impactam positivamente nessas atividades.

d) Gerenciamento de custos

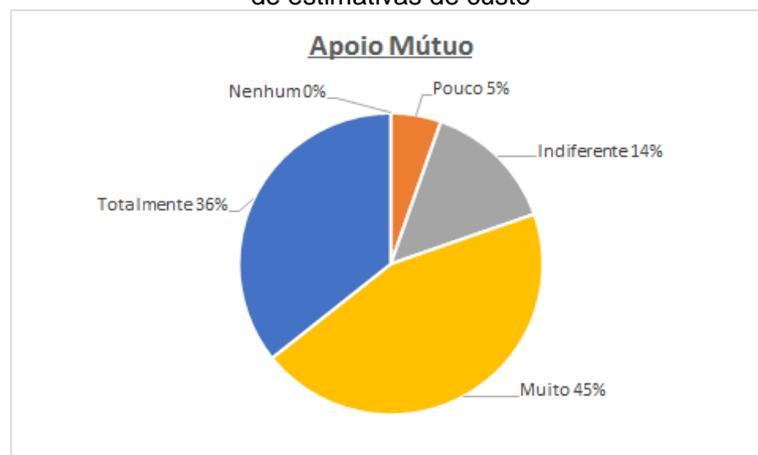
Afirmção 16 do questionário: Avalie em que grau os conceitos abaixo são úteis para o engajamento dos membros da equipe a fim de melhorar a exatidão e o comprometimento com o processo de estimativas de custo.

Tabela 13 - Resultado dos conceitos da anarquia que são úteis para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	5%	14%	45%	36%
Coletivismo	0%	11%	21%	39%	29%
Autogestão	5%	13%	16%	52%	14%

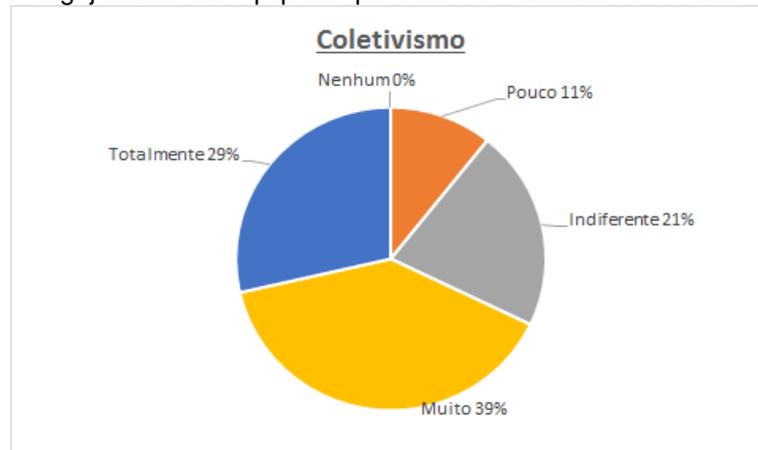
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 33 - Resultado do apoio mútuo que é útil para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo



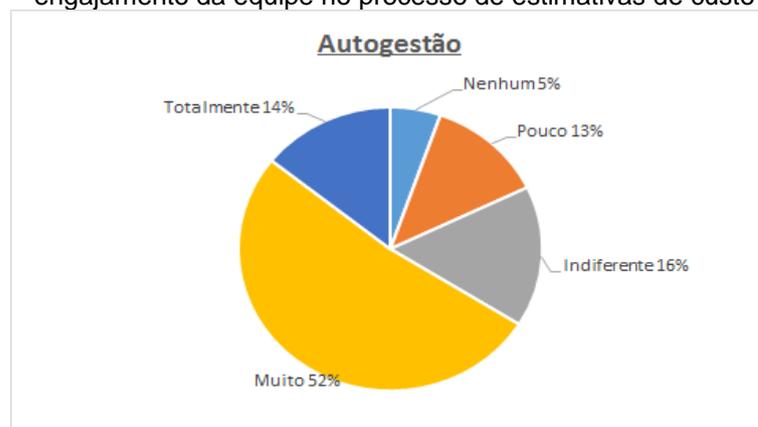
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 34 - Resultado do coletivismo que é útil para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 35 - Resultado da autogestão que é útil para o engajamento da equipe no processo de estimativas de custo



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Uma equipe é formada por um grupo de pessoas que trabalha de forma conjunta em busca de um objetivo comum. O trabalho em equipe é o esforço cooperativo de membros de uma equipe para alcançar o mesmo objetivo (GILDO; CLEMENTS, 2010, p. 312).

Hamel (2007, p. 194) destaca que em um mundo que a prosperidade depende da criatividade, uma força de trabalho empolgada sempre superará o desempenho dos que trabalham por obrigação.

Se uma empresa quiser prosperar neste novo século, ela deve criar um sistema de gestão que possibilite que um percentual sempre crescente de funcionários dedique uma parte cada vez maior de seu tempo a projetos de sua própria escolha. A recompensa: uma noção de compromisso e entusiasmo cada vez maior (HAMEL, 2007, p. 197).

Conforme os gráficos 34, 35 e 36, os respondentes (mais de 60%) avaliaram que os conceitos da anarquia são úteis para o engajamento dos membros da equipe a fim de melhorar a exatidão e o comprometimento com o processo de estimativas de custo.

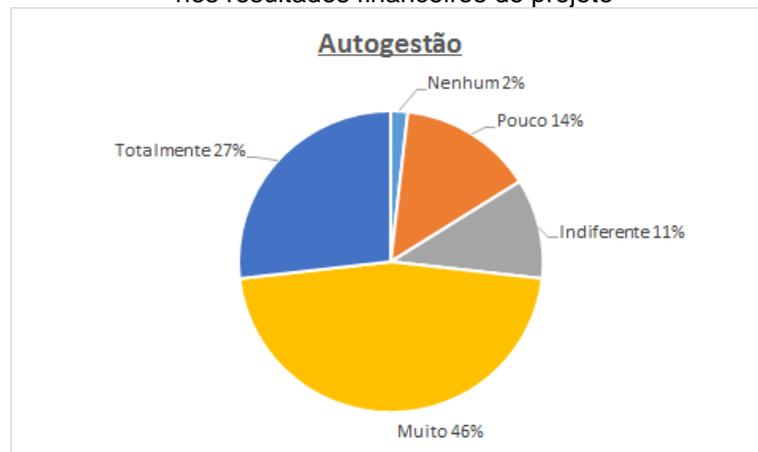
Afirmção 17 do questionário: Avalie o grau da influência positiva nos resultados financeiros do projeto quando a equipe utiliza a autogestão, conservando a disciplina e o foco.

Tabela 14 - Resultado do grau da influência positiva da autogestão nos resultados financeiros do projeto

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Autogestão	2%	14%	11%	46%	27%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 36 - Resultado do grau da influência positiva da autogestão nos resultados financeiros do projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Kohn (1998) esclarece que, mesmo que os objetivos sejam traçados por outros, é fundamental que o empregado possa decidir sobre qual a melhor maneira de alcançá-los. Da mesma forma, as equipes precisam de alguma autoridade real sobre aquilo que fazem e como fazem, sob pena de não funcionarem com eficácia.

Conforme demonstrado no Gráfico 37, os respondentes afirmam que a autogestão influencia muito (46%), de forma positiva, os resultados financeiros do projeto. Além disso, 27% dos pesquisados afirmam que influenciam totalmente estes resultados.

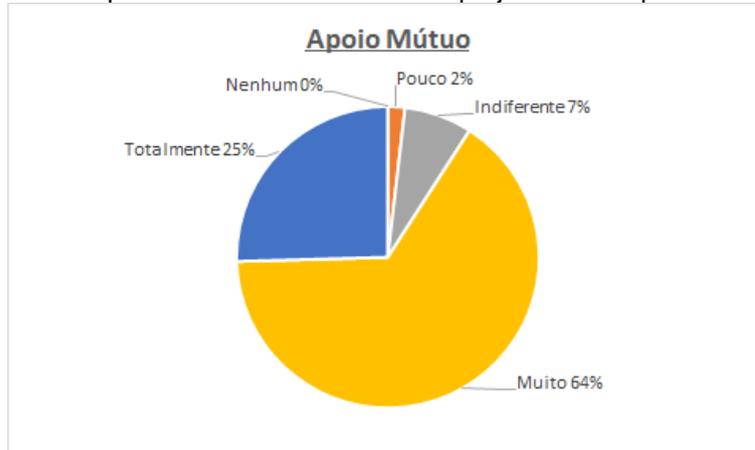
Afirmção 18 do questionário: Avalie o grau da influência¹¹ do apoio mútuo quando o resultado financeiro de um projeto for distribuído entre a equipe que o desenvolveu, buscando conseguir resultados mais expressivos (menor tempo e menor custo).

Tabela 15 - Resultado do grau da influência do apoio mútuo na busca por resultados financeiros do projeto mais expressivos

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	2%	7%	64%	25%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 37 - Resultado do grau da influência do apoio mútuo na busca por resultados financeiros do projeto mais expressivos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Segundo Kohn (1998), o administrador interessado em assegurar que as pessoas sejam capazes e queiram fazer o melhor que puderem, precisa prestar atenção a três fatores fundamentais que ele chama de os “três Cs” da motivação. São eles: a colaboração, que define o contexto do trabalho; o conteúdo das tarefas; e a extensão em que as pessoas têm alguma escolha (*choice*), sobre o quê e como o fazem.

[...] para uma pessoa interessar-se por seu trabalho, precisa saber em que o mesmo consiste - o conteúdo, não meramente o contexto. A motivação é tipicamente mais elevada quando o trabalho oferece uma oportunidade para o indivíduo aprender novas habilidades, para experimentar alguma variação nas tarefas e para adquirir e mostrar competência (KOHN, 1998, p. 202).

¹¹ Considerado o grau da influência com impacto positivo.

Para o autor, é fundamental que o trabalhador tenha algum conhecimento dos resultados do que está fazendo, que se sinta responsável por eles e que veja o trabalho como tendo valor.

De acordo com o Gráfico 38, a maioria dos profissionais de TI pesquisados, afirmam que o apoio mútuo influencia, muito (64%) e totalmente (25%), a equipe que desenvolveu o projeto a buscar resultados financeiros mais expressivo.

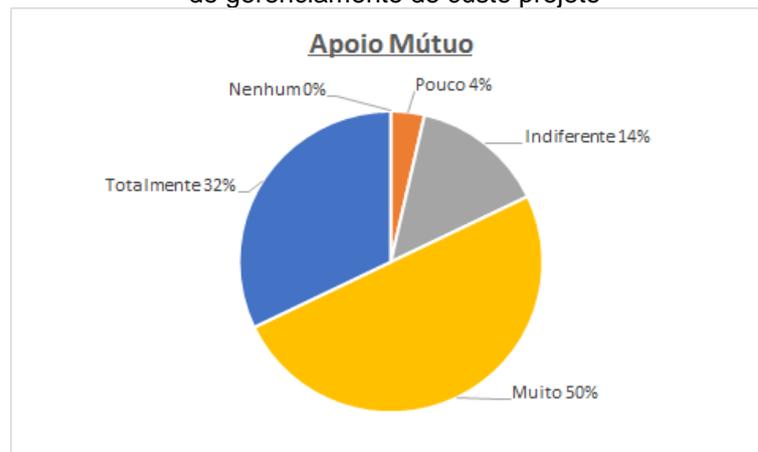
A afirmação 19 do questionário: Avalie o impacto positivo dos conceitos abaixo na realização das atividades de gerenciamento de custo no desenvolvimento de um projeto.

Tabela 16 - Resultado do grau de adoção dos conceitos da anarquia que impactam positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio Mútuo	0%	4%	14%	50%	32%
Coletivismo	0%	14%	25%	39%	21%
Autogestão	4%	9%	18%	50%	20%

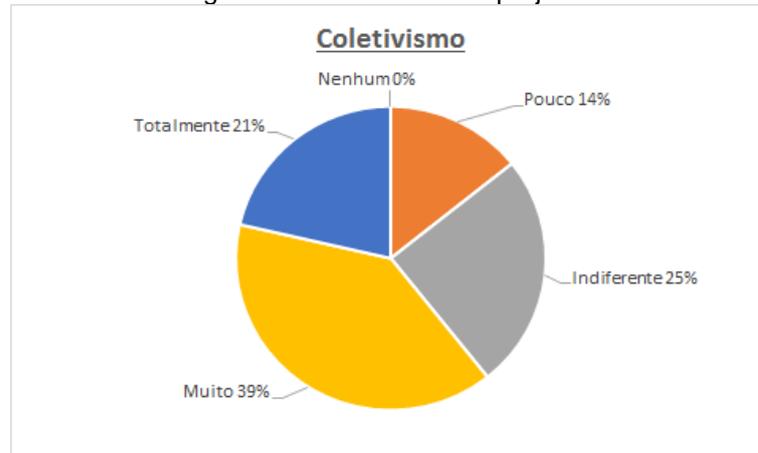
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 38 - Resultado do grau de adoção do apoio mútuo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto



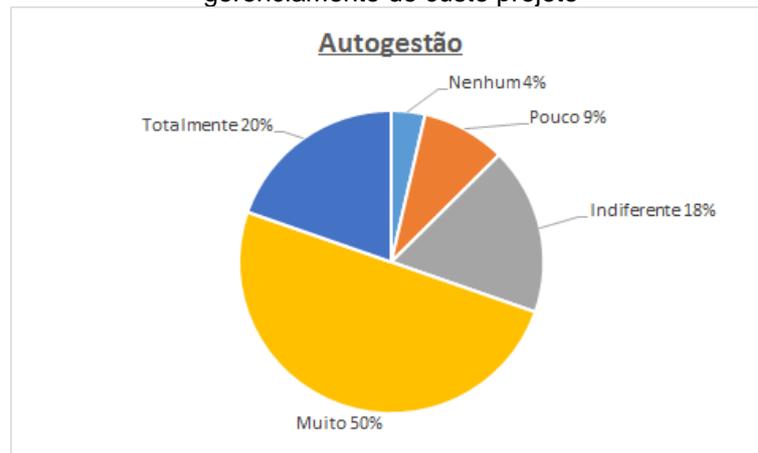
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 39 - Resultado do grau de adoção do coletivismo que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 40 - Resultado do grau de adoção da autogestão que impacta positivamente nas atividades de gerenciamento de custo projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Muitas vezes o gerenciamento de custos é um processo de recompensa para os envolvidos no projeto, através de participação nos seus resultados (VARGAS, 2009, p. 69).

Valor agregado por ser definido como a avaliação entre o que foi obtido em relação ao que realmente foi gasto e ao que se planejava gastar. Na medida em que uma atividade ou tarefa de um projeto for sendo realizada, aquele valor inicialmente orçado para a atividade, passa, agora, a constituir o valor agregado do projeto (VARGAS, 2009, p. 18).

[...] o gerenciamento do valor agregado é uma metodologia que combina escopo, cronograma, e medições de recursos para avaliar o desempenho e

progresso do projeto. É um método comumente usado para medição do desempenho dos projetos. Ele integra a linha de base do escopo à linha de base dos custos e à linha de base do cronograma para formar a linha de base de medição do desempenho, que ajuda a equipe de gerenciamento do projeto a avaliar e medir o desempenho e progresso do projeto. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 217).

Muitas vezes o gerenciamento de custos é um processo de recompensa para os envolvidos no projeto, através de participação nos seus resultados, afirma Vargas (2009, p. 69).

Percebe-se nos gráficos 39, 40 e 41 que dentre os pesquisados, de 60% a 80%, avaliam como um impacto positivo a aplicação dos conceitos da anarquia na realização das atividades de gerenciamento de custo no desenvolvimento de um projeto.

5.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram descritos os resultados desta dissertação com base nos métodos de coleta utilizados. A aplicação dos questionários foi para profissionais que atuam em organização de software e serviços de Tecnologia da Informação sobre a influência/relação dos conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de projetos.

6 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo serão descritas as principais contribuições desta pesquisa, as limitações da pesquisa, recomendações para trabalhos futuros e algumas conclusões sobre este trabalho.

6.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

A partir da avaliação da revisão bibliográfica sobre os conceitos da anarquia e os processos do gerenciamento de projetos nas áreas de conhecimento de escopo, tempo e custo, conclui-se que faltam literatura e informações que abordem a relação e interação desses conceitos.

Com isso, os resultados desta pesquisa auxiliaram a aprofundar a compreensão do tema, confirmando a relação positiva entre esses conceitos. Portanto, um estudo que se propôs a examinar este grau de relação (positiva ou negativa) representa o potencial de contribuir para o avanço do conhecimento existente a respeito da gestão de projetos.

Este trabalho representa um primeiro esforço na identificação da relação (positiva ou negativa) dos conceitos da anarquia e de gerenciamento de projetos e necessita de estudos futuros. Através da presente pesquisa, coleta de dados e avaliação dos resultados, concluiu-se que segundo a opinião de profissionais da área de gestão de projetos de T.I., há uma relação positiva significativa dos conceitos da anarquia nos processos de gerenciamento de projeto, conclusão que nos fomenta a possibilidade de aprofundar nossas pesquisas sobre este âmbito, possivelmente realizando um estudo qualitativo através da aplicação dos conceitos anárquicos diretamente nos processos de gerenciamento de projeto, realizando uma avaliação minuciosa das etapas de processo de projeto e inferindo resultados precisos e detalhados que possam nos levar a uma junção dos resultados quantitativos e qualitativos e corroborar definitivamente nossa hipótese de pesquisa, contribuindo para a elaboração de um manual de aplicação prática dos conceitos da anarquia para o fomento da eficácia e eficiência nos processos de gerenciamento de projeto.

6.1.1 Análise comparativa

Como parte da contribuição acadêmica desta pesquisa têm-se a análise comparativa da relação (positiva ou negativa) baseada na literatura com os resultados obtidos do survey.

Na comparação do grau de relação (positiva ou negativa) dos conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de projetos, obtiveram-se evidências de que sua relação influencia positivamente os processos de coleta de requisitos, definição do escopo, estimativa de recursos das atividades, estimativa do tempo das atividades e estimativa de custos. Tanto baseado na literatura como nas respostas dos profissionais respondentes do *survey*.

O resultado da relação dos processos com os conceitos da anarquia na literatura comparado aos resultados do *survey*, fornecem subsídios para responder a pergunta de pesquisa: qual o grau da relação positiva do apoio mútuo, do coletivismo e da autogestão no processo de gerenciamento de projetos em organizações de software e serviços de tecnologia da informação?

Durante o desenvolvimento deste estudo, por meio da revisão bibliográfica, foi constatado a relação dos conceitos com os processos estudados, exceto o processo de estimativa de recursos das atividades com o conceito de autogestão. Na visão dos profissionais, o conceito de autogestão tem grau de relação positiva com o processo de estimativa, conforme demonstra a Tabela 17.

Tabela 17 - Comparação dos resultados da revisão bibliográfica e da pesquisa Survey

Processos		Apoio Mútuo		Coletivismo		Autogestão	
		Literatura	Survey	Literatura	Survey	Literatura	Survey
Escopo	Coleta de Requisitos	✓	86%	✓	77%	✓	58%
	Definição de escopo	✓	91%	✓	77%	✓	64%
Tempo	Estimativa de recursos das atividades	✓	83%	✓	66%	×	68%
	Estimativa de tempo das atividades	✓	80%	✓	81%	✓	68%
Custos	Estimativa de custos	✓	81%	✓	68%	✓	66%

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo, como qualquer pesquisa acadêmica, apresenta limitações em sua aplicação e análise de resultados. Algumas dessas limitações são apresentadas a seguir.

O número reduzido de indivíduos no pré-teste foi apresentado como uma limitação da pesquisa podendo comprometer a qualidade do questionário.

A dificuldade para generalizar os resultados obtidos é a principal limitação, sendo que o ideal seria realizar estudos adicionais para verificar a existência das relações aqui descritas em todos os tipos de projetos.

Outra limitação observada diz respeito às respostas dos respondentes no *survey*, já que não foi feita nenhuma comprovação das respostas com dados secundários. A ausência de testes estatísticos sobre o *survey* realizado seria outra limitação.

Como a intenção do *survey* era a relação dos conceitos da anarquia e os processos de gerenciamento de projetos, não foi possível identificar se o perfil profissional do respondente influenciou na escolha e quanto ao grau da relação de um modo geral.

6.3 TRABALHOS FUTUROS

Embora o objetivo geral e os objetivos específicos tenham sido alcançados, propõem-se algumas oportunidades de trabalhos futuros, bem como, direcionamentos para novas pesquisas:

- Expandir esse trabalho unificando em um questionário único em conjunto com o questionário da dissertação “Autoridade e Anarquia: Percepção de Liberdade e Autonomia de Gerenciamento em Padrões e Diretrizes relacionadas ao Guia PMBOK” (BARROS, 2015);
- Avaliar os resultados encontrados nesta dissertação através da replicação desse estudo desenvolvendo uma pesquisa mais ampla, envolvendo um universo amostral maior, buscando fomentar este estudo;

- Em virtude de termos realizado uma avaliação quantitativa, não foi possível revelar implicações para a prática na realização de experimentos controlados. Por isso, seria interessante realizar uma pesquisa qualitativa, por exemplo, fazendo entrevistas destinadas a gerente de projetos para entender como os conceitos da anarquia auxiliariam na eficiência e eficácia do gerenciamento de projetos.

6.4 CONCLUSÃO

Os resultados apresentados neste estudo auxiliaram na compreensão de alguns aspectos referente a anarquia e gerenciamento de projetos. Através de uma pesquisa aplicada a 56 profissionais na área de T.I. foi possível examinar o grau de relação entre os conceitos da anarquia com os processos de gerenciamento de projetos.

A maioria dos respondentes, de acordo com o que podemos observar nos gráficos de 15 a 41, afirmam que o conceitos da anarquia tem relação positiva (entre 55% e 91%) com os processos de gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo e do gerenciamento de custos. Conclui-se que os conceitos de apoio mútuo, coletivismo e autogestão possuem um grau significativo de relação positiva com esses processos de gerenciamento de projetos.

O escopo, o nível de qualidade, o orçamento e o cronograma precisam ser bem definidos a fim de que uma equipe de projeto seja eficaz. Para que o objetivo do projeto seja alcançado, todos os membros da equipe devem ter a mesma visão do resultado do projeto e dos benefícios que serão proporcionados.

Por fim, este estudo pôde verificar a relação dos conceitos da anarquia com práticas de gestão de projetos. Porém, ainda há um baixo número de estudos nesta área, sendo recomendado maiores pesquisas acerca do tema. Com isso ressalta-se a importância da constante experimentação e análise do ambiente de projetos para amadurecimento desta matéria tanto no meio acadêmico quando no meio corporativo.

REFERÊNCIAS

ALBERT, Michael. **Parecon**: life after capitalism. Londres: Verso, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006**: Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos. Rio de Janeiro, 2006.

BAETA, Adelaide Maria Coelho; SIQUEIRA, Moema Miranda. Mitos e potencialidades da participação em saúde. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 30-33, out./dez. 1984.

BARROS, Italo Marinho E. **Autoridade e anarquia**: percepção de liberdade e autonomia de gerenciamento em padrões e diretrizes relacionadas ao Guia PMBOK. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação)–Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BOOKCHIN, Murray. **Anarquismo crítica e autocrítica**. São Paulo: Hedra, 2010.

BOUTINET, Jean-Pierre. **Antropologia do projeto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2002.

BROWN, Martyn. Can project management borrow anything from the real anarchists? **Academia**. 2006. Disponível em: <http://www.academia.edu/819232/Can_project_management_borrow_anything_from_the_real_anarchists>. Acesso em: 5 jul. 2015.

BUCHANAN, S. **Anarchy**: the transmogrification of everyday life. Wellington, Committee for Establishment of Civilisation, 1999.

CANCIAN, Renato. Anarquismo: Origens da ideologia anarquista. **Pedagogia e Comunicação**. p. 3, maio 2007. Disponível em: <educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/anarquismo-origens-da-ideologia-anarquista.htm> Acesso em 11 de julho. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COELHO, Plínio Augusto. **História do anarquismo**. São Paulo: Imaginário, 2008.

COHEN. Susan G. A nova organização por equipes trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COLOMBO, Eduardo. Anarquia e Anarquismo. **Revista Verve (NU-SOL)**, São Paulo, n. 7, p. 194-207, 2005. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/verve/article/view/5026/3568>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

CORRÊA, Felipe P. **Rediscutindo o anarquismo: uma abordagem teórica**. São Paulo, 2012. 275 p. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

COSTA, Caio Túlio. **O que é anarquismo?**. São Paulo: Brasiliense, 2004. (Primeiros passos, 5).

EMPIRE, Alec. **'A internet é um experimento de anarquia e liberdade'**. O fundador do Atari Teenage Riot, defende o hacktivismo e uma internet 100% livre e transparente. Entrevistador: Douglas Vieira. O Estado de São Paulo, São Paulo, 10 jun. 2012. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/geral,a-internet-e-um-experimento-de-anarquia-e-liberdade,10000035506>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

FERREIRA, Aurélio. B. de H. **Minidicionário Aurélio da língua portuguesa**. 8. ed. rev. atual. Curitiba: Positivo, 2010.

FEYERABEND, Paul. **Contra o método**. Tradução: Octanny da Mota e Leônidas Hegenberg. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul. 2000. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2015.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James. **Gestão de projetos**. Tradução de Vertice Translate. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração**. Tradução Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro, Campus, 2007.

HELDMAN, Kin. **Gerência de projetos: guia para exame oficial PMI**. Tradução Luciana do Amaral Teixeira. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HUGHEY, Aaron; MUSSNUG, Kenneth J. A verdade sobre as equipes. **HSM Management**. n. 8, maio/jun. 1998.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **Dialética e capitalismo**: ensaio sobre o pensamento de Marx. Petrópolis: Vozes, 1982.

JOLL, Jones. **Anarquistas e anarquismo**. Lisboa: Dom Quixote, 1970.

JOYEUX, Maurice. **Autogestão, gestão operária, gestão directa**. Espanha: CNT de Compostela, 2010.

KATZENBACH, Jon; SMITH, Doulgas. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

KROPOTKIN, Piotr A. **A conquista do pão**. Rio de Janeiro: Organizações Simões, 1953.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LANNES, Luciano Santos. **Equipes auto-gerenciáveis forma de organização do trabalho adequada a sua implantação**. 1999. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/equipes-auto-gerenciaveis-e-a-forma-de-organizacao-do-trabalho-adequada-a-sua-implantacao/243/download/>>. Acesso em: 12 maio 2013.

LIMA, Antônio. **Tudo o que você precisa saber sobre anarquia**. 2. ed. São Paulo: Grupo Autonomia, 2000.

LÓPEZ, Fabio. **Poder e domínio**: uma visão anarquista. Rio de Janeiro: Achiamé, 2001.

MALATESTA, Erico. **Anarquismo e anarquia**. [S.l.]: Faísca Publicações Liberais, 2009.

MARTINEZ, Diego A. C.; SANTOS, Gustavo F. **Anarquismo no século XIX: Proudhon e Bakunin**. 2009. Disponível em: <historia.uff.br/nec/sites/default/files/Anarquismo_no_sec_XIX.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Teoria geral da administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Maury. **Guia de estudo para exame PMP**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

NASCIMENTO, Vinícius Ricardo. **Minha anarquia social**. [S.l.: s.n.], 2014.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PATSOURAS, Louis. **Marx in Context**. [S.l.]: Universe. 2005.

PIAZZI, Patrícia. **Os arquitetos da ordem anárquica: De Rousseau a Proudhon e Bakunin**. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Newton Square: PMI, 2013.

PROUDHON, Pierre-Joseph. **Solution to the Social Problem, ed. H. Cohen**. New York: Vanguard Press, 1927.

RECLUS, Jean Jacques Élisée. **A anarquia e os animais**. Tradução e diagramação: Ateneu Diego Giménez. Piracicaba: COB-AIT, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Edgar. **Pequeno dicionário das ideias libertárias**. 3. ed. Rio de Janeiro: CC&P Editores, 1999.

ROZENFELD, Henrique. et. al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma abordagem por processos. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUNESON, P. ; HÖST, M. Guideline for Conducing and Reporting Case Study Research in Software Engineering. **Empirical Software Engineering**, v. 14, n. 2, 2008.

SAMIS, Alexandre Ribeiro. **Clevelândia**: anarquismo, sindicalismo e repressão política no Brasil. São Paulo: Imaginário, Rio de Janeiro: Achiamé, 2002.

SILVA, Francisco; MEDEIROS, Sabrina; VIANNA, Alexander. **Enciclopedia de guerras e revoluções**. Estados Unidos: Elsevier USA, 2014. V. 1

SIMÕES, Teotonio. **Anarquismo**: pequena introdução às idéias libertárias. 1999. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/anarquismo.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

SUROWIECKI, James. **A sabedoria das multidões**: por que muitos são mais inteligentes que alguns e como a inteligência coletiva pode transformar os negócios, a economia, a sociedade e as nações. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SYLVIAN, Richard. **A companion to contemporary political philosophy**. [S.l.]: Philip. Blackwell Publishing, 1995.

SZKLARZ, Eduardo. Anarquia aqui e agora?. **Revista Super Interessante**, São Paulo, v. 231, p. 61-69, out. 2006.

TAYLOR, J. **Managing information technology projects**: applying project management strategies to software, hardware, and integration initiatives. New York: AMACOM, 2004.

TUMAN, G. J. **Development and implementation of effective project management information and control systems**. New York: Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, 1983.

UNIÃO das mutualidades portuguesas. Lisboa, 2015. Disponível em: <www.mutualismo.com>. Acesso em: 24 ago. 2015.

VARES, Luiz, P. **O anarquismo**: promessas e liberdade. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1988.

- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- VIANA, Nildo. **Manifesto autogestionário**. Rio de Janeiro: Achiamé, 2008.
- WALTER, Nicolas. **As diversas correntes do anarquismo**. 2004. Disponível em <<http://www.midiaindependente.org/pt/red/2004/08/289317.shtml>>. Acesso: 24 ago. 2015.
- WALTER, Nicolas. **Sobre o anarquismo**. Rio de Janeiro: Editora Achiamé, 2000.
- WERKEMA, Cristina. **Integração entre o Design for Six Sigma (DFSS) e a Metodologia de Gerenciamento de Projetos PMBoK**. 1999. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/acervo1782317.html>>. Acesso em: 13 mar. 2013.
- WIKIPÉDIA. **[Principal]**. 2015. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal>. Acesso em: 27 jul. 2015.
- _____. **Autogestão**. 2013. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Autogest%C3%A3o>. Acesso em: 21 dez. 2013..
- WILBUR, Shawn. **More from the 1826 Mutualist?** [S.l.: s.n.], 2006.
- WINTER, M. et. al. Directions for a future research in project management: the findings of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, maio, 2005.
- WOODCOCK, George. **História das ideias e movimentos anarquistas: a ideia**; v.I. Porto Alegre: L&PM Editores, 2002a. v. 1.
- _____. **História das ideias e movimentos libertários**. Porto Alegre: L&PM, 2002b. v. 2.
- _____. **Os grandes escritos anarquistas**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM Editores, 1981.

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

APOIO MÚTUO, COLETIVISMO E AUTOGESTÃO NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este questionário visa capturar a sua percepção sobre a relação entre três conceitos derivados da **anarquia - apoio mútuo, coletivismo e autogestão** - com e o processo de **gerenciamento de projetos**. Ele é destinado a **profissionais** que tenham conhecimento, teórico ou prático, em gerenciamento de projetos e que atuam em organizações de software e serviços de tecnologia da informação.

O tempo estimado para responder o questionário é de 15 minutos.

As respostas de cada participante serão armazenadas de forma confidencial e a apresentação do resultado

Será feita de maneira a não permitir a sua identificação.

O questionário é parte de pesquisa acadêmica conduzida pela mestranda Carla Patrícia, p. G. Fernandes, e sob orientação do Prof. Dr. Hermano Perrelli de Moura, pesquisador do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Em caso de dúvidas, ou para receber os resultados desta pesquisa e/ou uma cópia da futura dissertação de mestrado, envie e-mail para cpggf@cin.ufpe.br (Carla).

Desde já agradecemos a sua participação.

Carla Patrícia Fernandes e Hermano Perrelli de Moura

PARTE 1: PERFIL DO RESPONDENTE

1. Sua faixa etária. (Indique uma única opção)

de 18 a 25 anos

de 26 a 35 anos

de 36 a 45 anos

de 46 a 55 anos

acima de 55 anos

**2. Possui alguma formação específica na área de gerenciamento de projetos?
(indique mais de uma opção se necessário)**

Especialização/MBA

Mestrado

Doutorado

Curso de Aperfeiçoamento/Curta Duração

Não

Outra (especificar):

3. Cidade e país onde trabalha.

4. Avalie seu nível de conhecimento em gerenciamento de projetos:

1 - nenhum / 2 - muito baixo / 3 - baixo / 4 - médio / 5 - alto

Possuo certificado PMP () CAPM ()

PARTE 2: CONCEITUAÇÃO DE APOIO MÚTUO, COLETIVISMO E AUTOGESTÃO

Para responder às questões 6 a 19, considere seu conhecimento, teórico e prático, e sua experiência sobre gerenciamento de projetos e os seguintes conceitos:

Apoio Mútuo: relação entre indivíduos de uma mesma equipe de projeto, que se apoiam entre si através de suas aptidões e diferenças, fortalecendo a solidariedade e a cooperação, em busca de um objetivo comum.

Situação-exemplo: No projeto de um website, o designer de interface (*front-end engineer*) precisa se comunicar constantemente com o programador (*back-end engineer*) para verificar se é possível, dentro dos custos e prazo, realizar a tarefa requerida para ambos.

Coletivismo: todas as ações ou decisões do projeto são tomadas pela equipe do projeto, através da unanimidade ou maioria simples dos seus membros. O gerente do projeto não tem autonomia e autoridade para tomada da decisão.

Situação-exemplo: No mesmo projeto, toda a equipe se reúne para encontrar a melhor solução quando o programador informa que a tarefa requerida pelo designer consumiria excessivo tempo e verba.

Autogestão: o planejamento, execução, e monitoramento e controle do projeto pertence a própria equipe do projeto, cujos membros integram diretamente o esforço no desenvolvimento do projeto. Significa autonomia da equipe do projeto, ou seja, gestão dos membros da equipe por eles mesmos, sem ninguém, incluindo o gerente do projeto, para liderá-los ou dizer o que podem ou não podem fazer.

Situação-exemplo: No projeto em questão, o programador, sabendo que beneficiará o projeto, utiliza um *template* (modelo pronto) para agilizar o processo, sem a necessidade de aprovação de um líder de hierarquia superior.

PARTE 3: GERENCIAMENTO DE PROJETOS

6. Com a finalidade de alcançar um objetivo em comum, os conceitos derivados da anarquia abaixo relacionados fomentam a evolução de equipes de projeto:

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

7. Avalie o impacto da participação por toda a equipe e não apenas pelo gerente de projetos nos itens abaixo relacionados.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Tomada de decisões					
Monitoramento das atividades					
Gerenciamento das mudanças do cronograma					

8. Avalie em que grau os conceitos abaixo podem ser aplicados a todos os tipos de projetos.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

PARTE 4: GERENCIAMENTO DO ESCOPO

9. Avalie o impacto positivo dos conceitos da anarquia no processo de coleta de requisitos de um projeto, onde todos os membros da equipe devem obter e explicitar os requisitos para criar uma melhor solução possível e satisfazer às reais necessidades do cliente e prover longevidade na solução.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

10. No processo de definição do escopo, se faz necessária a participação de toda a equipe para assegurar que todos entendam qual o objetivo do projeto e que haja consenso sobre o resultado final do projeto, avalie o grau de impacto positivo deste processo nos conceitos abaixo.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

11. Avalie em que grau a adoção dos conceitos abaixo impactam positivamente as atividades de gerenciamento de escopo do projeto.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

PARTE 5: GERENCIAMENTO DO TEMPO

12. No processo de estimativa dos recursos das atividades são tomadas decisões referentes aos recursos (tipos, quantidades, materiais, pessoas, equipamentos ou suprimentos) a serem utilizados no desenvolvimento de um projeto, reduzindo substancialmente o custo alto por decisões tomadas erradamente. Avalie em que grau os conceitos abaixo impactam positivamente durante este processo.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

13. Avalie o grau da relação dos conceitos abaixo na precisão da estimativa de tempo das atividades com a participação de todos os integrantes da equipe do projeto.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

14. Avalie o impacto positivo da autogestão da equipe na entrega no prazo, quando a própria equipe monitora e controla as suas atividades no desenvolvimento do projeto.

Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente

15. Avalie em que grau a adoção dos conceitos abaixo impactam positivamente as atividades de gerenciamento de tempo do projeto.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

PARTE 6: GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

16. são úteis para o engajamento dos membros da equipe a fim de melhorar a exatidão e o comprometimento com o processo de estimativas de custo.

	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					

17. grau da influência positiva nos resultados financeiros do projeto quando a equipe utiliza a autogestão, conservando a disciplina e o foco.

Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente

18. Grau da influência do apoio mútuo quando o resultado financeiro de um projeto for distribuído entre a equipe que o desenvolveu, buscando conseguir resultados mais expressivos (menor tempo e menor custo).

Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente

19. Avalie o impacto positivo dos conceitos abaixo na realização das atividades de gerenciamento de custo no desenvolvimento de um projeto

Conceito	Nenhum	Pouco	Indiferente	Muito	Totalmente
Apoio mútuo					
Coletivismo					
Autogestão					