



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS**

**INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE  
PROJETOS**

**MARIA APARECIDA MONTEIRO LÚCIO LIMA**

**MATRICULA N.º 2035065/8**

**PROF. ORIENTADOR: MSC. MARCELO GAGLIARDI**

**Brasília/DF, junho de 2009**

MARIA APARECIDA MONTEIRO LUCIO LIMA

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE  
PROJETOS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

**Orientador:** Prof. MSc. Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2009

MARIA APARECIDA MONTEIRO LUCIO LIMA

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE  
PROJETOS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

**Orientador:** Prof. MSc. Marcelo Gagliardi

**Banca Examinadora**

---

Professor Marcelo Gagliardi, MSc  
Orientador

---

Professor (a)  
Examinador (a)

---

Professor(a)  
Examinador (a)

Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

“Nos próximos 20 anos, todo o trabalho dos executivos do planeta será desenvolvido por meio de projetos”.

(Tom Peters)

Dedico,  
este trabalho ao meu amado esposo  
André Gustavo, que estando ao meu lado,  
tornou minhas lutas bem mais fáceis. Sei  
que com carinho e zelo você abraçou este  
trabalho e em muito me ajudou. Você é  
lindo, maravilhoso, um homem de DEUS.  
E sei que juntos alcançaremos os sonhos  
de DEUS pra nós. A DEUS demos glórias  
por mais essa vitória.

Agradecimentos:

A DEUS, que me levantou me restaurou e derramou sua unção em minha vida.

A André, meu esposo, fruto da misericórdia de DEUS sobre minha vida, obrigada pela paciência e amor, juntos voaremos com asas como de águia.

Pai e mãe (Antonio Lucio e Lurdes), meu amor e minha honra.

Mariana, você é preciosa demais, herança no Senhor e herdeira do meu amor.

As minhas irmãs, Rosângela, Silvana e Mariza, são família bendita do Senhor.

A minha amiga Rosangela Barbosa, que bom, é contar com amigos de verdade.

Ao meu orientador professor Marcelo Gagliardi, pelo acompanhamento neste trabalho.

A todos vocês o meu muito obrigada.

## RESUMO

As organizações têm voltado suas atividades para o desenvolvimento de projetos. Isso exige uma capacidade profissional para o gerenciamento de projetos. Neste contexto, o gerente de projetos passa a assumir grande parte da responsabilidade pelo projeto e, conseqüentemente, pelo seu sucesso. O sucesso do gerente de projetos depende de suas competências, onde as habilidades interpessoais são mais importantes que o conhecimento técnico. Torna-se necessário ao gerente de projetos conhecer sua capacidade frente às habilidades requeridas, para projetar um estado futuro e traçar um plano de desenvolvimento pessoal. O objetivo deste trabalho foi elaborar um instrumento para diagnosticar as habilidades do gerente de projetos. Para isso, foi apresentado o instrumento Roda de Habilidades do Gerente de Projetos. O desenvolvimento da pesquisa realizou-se em três passos: elaborar o instrumento de diagnóstico, usando o Quadro de valores competitivos de Quinn et al e as oito habilidades do gerente de projetos do PMI; teste em gerentes de projetos, pesquisa de campo que usou a primeira versão do instrumento junto com algumas questões para coleta de dados; melhoria do instrumento, a partir dos pontos identificados na coleta de dados, que gerou a segunda versão da Roda de Habilidades do Gerente de Projetos.

**Palavras-chave:** Projeto, Gerência de Projetos, Gerente de Projetos, Competência.

## **LISTA DE SIGLAS**

IPMA – International Project Management Association.

PMBOK – Project Management Body of Knowledge.

PMI – Project Management Institute.

RHGP – Roda de Habilidades do Gerente de Projetos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 - Classificação da pesquisa.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2 - Procedimento de pesquisa.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3 - Quadro de valores competitivos.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4 - Valores competitivos e possibilidades de caminhos .....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5 - Valores competitivos e competências.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 6 - Exemplo de avaliação com o Quadro de valores competitivos .....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7 - Gráfico de diagnóstico das habilidades do gerente de projetos.....</i>	<i>35</i>

## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Variação da autoridade do gerente de projetos.....</i>	<i>23</i>
<i>Quadro 2 – Questões usadas para coleta de dados .....</i>	<i>36</i>

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
2.1	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	14
2.1.1	<i>Classificação da pesquisa .....</i>	<i>15</i>
2.1.2	<i>Técnicas de coleta de dados.....</i>	<i>16</i>
2.2	PROCESSO METODOLÓGICO.....	17
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
3.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	20
3.1.1	<i>Projeto .....</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Gerenciamento de projetos na abordagem do PMI .....</i>	<i>21</i>
3.1.3	<i>O papel do gerente de projetos .....</i>	<i>22</i>
3.2	COMPETÊNCIAS.....	24
3.2.1	<i>Conceitos.....</i>	<i>24</i>
3.2.2	<i>Competências requeridas do gerente de projetos .....</i>	<i>25</i>
3.2.3	<i>Método de avaliação de competências gerenciais.....</i>	<i>27</i>
<b>4</b>	<b>INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS.....</b>	<b>33</b>
4.1	IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	33
4.2	ADAPTAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS.....	34
4.3	APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS 34	
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
5.1	COLETA DE DADOS .....	36
5.1.1	<i>Apresentação e discussão dos resultados.....</i>	<i>37</i>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICE A – RODA DE HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS.....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS .....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE C – ESCALA DE VALORES PARA AS NOTAS.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, o termo gerenciamentos de projetos, ou a figura do gerente de projetos, eram pouco conhecidos no Brasil. Entretanto, ambos sempre existiram dentro das organizações. Não apareciam com ênfase ou como destaque estratégico, mas contribuíam para o alcance dos objetivos de negócio.

O crescimento do porte das organizações, e o ritmo de mudanças no ambiente externo, têm exigido das organizações maior capacidade de formular e implementar estratégias. Elas vivem em cenários de incertezas e ritmo de mudanças ambientais acelerados. Deste modo, tendem a trabalhar com projetos e buscam, a cada momento, tornar essa atividade mais eficaz. “Hoje, mais e mais empresas estão se vendo gerenciando seus negócios por projetos” (KERZNER, 2005).

Após o ano 2000, houve um crescimento acelerado do tema no Brasil (ARCHIBALD e PRADO, 2004, p. 17). As empresas buscam, cada dia mais, aprimorar a forma de lidar com projetos. O conceito evoluiu no país, de forma que os empresários começaram a enxergar inúmeros projetos dentro das organizações. Não somente pela quantidade, mas principalmente pela importância destes para as empresas, a gerência de projetos passou a ser percebida em todos os níveis organizacionais. Os projetos estão, normalmente, associados à inovação e mudanças, que dominam o cenário atual. Cada mudança é um projeto. Cada inovação passa por um projeto, que constrói os produtos ou serviços. O sucesso dos projetos torna-se essencial para as organizações atingirem suas estratégias e manterem competitividade no mercado.

A gerência de projetos tornou-se importante para as organizações, onde o papel do gerente de projetos passou ter destaque. O responsável pelo projeto é o gerente de projetos. Ele está relacionado, em parte, com o sucesso do projeto (VARGAS, 2000, p. 116). Já o sucesso do gerente de projetos depende de suas competências, que está mais relacionada a habilidades interpessoais que a conhecimento técnico. Essas habilidades são fundamentais para interpretar os dados disponíveis sobre a realidade do projeto, transformando-os em informações, para apoiar suas decisões. Diante desse contexto, questiona-se como diagnosticar

as habilidades do gerente de projetos, para que ele possa desenvolvê-las e alcançar um estado desejado?

Para o meio acadêmico este trabalho justifica-se porque apresenta uma fonte de pesquisa para aplicar ou desenvolver novos instrumentos de diagnóstico, que podem ser inseridos em processos de desenvolvimento de competências do gerente de projetos. Para o meio profissional, a pesquisa apresenta uma proposta de instrumento que pode ser aplicada em ações de desenvolvimento de pessoas. Permite, também, identificar necessidades de capacitação profissional, com base nas habilidades requeridas do gerente de projetos. Para o profissional em gerenciamento de projetos, apresenta uma oportunidade de auto-avaliação e reflexão sobre sua forma de atuação, que pode levar a um aprendizado mais profundo, desenvolvendo suas distinções.

A presente monografia tem como objetivo geral apresentar um instrumento para diagnosticar as habilidades do gerente de projetos. A partir desse instrumento, espera-se ser possível compreender a situação atual de suas habilidades para definir ações de desenvolvimento pessoal, que levem a um estado desejado. Os objetivos específicos são: identificar na literatura as competências requeridas do gerente de projetos; analisar as principais habilidades requeridas do gerente de projetos; desenvolver um instrumento de diagnóstico, com base nas habilidades identificadas e aplicar esse instrumento em um grupo de gerentes de projetos.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é a introdução do problema e objetivos da pesquisa. O segundo apresenta a metodologia utilizada para desenvolver o trabalho, abordando a classificação da pesquisa e o processo metodológico. O terceiro apresenta o referencial teórico que aborda as definições de projeto e gerenciamento de projetos, o papel do gerente de projetos, e as habilidades dos gerentes de projetos. O quarto capítulo discorre sobre o instrumento de diagnóstico, denominado de Roda de Habilidades do Gerente de Projetos. Após essas seções são apresentadas as conclusões.

## **2 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa aplicada na realização deste trabalho. Para isso, inicia com os conceitos relacionados ao referencial metodológico adotado e a tipologia de pesquisas científicas, segundo Moresi (2004, p. 11). Em seguida, aborda a classificação da pesquisa, de acordo com sua natureza, finalidade, meios de investigação e abordagem, e o procedimento aplicado, mostrando em cada passo as fontes de dados e os resultados alcançados.

### **2.1 Referencial metodológico**

Para Gil (2002, p. 162), a metodologia tem como objetivo descrever os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada uma. Elas são necessárias quando não há informações suficientes ou organizadas para responder adequadamente a um problema. Gil (1996, p. 19) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que busca responder a um problema proposto, empregando conhecimentos, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Dessa definição observa-se o uso de dois importantes elementos: o método e a técnica científicos.

Considerado como elemento fundamental do processo do conhecimento científico, o método científico, segundo Severino (2007, p. 102), é o “conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações casuais constantes entre os fenômenos”. Já as técnicas ou procedimentos científicos, utilizados para alcançar os propósitos da pesquisa, são preceitos ou processos que podem ser usados por uma ciência ou arte (MARCONI e LAKATOS 2007, p. 176).

### 2.1.1 Classificação da pesquisa

As formas de classificação das pesquisas científicas variam de acordo com o critério utilizado. Gil (1996, p. 45 e 47) tipifica as pesquisas usando dois critérios: objetivos gerais e procedimentos técnicos. Já Moresi (2004, p. 11) classifica as pesquisas científicas do ponto de vista da sua natureza, da forma de abordagem do problema, quanto aos fins e aos meios. A escolha dos tipos de pesquisa é importante para seu adequado desenvolvimento, devendo manter coerência epistemológica, metodológica e técnica (SEVERINO, 2007, p.118).

Particularmente, esta monografia utiliza a classificação de Moresi (2004, p. 11-14), onde as pesquisas podem ser classificadas quanto à sua natureza, fins, meios de investigação e abordagem. Quanto à natureza ela é aplicada, pois busca aplicação prática para resolver problemas específicos. Quanto aos fins, é do tipo metodológica, uma vez que tem como objetivo apresentar um instrumento de captação da realidade. Quanto aos meios de investigação, foram selecionadas a pesquisa bibliográfica e de campo.

De acordo com Moresi (2004, p. 12 a 14) a pesquisa bibliográfica é o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, enquanto que a de campo é a investigação empírica realizada no local que dispõe de elementos para explicar um fenômeno. Nessa última podem ser aplicados instrumentos de coleta de dados como questionários e formulários. A abordagem empregada no trabalho foi a qualitativa. A Figura 1 apresenta a forma de classificação de Moresi (2004, p. 11-14) e os tipos selecionados para esta monografia.

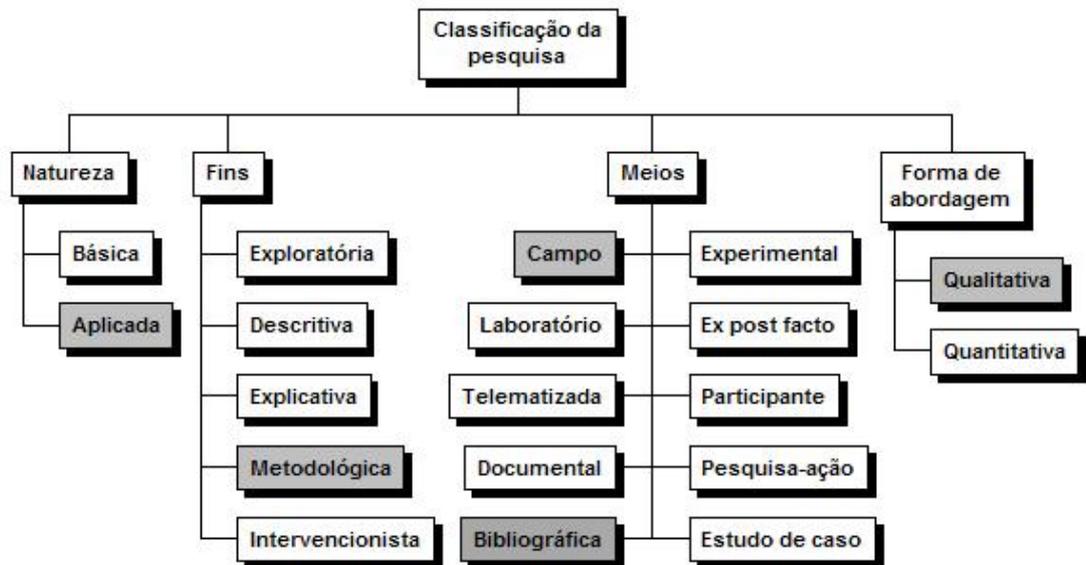


Figura 1 - Classificação da pesquisa  
 Fonte: Moresi (2004, p. 11-14)

### 2.1.2 Técnicas de coleta de dados

Após o planejamento da pesquisa, uma importante etapa da execução da pesquisa científica é a coleta de dados. Envolve a aplicação de técnicas selecionadas e instrumentos elaborados na fase de planejamento (MARCONI e LAKATOS 2007, p. 167). De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 176-215), são técnicas de coleta de dados:

- coleta documental: tem como fonte de dados os documentos, escritos ou não. Pode ser executada no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Constitui dois tipos de fonte, a primária e a secundária. A primária é compilada, produzida ou analisada pelo autor. A secundária é transcrita ou produzida por outras pessoas, que não o autor;
- observação: utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, tais como visão e audição. Pode-se, também, examinar fatos e fenômenos. Auxilia na identificação de provas sobre os objetivos que os indivíduos não têm consciência, mas orientam seu comportamento;
- entrevista: encontro entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações sobre um determinado assunto. É muito usado em pesquisas

sociais, tanto para coleta de dados, como para diagnóstico ou tratamento de problema. Existem dois tipos: a estruturada, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; e a não-estruturada, onde o entrevistador fica livre para desenvolver cada situação, na direção que for mais adequada;

- questionário: instrumento de coleta de dados que contém uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 203), cerca de 25% dos questionários entregues são devolvidos;
- formulário: um dos instrumentos de coleta de dados essencial para investigações sociais, aplicado em entrevistas. É um roteiro de perguntas que deve ser preenchido pelo entrevistador.

Nesta monografia a coleta de dados foi usada para identificar pontos de melhoria para o instrumento de diagnóstico das habilidades do gerente de projetos. A técnica aplicada foi a de questionário, constituído de quatro questões abertas incluídas ao final da primeira versão do instrumento de diagnóstico. A coleta foi realizada em um grupo de cinco gerentes de projetos, escolhidos aleatoriamente, com o propósito de testar o instrumento de diagnóstico.

## **2.2 Processo metodológico**

Para realização do trabalho foi definido um procedimento organizado em: fontes de dados, análises e resultados. As fontes de dados correspondem aos modelos teóricos e produtos usados para realizar as análises, que correspondem aos passos do procedimento. Os resultados são os produtos gerados pelas análises. A Figura 2 apresenta o procedimento de pesquisa.

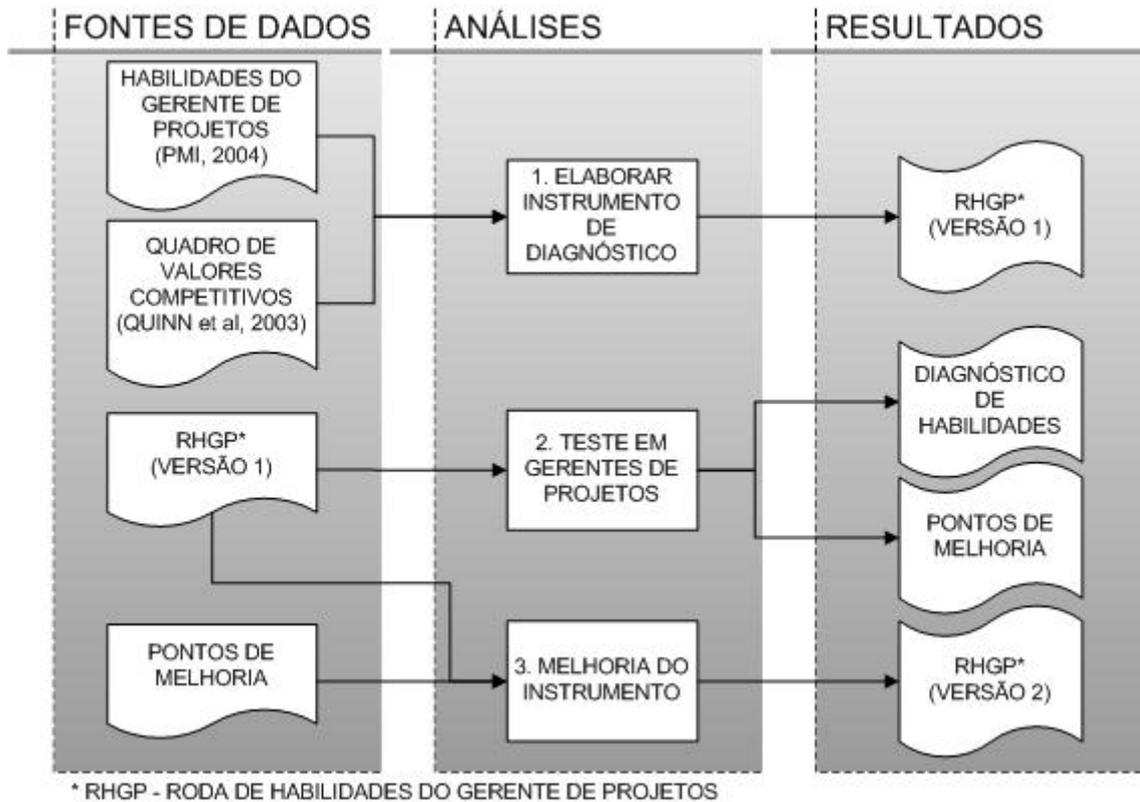


Figura 2 - Procedimento de pesquisa

Fonte: autora

O primeiro passo refere-se à elaboração do instrumento de diagnóstico das competências do gerente de projetos. Como fonte de dados foi selecionado o conjunto de habilidades requeridas do gerente de projetos, segundo o PMI (2004, p. 15), e o Quadro de valores competitivos de Quinn et al (2003). Como resultado gerou-se a primeira versão do instrumento de diagnóstico, denominado Roda de Habilidades do Gerente de Projetos (RHGP). Este instrumento é composto por três questões. Na primeira, o gerente de projetos deve marcar para cada habilidade qual nota ele atribui para si, numa escala de 0 a 10. Na segunda, ele marca a nota que ele deseja para cada habilidade. Na terceira questão, aponta as habilidades que precisa desenvolver para melhorar sua capacidade de interpretar dados que subsidiam suas decisões.

O segundo passo corresponde ao teste do RHGP em um conjunto de 5 gerentes de projetos, selecionados ao acaso. Nessa pesquisa de campo foi aplicada a primeira versão do RHGP. Os resultados foram os diagnósticos individuais, de cada gerente de projeto, e as melhorias apontadas para o instrumento. Destaca-se

como melhoria a inclusão de valores para cada número da escala de avaliação adotada no instrumento.

O terceiro passo refere-se à melhoria do instrumento de diagnóstico, RHGP. Para isso foram analisados os pontos de melhoria e a primeira versão do RHGP. O resultado foi a criação da segunda versão do instrumento, que inclui os valores referentes a cada número da escala de avaliação adotada no instrumento.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o embasamento teórico sobre os assuntos gerenciamento de projetos, papel e competências do gerente de projetos. Inicia pelos conceitos, objetivos e estrutura do gerenciamento de projetos, na abordagem do PMI. Em seguida, apresenta o papel do gerente de projetos e sua importância para o sucesso dos projetos. Por fim, aborda os conceitos e competências requeridas do gerente de projetos. Esses tópicos formam o conjunto de apontamentos teóricos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa.

#### **3.1 Gerenciamento de projetos**

##### **3.1.1 Projeto**

Projetos são fundamentais para o funcionamento das organizações. Estão presentes em diversos setores, principalmente, nas atividades de mudanças e geração de produtos e serviços (DINSMORE, 2005, p. 1). Segundo Kerzner (2002, p. 17), projetos são empreendimentos com objetivos identificáveis que consomem recursos e operam sob pressões de prazos, custos e qualidade.

Para o PMI (2004, p. 5), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Por essa definição pode-se observar duas características dos projetos: são temporários, possuem início e fim; geram produtos, serviços ou resultados exclusivos, ou seja, entregas originais. Além dessas, os projetos são elaborados progressivamente, o que significa desenvolvimento em etapas e com incrementos contínuos (PMI 2004, p. 6). Essa última característica, integra os conceitos de temporalidade e exclusividade relacionados aos projetos.

Essas definições mostram que um projeto é um trabalho temporal, desenvolvido por pessoas e que busca atingir um objetivo exclusivo. Essa característica de temporalidade requer especial atenção às expectativas de prazo. Já a característica de exclusividade exige atenção quanto aos resultados, que estão associados a algum grau de incerteza. O que o projeto se propõe a entregar nunca foi desenvolvido antes e, em razão disso, gera incertezas. Por isso precisam ser

gerenciados de forma profissional, buscando aplicar técnicas, ferramentas, métodos e conhecimentos para alcançar sucesso.

### **3.1.2 Gerenciamento de projetos na abordagem do PMI**

De acordo com Kerzner (2002, p.17), ao longo de quase trinta anos, o gerenciamento de projetos era tido como um processo inovador, mas muito longe de ser visto como essencial para a sobrevivência das empresas. As organizações são submetidas a rígidas pressões de prazo, qualidade, além da importância do desenvolvimento de uma relação de longo prazo com os clientes. O gerenciamento de projetos passou a ser utilizado como uma importante fonte de competitividade. De acordo com Prado (2000, p. 19), o domínio da arte de executar projetos tornou-se essencial para a sobrevivência e progresso das empresas modernas.

O tema gerenciamento de projetos surgiu na literatura na no final da década de cinquenta, com sua formalização na década de sessenta e tem evoluído constantemente. Ganhou destaque nos anos 90, com a pressão por novos produtos e agilidade na resposta às demandas do mercado. Neste período passou a ser entendido como um dos principais fatores de sobrevivência e crescimento organizacional, o que levou muitas empresas a investirem fortemente em programas de implantação do gerenciamento de projetos (PRADO, 2000, p. 15). Nos últimos anos, com o cenário de incertezas, as empresas têm enfrentado constantes mudanças. Cada mudança pode ser vista como um projeto. Isso leva a organização a depender do sucesso dos projetos para manter-se competitiva no mercado.

O PMI (2004, p. 8) define gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para atender aos requisitos definidos. Esses elementos devem ser empregados por todos os envolvidos no projeto, ou seja, gerente do projeto, equipe executora, clientes, usuários, patrocinadores e outros. Kerzner (2002) define o gerenciamento de projetos como planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Ambas definições retratam a preocupação em coordenar atividades para atingir objetivos definidos.

Na abordagem do PMI (2004, p. 37), o gerenciamento de projetos é realizado por meio de processos. Cada processo aplica conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas entradas recebidas para gerar as saídas. As entradas são informações fornecidas pelos envolvidos no projeto, principalmente, a equipe e o gerente de projetos, na execução de um processo anterior. Elas são usadas ou manipuladas por um processo, com a aplicação das técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Como resultado têm-se as saídas, que são informações geradas por um processo. Grande parte das informações produzidas no gerenciamento de um projeto é utilizada nas decisões do gerente de projetos, quando da realização dos processos.

Os processos de gerenciamento de projetos são organizados em cinco grupos e nove áreas de conhecimento (PMI, 2004, p. 11 e 40-42). Os grupos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. As áreas de conhecimento são: escopo, tempo, custo, integração, qualidade, risco, comunicação, recursos humanos e aquisição. Cada processo está relacionado, ao mesmo tempo, a um grupo e uma área de conhecimento.

Essa abordagem apresenta uma gama de conhecimentos, técnicas e ferramentas que são aplicadas, normalmente, no gerenciamento de projetos e têm alcançado resultados satisfatórios. Entretanto, as competências necessárias para gerenciar um projeto não se esgotam aí. É necessário aplicar outras que não estão relacionadas à visão de processos do PMI. Entre essas, estão os conhecimentos de negócio, de gerenciamento em geral e de habilidades interpessoais. Isso mostra que é importante usar um modelo como referência, mas prender-se a ele pode levar o projeto ao insucesso.

### **3.1.3 O papel do gerente de projetos**

A gestão e a execução de um projeto ocorrem por meio da interação entre várias pessoas. Cada uma possui atribuições e responsabilidades bem definidas e são envolvidas de forma coordenada, de acordo com o planejamento. A essa divisão de responsabilidades dá-se o nome de papel. Um projeto integra direta ou indiretamente vários papéis (PMI, 2004, p. 26), como o cliente, usuário, patrocinador, equipe executora e o gerente de projetos. No contexto da gerência de projetos, o

papel principal é do gerente de projetos. Ele é o responsável pelo projeto (PMI, 2004, p. 26; ARCHIBALD e PRADO, 2004, p. 99). Cabe a ele planejar, controlar e concluir o projeto, alcançando os objetivos estabelecidos.

Vargas (2000, p. 115-116) relaciona as atribuições de um gerente de projetos:

- entregar o produto final dentro dos prazos, custos e desempenho exigidos;
- cumprir com os objetivos contratuais;
- adquirir recursos para o projeto, na quantidade e qualidade adequadas;
- mobilizar e motivar a equipe do projeto;
- administrar obstáculos e possibilidades de fracasso;
- gerenciar os riscos do projeto;
- desenvolver comunicação efetiva;
- negociar com os elementos internos e externos ao projeto para garantir o cumprimento do planejamento do projeto.

Para cumprir suas atribuições, o gerente de projetos recebe poder e autoridade, que variam de acordo com a estrutura organizacional (ARCHIBALD e PRADO, 2004, p. 100). Em estruturas funcionais, normalmente, não existe a figura do gerente de projetos. Para estruturas matriciais, o nível de poder varia de fraco a forte. Há ainda a estrutura por projetos, onde o papel do gerente de projetos possui o maior nível de autoridade. O Quadro 1 apresenta o nível de autoridade, de acordo com a estrutura organizacional.

<b>Tipo de organização</b>	Funcional	Matricial fraca	Matricial balanceada	Matricial forte	Por projetos
<b>Autoridade do gerente de projetos</b>	Não existe	Fraca	Média	Forte	Total

Quadro 1 – Variação da autoridade do gerente de projetos

Fonte: Archibald e Prado (2004, p. 100)

Embora o gerente de projetos precise de autoridade e poder formal, há um aspecto fundamental para o cumprimento de suas atribuições: a liderança. De acordo com Archibald e Prado (2004, p. 102), alguns tipos de projetos exigem constantes tomadas de decisão, por parte do gerente de projetos. Para tomar decisões adequadas, ele precisa desenvolver suas habilidades no relacionamento com as pessoas. Desta forma, aspectos como comunicação, respeito e tolerância são mais importantes que conhecimento técnico. Vargas (2000, p. 116) também

destaca as habilidades interpessoais, atribuindo a elas a principal parcela do sucesso do gerente de projetos.

O papel do gerente de projetos é fundamental para o sucesso de um projeto. Atribuir-lhe autoridade e poder formal é uma maneira de aumentar as chances de sucesso. Desenvolver conhecimentos também potencializa as oportunidades de sucesso. Mas o maior desafio está em mover a equipe para o objetivo do projeto e mantê-la focada. Para isso, as habilidades interpessoais são as mais indicadas. Em contra-partida, são as mais difíceis de desenvolver. O esforço no relacionamento com pessoas é grande, mas traz maiores benefícios para o projeto, levando-o ao sucesso com maior segurança.

### **3.2 Competências**

As organizações preocupadas em ter resultados em suas atividades, e trabalhar com profissionais qualificados têm se voltado suas atenções ao que diz respeito às pessoas, que são parte fundamental de todo processo dentro das empresas.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 122), muitas empresas começaram a desenvolver projetos relacionados ao tema competências, procurando identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para fazer frente à nova realidade. Esta seção apresenta alguns conceitos sobre competências para melhor entendimento sobre a sua importância dentro das organizações.

#### **3.2.1 Conceitos**

Parry (*apud* WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004, p. 124) define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

Esta definição permite observar três componentes básicos (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004, p. 127):

- conhecimentos: é o “saber adquirido”, os conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho;
- habilidades: é o “saber fazer”, ou seja, é o conhecimento colocado em prática;
- atitudes: são relacionadas aos comportamentos do colaborador, as formas como ele age junto a pares, superiores e subordinados.

Ledford Junior (*apud* WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004, p. 124) destaca que esses componentes podem levar uma pessoa a aumentar seu desempenho. Ele acrescenta que as competências envolvem comportamentos que podem ser observados e mensurados.

Prahalad e Hamel (*apud* WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004, p. 125) definem competência como um conjunto de habilidades e tecnologias, vistas de forma integrada.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 127) é de suma importância identificar as competências. As estratégias são pontos de partida e devem ser desdobradas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para todos os profissionais.

A definição de competência nos três elementos, conhecimentos, habilidades e atitudes, auxilia na compreensão do instrumento apresentado nesta monografia. Na gerência de projetos, o elemento conhecimento está relacionado à aplicação das abordagens, técnicas e métodos. Já o elemento habilidades está relacionado à capacidade do gerente de projetos em direcionar e motivar a equipe para atingir os objetivos definidos. As atitudes estão relacionadas às decisões tomadas.

### **3.2.2 Competências requeridas do gerente de projetos**

Para gerenciar um projeto é necessário um conjunto de conhecimentos e habilidades. O PMI (2004, p. 15) relaciona os conhecimentos que normalmente são requeridos do gerente de projetos: contabilidade e gerenciamento financeiro, compras e aquisições, vendas e marketing, contratos e legislação comercial, fabricação e distribuição, logística e cadeia de abastecimento, planejamento

estratégico, estruturas organizacionais, comportamento organizacional, práticas de saúde e segurança, e tecnologia da informação.

Segundo Vargas (2000, p. 116), o sucesso de um projeto está relacionado, em parte, ao gerente de projeto. Já o sucesso do gerente de projetos depende de suas competências, que em muitos casos têm pouca ou nenhuma relação direta com o conhecimento técnico. As habilidades interpessoais são fundamentais para o sucesso do gerente de projeto. Como habilidades interpessoais o PMI (2004, p. 15) estabelece: comunicação eficaz, influência sobre a organização, liderança, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos, e tomada de decisões.

Outra abordagem que apresenta as competências requeridas do gerente de projetos é da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP), representante do *Internacional Project Management Association* (IPMA). De acordo com a ABGP (2005, p. 15-101), os conhecimentos e competências são organizados em cinco áreas: elementos básicos, métodos e técnicas, competência organizacional, competências sociais e administração geral. Cada área é composta por um conjunto de elementos.

A primeira área, elementos básicos, é composta por: projetos e gerenciamento de projetos; implementação de gerenciamento de projetos; gerenciamento de projetos; abordagem sistêmica e integração; contexto do projeto; fases e ciclo da vida de um projeto; desenvolvimento e avaliação do projeto; objetivos e estratégias do projeto; critérios de sucesso e insucesso do projeto; iniciação do projeto; encerramento do projeto. A segunda, métodos e técnicas, é formada por: estrutura do projeto; conteúdo e escopo; programação do tempo; recursos; custos e financiamento do projeto; configuração e alterações; riscos do projeto; avaliação do desempenho; controle do projeto; informação, documentação e comunicação.

A terceira área, competência organizacional, é composta por: organização do projeto; aquisição e contratos; normas e regulamentações; negociação e reuniões; marketing e gerenciamento de produtos; segurança, saúde e meio ambiente; aspectos legais. A quarta área, competências sociais, é formada por: trabalho em equipe; liderança; comunicação; conflitos e crises; trabalho colaborativo a distância.

Por último, a quinta área, administração geral, é composta por: qualidade do projeto; informática em projetos; gestão da cadeia de suprimentos; gestão do conhecimento em projetos.

No contexto das habilidades interpessoais, a ABGP (2005, p. 103) define um conjunto de competências, que denomina de atitudes pessoais. São elas:

- Capacidade de comunicação;
- Iniciativa, engajamento, entusiasmos e capacidade de motivação;
- Capacidade de fazer contatos mente aberta;
- Sensibilidade, autocontrole, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades, integridade pessoal;
- Resoluções de conflitos, cultura engajamento, imparcialidade;
- Habilidade em encontrar soluções, pensamento holístico;
- Lealdade, solidariedade, prontidão para ajudar;
- Capacidade de liderança.

No contexto do gerenciamento de projetos, há duas importantes abordagens sobre apontam as competências requeridas do gerente de projetos. Na abordagem do PMI, são relatadas de modo superficial, detalhando, mais um pouco, as habilidades interpessoais. A abordagem do IPMA procura apresentar as competências de forma específica e organizada por área. Desta forma, elas podem ser aplicadas nos seus programas de certificação. O IPMA também destaca as habilidades, as quais denomina de atitudes pessoais, em uma listagem a parte. Pode-se observar a importância do elemento habilidades, que compõe as competências necessárias para gerenciar um projeto.

### **3.2.3 Método de avaliação de competências gerenciais**

Para o desenvolvimento gerencial é importante conhecer as competências que são necessárias a um gerente. Desta forma é possível estabelecer programas de capacitação, institucionais ou pessoais, para crescimento do desempenho de um gerente. Entretanto, mais importante que conhecer as competências necessárias, é fundamental verificar quais o gerente precisa evoluir ou quais ele desempenha com

efetividade. Esta compreensão do nível de capacidade do indivíduo é obtida por meio da avaliação das competências gerenciais.

Quinn et al (2003, p. 12-27) desenvolveram um método de avaliação de competências gerenciais denominado Quadro de valores competitivos. Este método reúne quatro modelos gerenciais (sistemas abertos, metas racionais, processos internos e relações humanas) em um único arcabouço, como mostra a Figura 3. Esses modelos possuem um objetivo comum, a eficácia organizacional. Colocados em um círculo, dividido em quatro quadrantes antagônicos, mostram perspectivas dinâmicas e sinérgicas entre si, que ampliam a possibilidade de potencializar a eficácia organizacional.

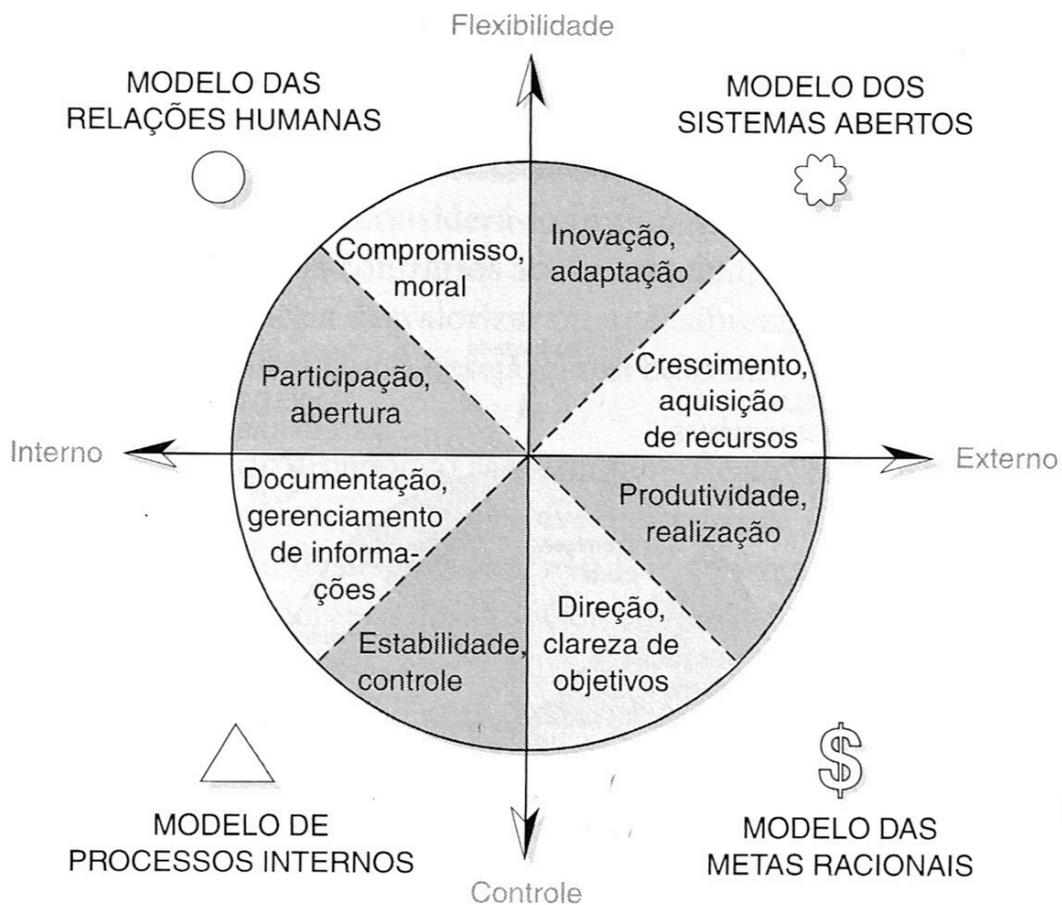


Figura 3 - Quadro de valores competitivos  
Fonte: Quinn et al (2003, p. 13)

Para cada quadrante do arcabouço de modelos antagônicos Quinn et al (2003, p. 14-15) definem um subconjunto de dois valores competitivos. A Figura 4 apresenta os quadrantes com os respectivos valores. Esses valores auxiliam a

encontrar o caminho que deve ser percorrido para potencializar a capacidade gerencial.

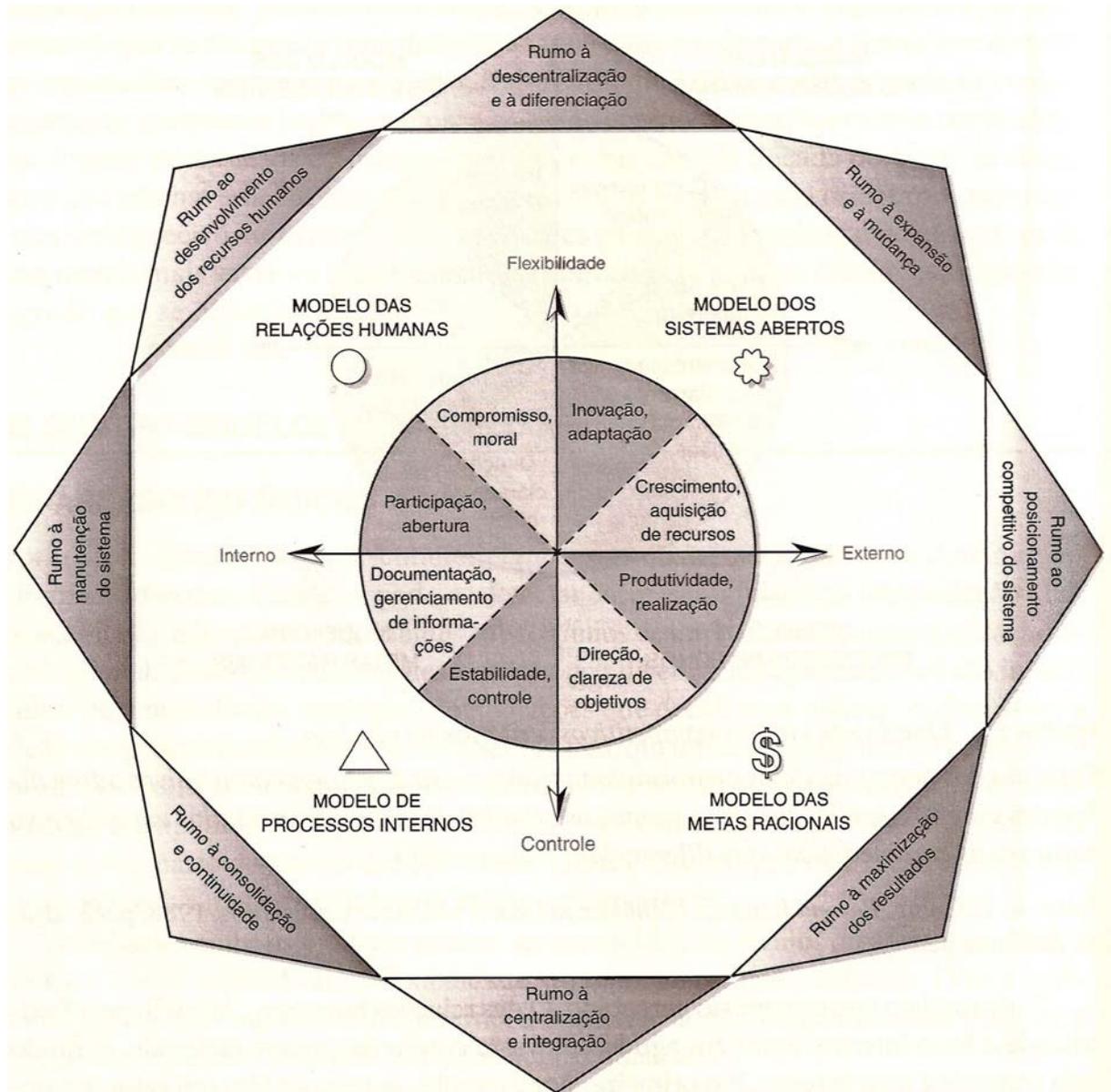


Figura 4 - Valores competitivos e possibilidades de caminhos  
 Fonte: Quinn et al (2003, p. 14)

De acordo com Quinn et al (2003, p. 15) o Quadro de valores competitivos pode proporcionar efetividade para o gerente. Cada modelo, ou quadrante, aponta para benefícios diferentes. Essa estrutura pode ser usada como ferramenta para ampliar as possibilidades de escolha e eficácia de um gerente. A partir desse arcabouço os autores propuseram um conjunto de oito papéis interpretados pelo

gerente. Cada papel foi relacionado a três competências, como mostra a Figura 5. As competências mapeadas para cada papel foram empregadas em um processo de aprendizagem de cinco etapas. As etapas são: avaliação, aprendizagem, análise, prática e aplicação. Os papéis ou competências podem ser trabalhados em conjunto ou individualmente.

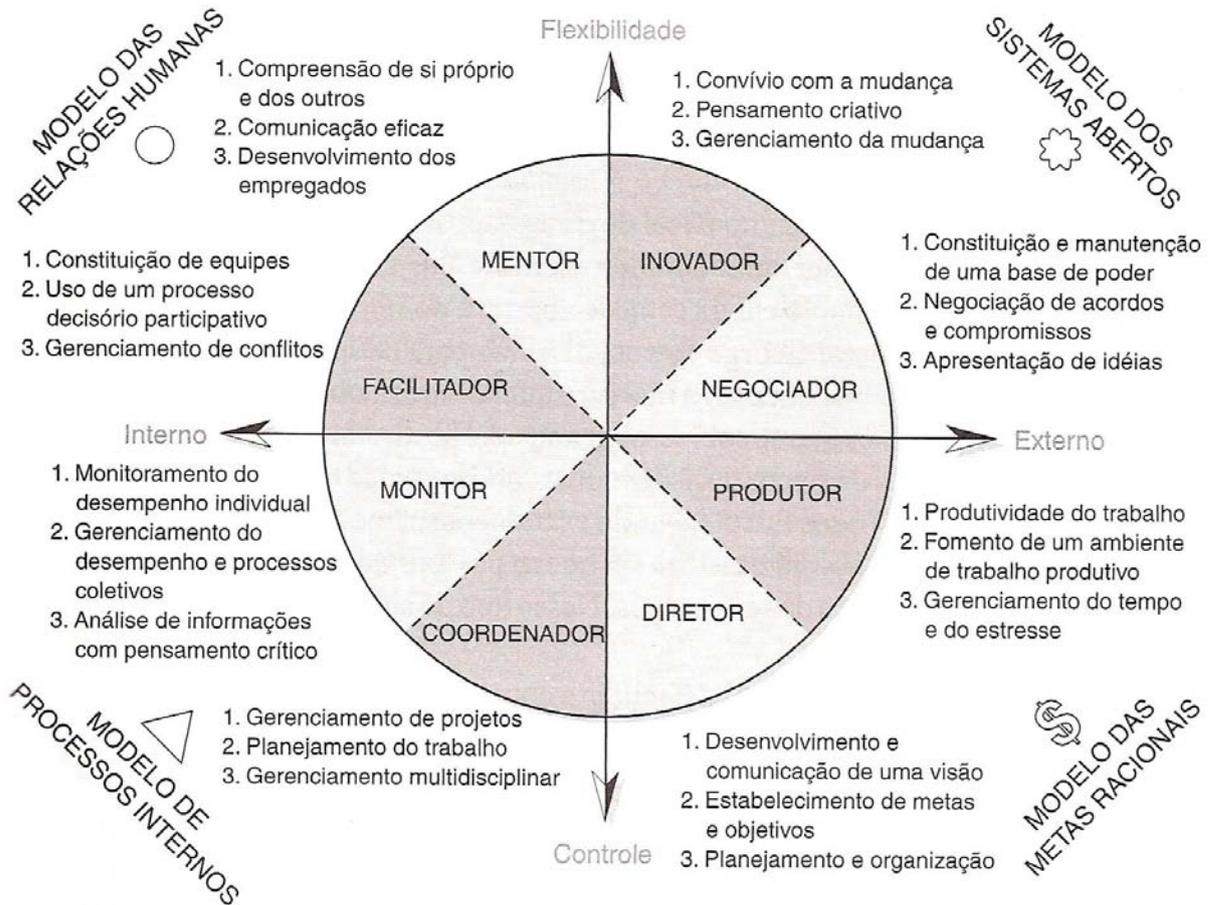


Figura 5 - Valores competitivos e competências  
Fonte: Quinn et al (2003, p. 17)

Quinn et al (2003, p. 376-378) encontraram quatro perfis ineficazes e outros quatro eficazes. Cada perfil representa o preenchimento de uma área no espaço de avaliação dos valores competitivos, dentro do quadro. Para encontrar a área o avaliado atribui uma nota para cada papel, com base nas competências, e depois delimita a área ligando os pontos atribuídos. A Figura 6 apresenta um exemplo de avaliação realizada com o Quadro de valores competitivos.

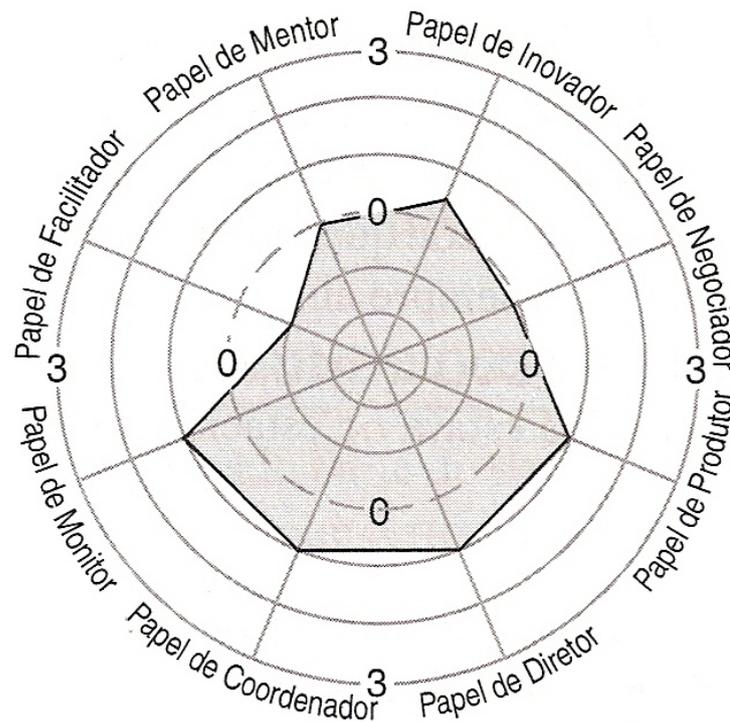


Figura 6 - Exemplo de avaliação com o Quadro de valores competitivos  
Fonte: Quinn et al (2003, p. 379)

A evolução do Quadro de valores competitivos permitiu avaliar um gerente a partir das competências necessárias para desempenhar seus principais papéis: mentor, inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor e facilitador. A partir desse mecanismo, foi possível atribuir notas e encontrar o gráfico que representa o nível de capacitação gerencial. Esse artefato, simples e rápido, é uma maneira interessante de realizar diagnóstico. Ele permite ao avaliado refletir sobre seu nível de capacidade e traçar o rumo que deseja seguir. A fonte da avaliação é a própria pessoa. Essa característica aumenta o nível de confiança no processo. Outra característica importante é que, a partir de inúmeras aplicações, pode-se identificar padrões de capacidade para perfis pré-determinados de gerentes.

Esta seção apresentou os apontamentos teóricos utilizados nesta monografia. Como abordagem de gerenciamento de projetos e habilidades interpessoais do gerente de projetos, adotou-se a visão do PMI. Para definir competências, os conceitos que abordam os três elementos: conhecimentos, atitudes e habilidades. Dentre esses, destaca-se habilidades, apontado como diferencial que pode levar o gerente de projetos a obter sucesso. Por fim, foi apresentado um método de diagnóstico do nível de capacidade das competências.

A abordagem do IPMA é mais específica quanto a relação de competências requeridas do gerente de projetos. Também destaca um conjunto de habilidades, mostrando a mesma importância dada pelo PMI. Apesar de mais detalhada, aquela relação foi construída e está documentada com foco nas certificações do IPMA. Por essa razão, o PMI é mais adequado como referencial para o conjunto de habilidades interpessoais.

O método de avaliação apresentado utiliza oito papéis gerenciais, destacados como os principais. O PMI relaciona oito habilidades interpessoais necessárias ao gerente de projetos. Em termos quantitativos, é possível aplicar o mesmo método para diagnosticar o nível de capacitação nas habilidades, com algumas adaptações. Outro fator motivador é a natureza do instrumento. Por ser um modelo destinado à aplicação em gerentes, a utilização em gerentes de projetos pode receber maior aceitação.

## **4 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DAS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS**

Este capítulo apresenta a importância das habilidades interpessoais para o contexto do gerenciamento de projetos. Dentre as competências requeridas do gerente de projetos, esse subconjunto é o mais importante. Aborda, também, a adaptação do Quadro de valores competitivos, que convergiu no instrumento de diagnóstico, denominado Roda de Habilidades do Gerente de Projetos (RHGP). Por fim, apresenta os objetivos e características da RHGP.

### **4.1 Importância das habilidades para o gerenciamento de projetos**

Com o aumento de projetos nas organizações, ganha destaque a figura do gerente de projetos. Seu sucesso contribui fortemente para o sucesso dos projetos. Diante disso, torna-se importante investir no desenvolvimento de suas competências. No contexto do gerenciamento de projetos, as competências requeridas são divididas em conhecimentos e habilidades. No âmbito de conhecimentos, o PMI (2004, p. 15) aponta: contabilidade e gerenciamento financeiro, compras e aquisições, vendas e marketing, contratos e legislação comercial, fabricação e distribuição, logística e cadeia de abastecimento, planejamento estratégico, estruturas organizacionais, comportamento organizacional, práticas de saúde e segurança e tecnologia da informação. No âmbito de habilidades, o PMI (2004, p. 15) estabelece: comunicação eficaz, influência sobre a organização, liderança, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos, e tomada de decisões.

Para Vargas (2000, p. 116), as habilidades são mais importantes para o sucesso do gerente de projetos que o conhecimento técnico. Apesar disso, é mais comum encontrar mecanismos para desenvolver conhecimentos. Com o objetivo de diagnosticar essa área de competência, será apresentado um instrumento adaptado do Quadro de valores competitivos (QUINN et al, 2003, p. 15).

## **4.2 Adaptação do Quadro de valores competitivos**

O método de Quinn et al (2003, p. 15), Quadro de valores competitivos, foi desenvolvido para avaliar competências gerenciais, de forma rápida e simples. Já foi aplicado e validado em grupos de gerentes, permitindo encontrar padrões, que representam a produtividade do avaliado. Essas características motivaram a escolha deste método para aplicar no diagnóstico das habilidades de um gerente de projetos.

O Quadro de valores competitivos apresenta os oito papéis de um gerente em um círculo, dividido proporcionalmente. Nesta monografia, esses papéis foram substituídos pelas oito habilidades interpessoais estabelecidas pelo PMI (2004, p. 15). Para realizar a avaliação, basta o avaliado marcar a nota que ele reconhece para si, no raio que representa a habilidade (ou papel no método original). A escala de nota cresce de dentro para fora do círculo.

## **4.3 Apresentação do instrumento de diagnóstico das habilidades do gerente de projetos**

A partir da adaptação do método de Quinn (2003, p. 15), foi definido o instrumento denominado Roda de Habilidades do Gerente de Projetos (RHGP). O instrumento é composto por três questões. A primeira refere-se à auto-avaliação do gerente de projetos, que atribui uma nota para cada habilidade, numa escala de 0 a 10. As habilidades estão dispostas em um gráfico de radar, permitindo observar a sinergia entre elas, como mostra a Figura 7. Essa sinergia é uma das características do método de Quinn (2003, p. 12-27). A segunda questão refere-se à representação do estado desejado pelo gerente de projetos, que atribui uma nota pretendida para cada habilidade, em outro gráfico semelhante. Na terceira questão, o respondente aponta quais habilidades precisa ou deseja desenvolver para melhorar sua capacidade de tomar decisões.

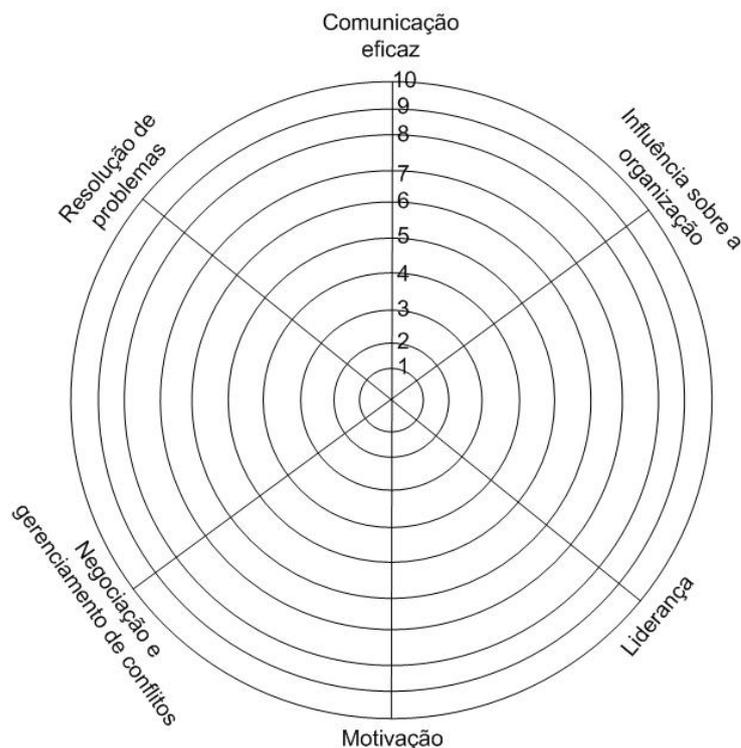


Figura 7 - Gráfico de diagnóstico das habilidades do gerente de projetos  
Fonte: autora

Para compor o conjunto de habilidades do instrumento, foi selecionado o conjunto apresentado pelo PMI (2004, p. 115-116). Com o propósito de auxiliar na interpretação das questões, o instrumento apresenta dois anexos, um para descrever o significado de cada habilidade e outro para especificar os valores atribuídos para cada número da escala de avaliação. O Anexo A, desta monografia, apresenta a Roda de Habilidade do Gerente de Projetos (RHGP).

O instrumento tem como objetivo diagnosticar a capacidade atual do gerente de projetos em cada uma das habilidades e definir a capacidade desejada. O diagnóstico baseia-se na auto-avaliação, onde o respondente, gerente de projetos, deve refletir sobre sua capacidade atual em cada uma das habilidades, atribuindo-lhe uma nota, e definir sua capacidade desejada.

O gráfico (Figura 7), no formato de roda, permite ao avaliado observar o nível de sinergia entre suas habilidades. O arranjo circular indica alta sinergia, enquanto que o formato irregular apresenta baixa sinergia entre as habilidades. Desta forma, o gerente de projetos pode priorizar as habilidades que necessita desenvolver. O instrumento entrega ao gerente de projetos a responsabilidade por encontrar suas oportunidades de desenvolvimento pessoal.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a estratégia e técnica selecionada para realizar a coleta de dados em uma empresa pública de tecnologia da informação. Além disso, discorre sobre os resultados alcançados com o teste do instrumento de diagnóstico e a identificação de pontos de melhoria.

### 5.1 Coleta de dados

Nesta monografia, a coleta de dados foi usada para identificar pontos de melhoria no instrumento de diagnóstico das habilidades do gerente de projetos. A técnica aplicada foi a de questionário, constituído de quatro questões abertas incluídas ao final da primeira versão da Roda de Habilidades do Gerente de Projetos (RHGP). O objetivo foi obter a percepção dos respondentes quanto à utilidade da RHGP e os pontos de melhoria. O Quadro 2 apresenta as perguntas utilizadas para coleta de dados.

<b>Questões</b>
Este instrumento o ajudou a conhecer suas habilidades como gerente de projetos e encontrar oportunidades para desenvolvê-las? Por que?
Como posso melhorar este instrumento?
Há alguma habilidade que você considera importante e não está presente neste formulário? Caso tenha, favor indicar qual.
Que aplicações você identifica para este instrumento, além da auto-avaliação?

Quadro 2 – Questões usadas para coleta de dados  
Fonte: autora

A coleta foi realizada em um grupo de cinco gerentes de projetos, escolhidos aleatoriamente, com o propósito de testar o instrumento de diagnóstico. Foi realizada em uma empresa pública de tecnologia da informação, com mais de dez mil empregados, presente em todas as capitais do país e de destaque em seu segmento.

O acesso aos gerentes de projetos participantes ocorreu com o apoio de um membro do grupo de escritórios de projetos da empresa. A escolha dos participantes foi aleatória, sem intervenção do pesquisador. Os instrumentos, bem como as questões vinculadas a ele, foram preenchidos no próprio local de trabalho, consumindo pouco tempo dos respondentes. Desta forma, a entrega e o recolhimento aconteceram no mesmo dia.

Após a coleta, as respostas foram analisadas com dois propósitos. O primeiro foi verificar se a RHGP atingiu seu objetivo e permitiu diagnosticar as habilidades interpessoais do gerente de projetos. O segundo foi analisar as respostas para as questões sobre validação e melhoria da RHGP.

### **5.1.1 Apresentação e discussão dos resultados**

A aplicação dos questionários com o instrumento de diagnóstico foi satisfatória. Todos os cinco gerentes de projetos responderam e o entregaram prontamente. Com isso foi possível realizar o teste da RHGP e obter as observações para melhoria.

O tempo de resposta foi observado com o propósito de verificar se traria desgastes, como ansiedade para terminar de responder, que poderiam comprometer os dados. O menor tempo de preenchimento foi de cinco e o maior de 15 minutos. Apesar da pequena amostra, o resultado foi satisfatório pela diferença entre os tempos de respostas mínimo e máximo. Esses dados sobre tempo mostraram que a RHGP permite agilidade no diagnóstico das habilidades.

Quanto ao propósito da RHGP, diagnosticar o estado atual das habilidades interpessoais do gerente de projetos, os resultados mostraram que o instrumento atingiu seu objetivo. Todos os participantes responderam positivamente à questão sobre o propósito da RHGP. Foi solicitado que o respondente justificasse sua afirmativa, o que possibilitou identificar que a RHGP permitiu ao avaliado refletir sobre o estado atual de suas habilidades interpessoais e encontrar quais ele precisa desenvolver.

Quanto às melhorias, somente dois respondentes contribuíram com suas observações. Os pontos destacados foram: apresentar escala de valores, com

significados, para auxiliar a atribuição de nota para cada habilidade; apresentar habilidades que podem ser desenvolvidas pelo programa de capacitação da empresa. O primeiro ponto foi usado nesta monografia para desenvolver a segunda versão da RHGP, já o segundo, não foi implementado, uma vez que depende o programa de capacitação de cada organização.

A terceira questão refere-se à identificação de habilidades importantes que não estavam presentes na RHGP. Quatro participantes, 80%, responderam como sendo suficiente o conteúdo apresentado. Somente um comentou que tais habilidades deveriam ser aquelas que a empresa permitisse desenvolver em seu plano de capacitação. Entretanto, essa observação é particular a cada organização e não pode ser aplicada neste trabalho. O resultado desta questão mostrou que a lista de habilidades interpessoais apresentada pelo PMI (2004, p. 15) é uma referência adequada para o desenvolvimento e atuação do gerente de projetos, nesta perspectiva.

A quarta e última questão refere-se às possibilidades de aplicação da RHGP, além da auto-avaliação. Foram somente duas contribuições. A primeira sugestão foi de realizar avaliação com outros papéis, com os quais o gerente de projetos tem envolvimento direto, como seus pares e superiores. A segunda indicação foi de inserir o instrumento no processo institucional de avaliação de desempenho dos funcionários. Esta poderá ser desenvolvida em trabalhos futuros. Essa sugestão é convergente com a evolução dos trabalhos sobre o Quadro de valores competitivos, onde os autores chegaram a propor um processo de aprendizagem, a partir dos oito papéis requeridos de um gerente (QUINN et al, 2003, p. 12-27).

Os resultados mostraram que o teste do instrumento foi satisfatório. Atingiu seu propósito, permitindo rápida aplicação e confiança do avaliado. A maior razão para o nível satisfatório de confiança é que a principal fonte de dados é o próprio avaliado. Isso permitiu a ele observar a si mesmo e reconhecer suas forças e fraquezas. Desta forma, alcançou consciência de suas limitações e possibilidades de crescimento. A sugestão de aplicação da RHGP com os pares e subordinados do gerente de projetos é arriscada porque pode levar a distorções do resultado. Não é possível garantir que a outra pessoa avaliadora esteja sendo sincera na sua avaliação.

A aplicação do teste foi importante, pois permitiu identificar melhorias no instrumento. A segunda versão, apresentada no Apêndice A, é resultado da

implementação de refinamentos, que só foram possível com a realização do teste. Agora é possível utilizar a RHGP com uma escala de valores que orienta a atribuição de notas. Desta forma, a avaliação poderá ser mais precisa, uma vez que reduz as dúvidas do respondente.

## 6 CONCLUSÕES

A questão geradora deste trabalho foi: como diagnosticar as habilidades do gerente de projetos, para que ele possa desenvolvê-las e alcançar um estado desejado? Para respondê-la, a pesquisa teve como objetivo apresentar um instrumento para diagnosticar as habilidades do gerente de projetos, que permitisse compreender a situação atual e definir ações de desenvolvimento pessoal, que levem a um estado desejado. Os resultados mostraram que foi possível construir a RHGP, a partir da adaptação do método de avaliação de Quinn et al (2003, p. 17), denominado Quadro de valores competitivos. A adaptação ocorreu pela substituição dos oito papéis gerenciais pelas habilidades requeridas do gerente de projetos (PMI, 2004, p. 15).

O propósito da RHGP foi diagnosticar a capacidade atual do gerente de projetos, em cada uma das habilidades interpessoais, e definir o estado desejado. Para validar o instrumento apresentado, foi realizada uma pesquisa de campo, onde também foi aplicado o diagnóstico. Nessa pesquisa de campo, 100% dos gerentes de projeto afirmaram que a RHGP atinge seu propósito. Relataram, também, que foi possível refletir sobre a capacidade de suas habilidades interpessoais e identificar oportunidades de crescimento. Como sugestão, os avaliados indicaram a aplicação do instrumento em processos institucionais, como a avaliação de desempenho funcional.

Uma das características da RHGP, presente no método original de Quinn et al (2003, p. 17), é a representação da sinergia entre os elementos constantes no círculo. Essa sinergia foi observada de forma limitada. A partir da interligação dos pontos marcados nos raios das habilidades, duas formações foram adotadas como referências: regular e irregular. A primeira representa a formação adequada, enquanto a segunda a inadequada. Essa é uma perspectiva extremista, uma vez que é possível encontrar padrões de desempenho adequado nas formações irregulares, como na pesquisa de Quinn et al (2003, p. 376-378). Isso pode ser verificado em trabalhos futuros, com a aplicação da RHGP em amostras selecionadas de gerentes de projetos, comparando os resultados com outra variável de desempenho.

A RHGP permitiu um diagnóstico rápido. O menor tempo de preenchimento do questionário foi de 5 minutos, enquanto que o maior foi de 15 minutos. O chamado à reflexão foi importante porque obteve maior confiança do gerente de projetos, uma vez que a fonte do diagnóstico foi ele mesmo. Um dos participantes sugeriu aplicar a RHGP em outros papéis, com os quais tem interação direta, como seus pares e superiores. A reflexão também permitiu ao gerente de projetos observar a ele mesmo. Desta forma, foi possível verificar que habilidades interpessoais ele deve desenvolver para aumentar sua capacidade de interpretar os dados disponíveis sobre o projeto e tomar decisões mais efetivas.

A pesquisa identificou as seguintes oportunidades para trabalhos futuros:

- desenvolver um processo de avaliação do gerente de projetos com base na RHGP;
- integrar o instrumento a um processo de avaliação funcional, permitindo estabelecer plano de ação para alcançar a capacidade desejada;
- verificar ocorrência de padrões de capacidade das habilidades, a partir de novas aplicações da RHGP em amostras selecionadas de gerentes de projetos, comparando os resultados com outra variável de desempenho.

Por fim, esses resultados mostraram que o instrumento pode ser usado para diagnosticar a capacidade das habilidades interpessoais de um gerente de projetos, com possibilidade de aplicação em processos de avaliação da organização. O resultado é confiável e pode ser obtido rapidamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABGP – Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, *Referencial brasileiro de competências em gerenciamento de projetos*, v 1.1, Curitiba, 2005.
- ARCHIBALD, Russel; PRADO, Darci S. *Gerenciamento de projetos para executivos*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- DISMORE, Paul Campbell. *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MARCONI, Mariana de A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORESI, Eduardo. *Metodologia da Pesquisa*. Brasília: UCB, 2004.
- PMI – *Project Management Institute*. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 3 ed. Pennsylvania: PMI, 2004.
- PRADO, Darci. *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael R. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

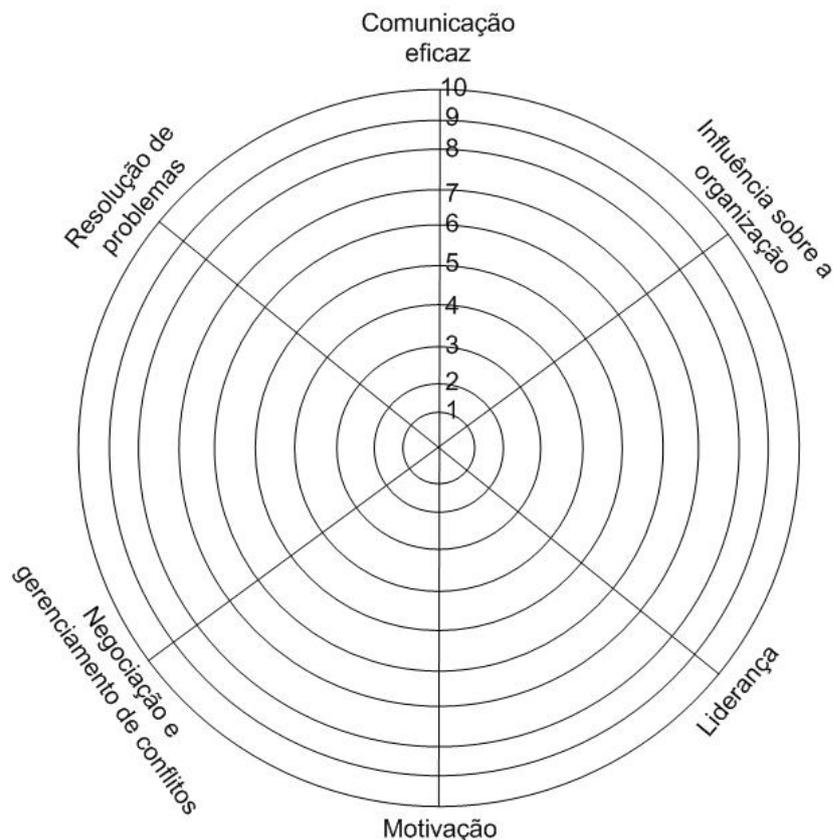
## APÊNDICE A – Roda de habilidades do gerente de projetos

### Auto-avaliação

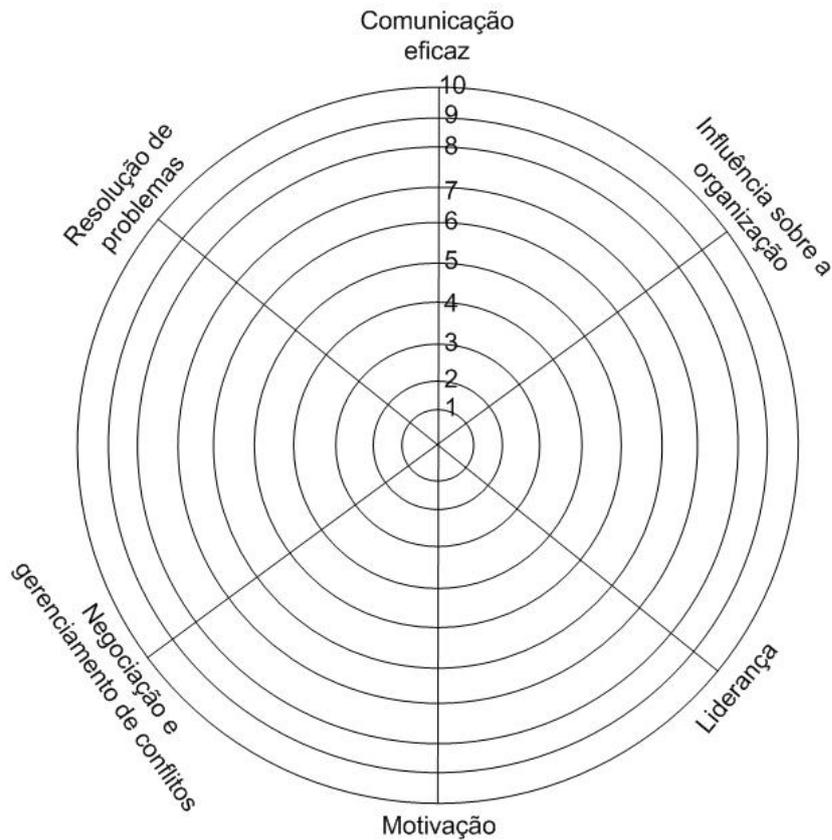
Prezado(a) gerente de projetos, este formulário é um instrumento para auxiliá-lo no processo de reflexão e descoberta de suas habilidades como gerente de projetos. As habilidades são tão ou mais importantes que o conhecimento técnico. O objetivo é realizar uma auto-avaliação e encontrar onde você pode se desenvolver, para aumentar seu campo de possibilidades na análise de informações que subsidiam suas decisões.

O formulário é composto por três partes. A primeira corresponde à auto-reflexão sobre a pontuação do gerente de projetos em cada habilidade. A segunda corresponde à indicação da pontuação desejada pelo gerente de projetos para cada habilidade. A terceira corresponde a questões abertas para validar as respostas do gerente de projetos e obter oportunidades de melhoria.

1. Faça uma reflexão sobre como você se encontra em cada uma dessas seis habilidades, na atuação de gerente de projetos. Marque somente nas semi-retas, a pontuação correspondente, e faça a ligação entre os pontos. Avalie com atenção e sinceridade. Caso tenha dúvidas sobre o significado dessas habilidades, consulte o Anexo A deste instrumento.



2. Faça uma reflexão sobre como você deseja se encontrar em cada uma dessas seis habilidades, na atuação de gerente de projetos. Marque somente nas semirretas, a pontuação correspondente, e faça a ligação entre os pontos. Avalie com atenção e sinceridade. Caso tenha dúvidas sobre o significado dessas habilidades, consulte o Anexo A deste instrumento.



3. A partir das anotações e reflexões das questões 1 e 2, relacione aqui as habilidades que você precisa desenvolver para melhorar sua atuação como gerente de projetos e sua capacidade de interpretar os dados que subsidiam suas decisões.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **APÊNDICE B – Descrição das habilidades do gerente de projetos**

Nesta seção apresenta-se a descrição das habilidades requeridas do gerente de projetos, segundo o PMI (2004, p. 15).

- **Comunicação eficaz:** troca de informações.
- **Influência sobre a organização:** capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”
- **Liderança:** desenvolver uma visão e uma estratégia e motivar as pessoas para que alcancem essa visão e essa estratégia.
- **Motivação:** estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças.
- **Negociação e gerenciamento de conflitos:** conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento ou um acordo.
- **Resolução de problemas:** combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas e tomada de decisões.

## APÊNDICE C – Escala de valores para as notas

Nesta seção apresenta-se a escala de valores referentes às notas de 0 a 10, que devem ser atribuídas para cada habilidade apresentada na Roda de Habilidades do Gerente de Projetos.

0. Não apresenta comportamento referente à habilidade.
1. Raramente apresenta algum comportamento referente à habilidade.
2. Começa a apresentar algum comportamento referente à habilidade.
3. Apresenta comportamento referente à habilidade, mas não é freqüente e restringe-se ao âmbito de sua equipe de trabalho.
4. Comporta-se dentro do esperado pela habilidade, mas somente no âmbito de sua equipe de trabalho.
5. Domina o comportamento requerido pela habilidade e consegue obter resultados favoráveis para o projeto, mas restrito ao âmbito de sua equipe de trabalho.
6. Raramente abrange comportamento referente à habilidade para além da equipe de trabalho, na gestão das partes interessadas.
7. Começa a apresentar comportamentos referentes à habilidade, além do âmbito de sua equipe, na gestão das partes interessadas.
8. Apresenta comportamento referente à habilidade, abrangendo para a gestão das partes interessadas, mas não é freqüente.
9. Comporta-se dentro do esperado pela habilidade, além do âmbito de sua equipe, na gestão das partes interessadas.
10. Domina o comportamento requerido pela habilidade e consegue obter resultados favoráveis para o projeto, tanto no âmbito de sua equipe de trabalho como na gestão das partes interessadas.