



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEONARDO FRANCISCO SANTOS

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS – UM ESTUDO DE CASO SOBRE
FORMAÇÃO DE EQUIPE

CURITIBA
2012

LEONARDO FRANCISCO SANTOS

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS – UM ESTUDO DE CASO SOBRE
FORMAÇÃO DE EQUIPE

Monografia apresentada como requisito parcial à
aprovação no curso de MBA em Gerenciamento
de Projetos, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Osmar.Rocha

CURITIBA
2012

ENCAMINHAMENTO

LEONARDO FRANCISCO SANTOS

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS – UM ESTUDO DE CASO SOBRE FORMAÇÃO DE EQUIPE

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do MBA em Gerenciamento de Projetos,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Osmar.Rocha
Departamento Acadêmico, UFPR

Curitiba, 30 de Maio de 2012.

RESUMO

Em alguns ambientes empresariais, de qualquer tipo de estrutura organizacional, é necessário analisar muitas características para saber compor a equipe que vai executar o projeto. No desenvolvimento de um projeto, o Gerente de Projeto precisa da ajuda de diversos colaboradores funcionais de outros setores, onde é necessário contratá-los para conseguir elaborar o projeto. Em muitos casos, em que o projeto exige estudos mais técnicos, é necessário que o funcionário se dedique integralmente ao projeto por um longo período. Este trabalho procura mostrar como o Gerente de Projetos pode criar uma equipe, onde membros escolhidos possam contribuir agregando conhecimentos e valor ao projeto. Além disso, mostra quais os métodos que os Gerentes de Projetos podem utilizar para definir os atributos necessários para o Projeto, e descobrir qual deles é o atributo diferencial na escolha dos colaboradores.

Palavras-chave: formação de equipe; gerenciamento de projetos; estrutura organizacional empresarial; atributos; Método Delfos; Matriz de Priorização.

ABSTRACT

In many corporate environment of any kind of structure is necessary to examine many personal features to built a team that will run a project. To develop a project, the Project Manager needs to seek and get many collaborators from different function departments to achieve the objective of having a complete project, in all the aspects. In many cases when the project requires more technical studies, is necessary that the employee works full time, for a long period, in de cause of a specific project. This paper seeks to show how the Project Manager can create a team where members contribute by adding the knowledge of many subjects and different skills. It also shows which methods the Project Managers can use to define the required attributes for the Project, and find out which one is the most important for the choice of collaborators.

Key-Words: Team Formation; project management; Organizational and enterprise Structure; attributes; Delfos Method; Priority Matrix.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | CONTEXTO | 11 |
| 1.2 | PROBLEMA | 11 |
| 1.3 | DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA | 12 |
| 1.4 | OBJETIVOS | 12 |
| 1.4.1 | <i>Objetivos específicos</i> | 12 |
| 1.5 | JUSTIFICATIVA | 12 |
| 1.6 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 13 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 | ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EMPRESARIAL | 14 |
| 2.1.1 | <i>Elementos da Estrutura Organizacional</i> | 15 |
| 2.1.2 | <i>Características das Estruturas Organizacionais</i> | 17 |
| 2.1.3 | <i>Modelos Mais Conhecidos das Estruturas Organizacionais</i> | 19 |
| 2.2 | EQUIPES DE PROJETO | 24 |
| 2.2.1 | <i>Diferença entre grupos e equipes</i> | 25 |
| 2.2.2 | <i>Conceitos de Equipes</i> | 26 |
| 2.2.3 | <i>Fundamentos das equipes</i> | 27 |
| 2.2.4 | <i>Tipos de equipes</i> | 28 |
| 2.2.5 | <i>Ciclo de vida de uma equipe</i> | 30 |
| 2.2.6 | <i>Composição da equipe de projeto</i> | 31 |
| 2.3 | AUTORIDADE E LIDERANÇA | 34 |
| 2.3.1 | <i>Tipos de Autoridades</i> | 35 |
| 2.3.2 | <i>Competências Gerenciais</i> | 36 |
| 2.3.3 | <i>Liderança no Projeto</i> | 38 |
| 3 | METODOLOGIA PARA FORMAÇÃO DA EQUIPE | 41 |
| 3.1 | MÉTODO DELFOS | 41 |
| 3.1.1 | <i>Características do método</i> | 42 |
| 3.1.2 | <i>Etapas do método</i> | 43 |
| 3.2 | MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO | 45 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2.1 | <i>Característica e funcionamento da Matriz de prioridade AB.....</i> | <i>45</i> |
| 4 | APLICAÇÃO DO MÉTODO EM UM PROJETO | 47 |
| 4.1 | PRIMEIRA RODADA..... | 48 |
| 4.2 | COLETA DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA RODADA | 56 |
| 4.3 | SEGUNDA RODADA | 63 |
| 4.4 | COLETA DOS RESULTADOS DA SEGUNDA RODADA..... | 66 |
| 4.4.1 | <i>Resultado da Pesquisa.....</i> | <i>70</i> |
| 5 | CONCLUSÕES..... | 72 |
| | REFERÊNCIAS..... | 73 |
| | APÊNDICES | 75 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura Simples | 19 |
| Figura 2 – Estrutura mais que simples | 20 |
| Figura 3 – Estrutura Funcional | 21 |
| Figura 4 – Estrutura Matricial | 23 |
| Figura 5 – Diferença entre grupos e equipes | 26 |
| Figura 6 – Fundamentos das equipes | 28 |
| Figura 7 – Tipos de equipes | 29 |
| Figura 8 – Dados necessários | 32 |
| Figura 9 – Autoridade e Liderança (figuras extraída do livro do Kellring | 35 |
| Figura 10 – Liderança do projeto..... | 38 |
| Figura 11 – Etapas do método. Extraída do artigo de Wright..... | 43 |
| Figura 12 – Delfos | 47 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens, na visão de Robbins | 20 |
| Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens, na visão de Wagner..... | 21 |
| Quadro 3 – Composição da equipe de projetos | 31 |
| Quadro 4 - Matriz de priorização | 46 |
| Quadro 5 – Formação Escolar | 49 |
| Quadro 6 – Língua Estrangeira | 50 |
| Quadro 7 – Nível de Experiência..... | 51 |
| Quadro 8 – Experiência Internacional | 52 |
| Quadro 9 – Característica Profissional..... | 53 |

| | |
|---|----|
| Quadro 10 – Característica Pessoal..... | 54 |
| Quadro 11 – Multidisciplinariedade | 55 |
| Quadro 12 – Resultado da primeira rodada: Formação Escolar | 56 |
| Quadro 13 – Resultado da primeira rodada: Conhecimento em língua estrangeira.. | 57 |
| Quadro 14 – Resultado da primeira rodada: Nível de Experiência..... | 58 |
| Quadro 15 – Resultado da primeira rodada: Experiência Internacional | 59 |
| Quadro 16 – Resultado da primeira rodada: Característica Profissional..... | 60 |
| Quadro 17 – Resultado da primeira rodada: Característica Pessoal no Trabalho..... | 61 |
| Quadro 18 – Resultado da primeira rodada: Multidisciplinariedade | 62 |
| Quadro 19 – Preenchimento de tabela auxiliar para matriz de priorização | 64 |
| Quadro 20 –Interpolação para matriz de priorização | 65 |
| Quadro 21 – Resposta da matriz de priorização do respondente 1 | 66 |
| Quadro 22 – Resposta da matriz de priorização do respondente 2 | 67 |
| Quadro 23 – Resposta da matriz de priorização do respondente 3 | 68 |
| Quadro 24 – Resposta da matriz de priorização do respondente 4 | 69 |
| Quadro 25 – Soma dos atributos – segunda etapa da pesquisa..... | 70 |

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com o processo de globalização, os avanços da tecnologia e as reorganizações políticas das nações, as grandes organizações empresariais necessitam de uma constante atualização em suas diretrizes de gestão, uma vez que o mundo contemporâneo acompanha transformações sociais, políticas e econômicas.

Atualmente, vivemos em uma sociedade cada vez mais consumista, obrigando as organizações empresariais se adaptarem ao novo cenário competitivo. Aqueles que desejam sucesso nos negócios devem estar preparados para a alta competitividade no fornecimento de produtos e serviços, agilidade no lançamento de inovações, facilidade de adaptação em diferentes mercados e boas estratégias de mercado. Estas características são fatores determinantes para a sobrevivência das empresas, onde o capital intelectual é essencial para o sucesso dos novos projetos.

Em nível mundial, os gerentes de projetos que desejam competir em um mundo globalizado, devem entender dos processos de negócio e dos aspectos humanos das equipes. Eles devem ser arquitetos sociais com capacidade de trabalhar em qualquer nível ou função da organização, continuamente aperfeiçoando os processos de negócio e fomentando um ambiente que conduza a inovação, aceitação do risco, grupo de trabalho independente, comprometimento, qualidade e auto-aperfeiçoamento (VERMA, 1996, pg 45).

A boa gestão de projetos é importante para os negócios das empresas que querem estar acima da média. E neste contexto, o Gerente de Projetos tem um papel vital no desenvolvimento dos projetos, uma vez que ele é responsável pelo fluxo de informações, pela administração de conflitos internos e externos das equipes, pelo controle de qualidade das atividades, e pelo cumprimento de prazos e metas determinados, controlando etapas e liderando pessoas.

O Gerente de Projetos necessita ter uma boa equipe de trabalho, na qual os recursos humanos sejam talentosos e ótimos especialistas. A qualificação técnica da equipe deve ser mensurada junto com a capacidade de trabalho em equipe. Em algumas situações, principalmente em organizações funcionais, a disponibilidade de tempo para trabalhar no projeto é um fator importante a ser considerado, na hora de montar a equipe de trabalho.

1.1 CONTEXTO

Em alguns ambientes empresariais, nos quais a organização é funcional, a necessidade de fazer o empréstimo de recursos humanos pode ser uma prática mais barata para o desenvolvimento de projetos.

Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas. (FRAME, 1999), citado em (RABECHINI JUNIOR, 2001, pg 03)

No desenvolvimento de um projeto, o Gerente de Projeto necessita usar diversos funcionários funcionais de outros setores, para conseguir elaborar o projeto. Em casos de estudos mais técnicos, é necessário que o funcionário se dedique integralmente ao projeto por um longo período. Desta maneira, o gestor do projeto deve saber identificar quais são os atributos e qualidades de cada membro da equipe, pois em alguns casos, a formação da equipe do projeto contará com pessoas “emprestadas” por outros departamentos e novos funcionários serão emprestados para as atividades do projeto.

1.2 PROBLEMA

- Identificação dos atributos necessários para o projeto: Uma grande dificuldade que os Gerentes de Projetos têm para o desenvolvimento do projeto é saber qual o perfil de funcionário mais adequado para o trabalho.

- Composição das equipes de trabalho: o projeto necessita dos elementos corretos para a execução das atividades, pois as equipes serão formadas por pessoas com pensamentos, formações e personalidades diferentes. Condições que dificultam a sinergia do grupo.

Como o Gerente de Projetos pode compor uma equipe de projetos, com pessoas de diversos setores, administradas por outros gestores, para que trabalhem em harmonia com demais pessoas nas mesmas condições?

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa deste trabalho se restringe em:

- Identificar métodos para definição de perfil profissional dos membros de projetos, e apresentar condições de aplicação nas organizações empresariais;
- Realizar estudo de caso em Indústrias e Fábricas que desenvolvem projetos internos.

1.4 OBJETIVOS

Realizar pesquisa entre alguns gerentes de projetos, para poder identificar quais são as qualidades que eles procuram nos membros que formam suas equipes. Posteriormente, analisar os dados obtidos e estabelecer quais são as características prioritárias a serem encontradas entre os membros do projeto.

1.4.1 Objetivos específicos

- Identificar quais são os atributos mais interessantes, que alguns Gerentes de Projetos elegem como necessários aos Projetos;
- Identificar o que pode ser feito para selecionar de funcionários, para criar um grupo de projetos, no qual o gerente de projetos necessita de funcionários/colaborador talentosos para compor sua equipe;
- Aplicar metodologias de fácil entendimento para as pessoas que participarão da pesquisa, em que estas possam auxiliar na aplicação do estudo de caso.

1.5 JUSTIFICATIVA

A procura por funcionários e recursos gera muitos atritos, e em geral, prejudica projetos interessantes às organizações empresariais, mas é uma prática necessária para aquelas que precisam crescer e se desenvolver. Podem ocorrer situações em que o gerente funcional disponibiliza

o funcionário menos talentoso para exercer atividades em projeto, apenas com o objetivo de manter o compromisso com o projeto.

Gerar competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras. O alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projetos deve ser almejado pelas empresas que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo. (RABECHINI JUNIOR, 2001, pg 03)

A justificativa principal de desenvolver esta monografia é mostrar que se o gerente de projetos souber definir quais são os atributos necessários para formar a equipe do projeto que ele lidera, será mais fácil ele poder justificar a presença de cada membro na equipe. Com isto, ele pode definir qual seria o atributo vital para os trabalhos.

Esta situação pode oferecer grandes benefícios às empresas e trabalhadores, pois na chance de novas contratações, as empresas podem avaliar que funcionários da própria organização são totalmente passivos de participar de uma seleção para compor a equipe de projeto, diminuindo o custo com contratações.

No outro lado da balança, a entrada de membros nas equipes de projeto (vindos de outras organizações) pode contribuir com o projeto com a qualidade do projeto, devido às suas experiências obtidas em outras ocasiões.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia será estruturada no seguinte formato:

- Capítulo 1 faz uma introdução do trabalho, apresentado em que contexto o tema é estudado, apontando os problemas levantados e quais as limitações a serem abordadas. Em seqüência, são mencionados os objetivos da monografia, e quais são as justificativas para o estudo do tema.
- Capítulo 2 traz um embasamento teórico do assunto, destacando quais os tópicos determinantes para gerar conceitos no desenvolvimento da monografia, como estruturas organizacionais empresarial, equipes de projeto, e autoridade e liderança.
- Capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para a pesquisa de campo, comentando a forma de funcionamento de cada método, e o modo genérico de aplicação na pesquisa.
- Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos da pesquisa de campo, informando resultados por etapas de pesquisa.
- Capítulo 5 faz uma conclusão sobre os resultados obtidos na pesquisa, e faz um balanço sobre as metodologias utilizadas na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como abordado na introdução deste texto, as empresas e grupos econômicos, através do estudo e transformação das estruturas organizacionais, devem acompanhar as mudanças sociais, políticas e econômicas que vêm ocorrendo nos quatro cantos do mundo. A globalização é um fenômeno irreversível que afeta todas as nações, pois vivemos um momento em que organizações engessadas e tradicionais cedem lugar às empresas que, por sua vez, buscam constantemente inovações e mudanças de cultura, possibilitando o aumento da competitividade e produtividade. Dessa forma viabiliza a conquista clientes cada vez mais criteriosos, reduz custos, aplicando métodos sustentáveis tanto do ponto de vista ambiental, como também sob o foco dos recursos patrimoniais e humanos.

Portanto, é de extrema importância que abordemos a evolução que as estruturas organizacionais vêm vivenciando, para que se possa fazer uma conclusão com fundamentos sólidos sobre a complexidade da formação de uma equipe de trabalho.

2.1 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EMPRESARIAL

As estruturas organizacionais são estudadas por muitos autores que desejam aprofundar-se no tema de gestão de pessoas. Cada um classifica o tema e conceitua os tipos de estrutura de forma independente e diversificada.

De acordo com VASCONCELOS (1997, pg 3), a estrutura de uma organização pode ser definida como “o resultado de um processo através do qual a autoridade e atividades são distribuídas desde os níveis mais baixos até a alta administração. Neste contexto, a comunicação se torna a ferramenta necessária para que as pessoas realizem as atividades específicas, possibilitando o exercício da autoridade que lhes compete”.

Na rotina destas estruturas organizacionais, segundo HALL (2004, pg 47), as empresas executam três funções básicas:

- a) As estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir suas metas de forma eficaz para alcançar os objetivos almejados;
- b) São criadas para minimizar, ou regular a influência das variações individuais nas organizações. Os limites regulatórios são impostos para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações;
- c) As estruturas são usadas como cenários, onde o poder discricionário pode ser exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

Sendo assim, de forma geral, a estrutura organizacional pode ser definida como um ambiente liderado pelas pessoas com maior autoridade que, por sua vez, exercem suas atividades através de regras pré-determinadas, sendo a comunicação uma ferramenta muito adequada para alcance de objetivos organizacionais por todos os elementos integrantes desta estrutura.

2.1.1 Elementos da Estrutura Organizacional

Conforme ROBBINS (2009, pg 207), os elementos que compõe uma estrutura organizacional são os pilares que sustentam o modo como a empresa atribui tarefas, emprega funcionários, define o grau de autonomia, centraliza poder de decisão, determina os meios de comunicação etc. Somente quando se identifica o que forma e completa uma estrutura, pode-se caracterizar e denominar o tipo de composição implantada na organização empresarial. Dentre eles temos:

2.1.1.a Departamentalização

É uma divisão de um grupo de trabalho, que se utiliza de um critério comum para que possa ser coordenado. Conforme conceito de ROBBINS (2009, pg 210), é “a base segundo a qual as tarefas são agrupadas”. Conforme exemplo dado pelo autor, essa divisão pode-se dar pelas funções, pelo tipo de produto, tipo de serviço, por localização geográfica, por processo ou então, pode-se departamentalizar uma estrutura de acordo com tipo específico de cliente. Dependendo do negócio, uma determinada forma de departamentalização pode ser mais vantajosa, pois é um processo que busca economia ao juntar pessoas com um mesmo objetivo.

2.1.1.b Amplitude de Controle

Representa o número máximo de subordinados que um grupo ou indivíduo tem. Pode variar conforme a natureza da atividade da organização e as características daqueles que compõem o departamento. Quanto maior a amplitude, maior é número de níveis hierárquicos, e quanto menor a amplitude, menor os níveis hierárquicos e maiores do número de subordinados que um escalão comanda.

Conforme ROBBINS (2009, pg 211), “é ela [amplitude de controle] que vai determinar o número de escalões de chefia que uma empresa terá”. O nível organizacional de maior amplitude é

considerado mais vantajoso, uma vez que diminui custos, facilita a comunicação vertical e aumenta o nível de treinamento e capacitação de maneira que os colegas possam se ajudar, tornando cada grupo mais independente. Ademais, conforme dita o autor, “Quando a amplitude se torna grande demais, o desempenho do funcionário é prejudicado pois os chefes não tem mais tempo para oferecer o apoio e a liderança necessária a todos.” (ROBBINS 2005, pg353)

2.1.1.c Centralização / Descentralização de Autoridade

A centralização pode ser entendida como o grau do quanto as decisões estão compreendidas em um pequeno grupo da organização, que tem alto nível de autoridade. No lado oposto, a descentralização consiste na divisão de responsabilidade deliberatória, deixando a organização mais flexível nas tomadas de decisões. Como conceituou ROBBINS, “o termo centralização refere-se ao grau de concentração do processo de tomada de decisão em um único ponto da organização. [...] Normalmente, dizemos que uma organização é centralizada quando a cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores”. (ROBBINS 2009, pg 213).

As consequências práticas desse elemento são, segundo VASCONCELLOS, que “quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia temos demora nas decisões, frustrações, sobrecarga da Alta Administração e decisões desvinculadas com a realidade. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas temos falta de coordenação e dificuldades de controle” (VASCONCELLOS, 1997, pg4).

2.1.1.d Comunicação

Ferramenta que auxilia na troca de informações e formações entre departamentos e grupos de trabalhos. Para BUENO, “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.” (BUENO, 2003, pg 4).

2.1.2 Características das Estruturas Organizacionais

Para ROBBINS (2005, pg353), o que determina as características das estruturas organizacionais é a natureza da atividade realizada e seu ambiente, destacando-se alguns itens: (a) nível de formalização; (b) cadeia de comando, e; (c) especialização elevada. Abaixo será abordado com mais profundidade cada um destes itens.

2.1.2.a Nível de Formalização

De acordo com ROBBINS (2005, pg353), a formalização se refere no grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas. Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que e quando deve ser feito.

Desta maneira, o alto grau de formalização pode produzir uma burocratização nos processo e carência de agilidade nas organizações. Em contrapartida, o baixo nível de formalização pode gerar ineficiência nos processo, trabalhos duplicados e conflitos internos.

VASCONCELLOS (1997, pg 94) adota uma escala para estabelecer o nível de formalidade. O conceito de formal e informal dificilmente pode ser definido de modo rígido para que possa ser aplicado na prática. Desta maneira, na escala abaixo retratada tem-se que quanto mais para a esquerda, maior o nível de informalidade e, quanto que para a direita o nível de informalidade é menor e, conseqüentemente a formalidade é maior.

| Muito informal | | Informal | | Intermediário | | Formal | | Muito formal | |
|----------------|---|----------|---|---------------|---|--------|---|--------------|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Tabela 1 – Nível de Formalização

Em alguns ambientes empresariais, o nível de formalização pode variar conforme o departamento, pois existem áreas que as relações pessoais necessitam fugir de padrões. Enquanto que outras dependem de um sistema mais rígido para funcionar adequadamente.

De acordo com as formas de comunicação e os meios usados para a troca de informações, o nível de formalidade pode variar. Os funcionários de diferentes departamentos, ou até mesmo dentro de uma mesma equipe, têm a possibilidade de discutir assuntos de interesse da organização usando ambientes mais informais, como na hora do almoço, na pausa para o café ou no “happy hour”, dando ênfase à informalidade no processo.

2.1.2.b Cadeia de Comando

A unidade de comando está relacionada à característica gerencial da organização, determinando e denominando as autoridades do nível mais alto até os níveis mais baixos. Pode ser definida como a linha de autoridade formal em uma organização.

“Um dos princípios da escola clássica afirma que cadeia de funcionários deveria ter um único chefe, caso contrário o nível de conflitos aumentaria porque dois ou mais chefes poderiam simultaneamente exigir tarefas do mesmo subordinado” (VASCONCELLOS, 1997, pg 99).

ROBBINS (2005, pg 353), destaca em seu livro, que é necessário discutir dois conceitos complementares à cadeia de comando:

- **Autoridade:** Se refere aos direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para facilitar a coordenação, cada posição administrativa é colocada em um lugar na cadeia de comando e cada executivo recebe um grau de autoridade para realizar suas responsabilidades.

- **Unidade de comando:** ajuda a preservar o conceito da linha única de autoridade. Ele determina que cada pessoa deva ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Se a unidade de comando for quebrada, o funcionário pode ter que enfrentar demandas ou prioridades conflitantes vindas de diferentes chefias.

Nos últimos tempos, estes conceitos vêm perdendo sua força, devido ao aumento de autonomia dos funcionários. Os avanços tecnológicos contribuem para esta tendência, pois a facilidade da troca de informações é muito maior em todos os níveis hierárquicos. Segundo ROBBINS, “A popularidade das equipes auto gerenciadas e multifuncionais e a criação de novos modelos estruturais que incluem chefia múltipla, tornando o conceito de unidade de comando menos relevante” (ROBBINS, 2005, pg 353).

2.1.2.c Especialização Elevada

A especialização do trabalho consiste em preparar e manter o indivíduo em uma mesma função. Nesta condição o funcionário tende a aperfeiçoar suas tarefas e realizá-las de forma contínua.

De acordo com WAGNER (2002, pg311), a especialização pode ser dividida em dois tipos, com suas próprias características:

- **Especialização Horizontal:** modo pelo qual o trabalho executado em cada nível hierárquico de uma organização é dividido em trabalhos discretos e individualizado. No **nível baixo** de especialização horizontal, o trabalho de um determinado nível hierárquico é distribuído entre

trabalhadores que funcionam como generalistas. Já no **nível alto** de especialização horizontal, o trabalho no âmbito hierárquico é distribuído na forma de cargos especializados.

- **Especialização Vertical:** grau em que uma organização é dividida em níveis hierárquicos. No **nível alto** de especialização vertical, mais pessoas encontram-se contidas na hierarquia de autoridade de uma organização e maior a separação da administração de uma tarefa em relação ao seu desempenho. Quanto ao **nível baixo** de especialização vertical, existem várias camadas gerenciais, onde estes acabam executando as tarefas em si. A tomada de decisão quanto ao método de trabalho e tarefas é extraída dos funcionários e convertida em tarefa de gerência.

2.1.3 Modelos Mais Conhecidos das Estruturas Organizacionais

As características de estruturas organizacionais são imprescindíveis para que qualquer modelo de estrutura possa existir. O nome dado a cada estrutura pode variar conforme alguns autores, mas os modelos mais conhecidos são: Estrutura Simples, Funcional e Matricial.

2.1.3.a Estrutura Simples

Esta estrutura é comumente usada nas organizações mais simples, nos pequenos negócios, pois não é muito elaborada. De acordo com ROBBINS (2005, pg356), este tipo de estrutura possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada e pouca formalização. Por consequência, esta é uma organização bastante achatada, possuindo dois ou três níveis verticais de hierarquia, com um grupo de funcionários comandado por um indivíduo que concentra toda a autoridade. Geralmente este é o proprietário/gerente do negócio, como pode ser visto na figura a seguir.

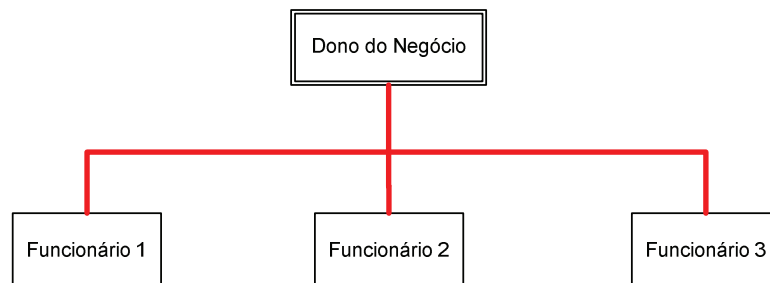


Figura 1 – Estrutura Simples
Fonte: (ROBBINS, 2005, pg 355).

A estrutura simples pode ser ainda menos complexa. Para WAGNER,

Uma estrutura desse tipo não passa de uma organização de pessoas que decidem o que fazer conversando entre si enquanto trabalham. Nem um só indivíduo dispõe de autoridade emitir ordens. Existem poucos procedimentos escritos orientando o desempenho. Um grupo de amigos que decidem abrir um pequeno negócio pode adotar esse tipo de estrutura (WAGNER (2002, pg311).

Há casos em que ela consiste no ajuste mútuo entre os funcionários, que são os coordenadores do próprio trabalho. Este tipo de arranjo organizacional pode ser encontrado nas organizações criadas por vários indivíduos que tenham em comum os mesmos objetivos de negócio. Geralmente, é uma organização formada por mais de dois sócios, conforme figura a seguir.

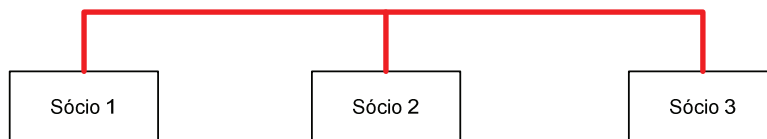


Figura 2 – Estrutura mais que simples
Fonte: (ROBBINS, 2005, pg 355).

2.1.3.b Estrutura Funcional (ou estrutura Burocrática)

A estrutura Funcional está diretamente relacionada à padronização. ROBBINS (2005, pg 357) relata que ela consiste em tarefas rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos formalizados. As tarefas são agrupadas em departamentos funcionais, a autoridade é centralizada, com pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

Ainda na visão de ROBBINS (2005, pg 357), esta estrutura tem sua vantagem e desvantagem:

| | |
|-------------|---|
| Vantagem | <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira eficiente, a reunião de especialistas em departamentos funcionais traz economia de escala, duplicação mínima de pessoas, e da facilidade de comunicação entre estes funcionários. |
| Desvantagem | <ul style="list-style-type: none"> A alta especialização gera conflitos entres os departamentos da organização, pois os interesses pessoais dos lideres destes departamentos acabam sobrepondo os interesses da organização. |

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens, na visão de Robbins.
Fonte: Autoria Própria

Já para WAGNER (2002, pg311) existem outras vantagens e desvantagens, conforme se vê na tabela a seguir:

| | |
|-------------|--|
| Vantagem | <ul style="list-style-type: none"> Na estrutura funcional, com a centralização e alta especialização possibilita aos trabalhadores concentrarem sua atenção no trabalho em lugar de terem de fazer pausa para tomar as decisões importantes. |
| Desvantagem | <ul style="list-style-type: none"> Nesta estrutura, há carência de flexibilidade. A padronização, não só demanda um planejamento demorado e uma considerável formalização, como também requer que os mesmo padrões sejam sempre seguidos. Esta inflexibilidade reduz a capacidade da estrutura funcional de lidar com a instabilidade ou a mudança. |

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens, na visão de Wagner.
Fonte: autoria própria

Além disso, WAGNER (2002, pg319) descreve alguns atributos da estrutura funcional. Segundo ele as estruturas funcionais caracterizam-se da seguinte maneira.

- As estruturas funcionais baseiam-se na coordenação por meio de padronização. Esta deve ser precedida de **formalização** e contribui para a especialização vertical e horizontal.
- Esta estrutura é organizada de acordo com a **departamentalização funcional**, ou seja, os grupos em seu interior são agregados em departamentos designados para as funções que os membros executam.
- Elas são **centralizadas**. A maioria das decisões importantes é tomada pela cúpula da empresa.

A seguir, está expresso um exemplo clássico de uma estrutura funcional:

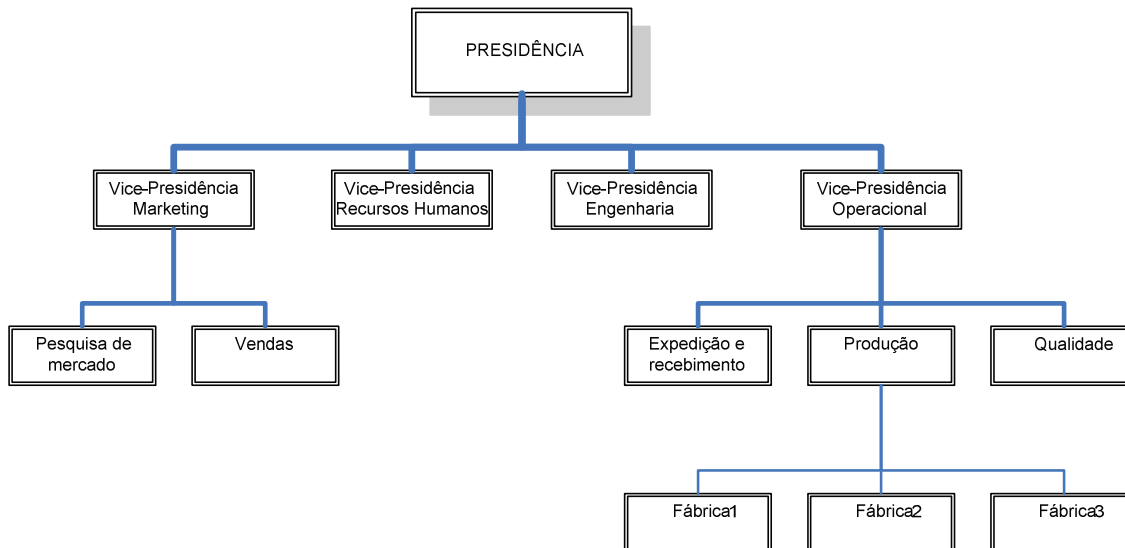


Figura 3 – Estrutura Funcional
Fonte: (ROBBINS, 2005, pg 356).

Para ROBBINS, “A principal vantagem desse tipo de agrupamento é a de obter eficiência por colocar especialistas trabalhando juntos. A departamentalização funcional busca a economia ao juntar pessoas com habilidades e orientações comuns em uma mesma unidade.” (ROBBINS, 2005, pg 356).

Sendo assim, conforme demonstra a figura acima, é possível distinguir com facilidade a estrutura funcional, pois os títulos atribuídos a cada função representam autoridade adquirida, sendo que as decisões principais devem ser controladas pelo presidente, e a estrutura é organizada em departamentos.

2.1.3.c Estrutura Matricial

Conforme preceitua ROBBINS:

Em sua essência, essa estrutura resulta da combinação de duas formas de departamentalização: funcional e por produto. O principal ponto forte da departamentalização funcional é o agrupamento de especialistas, o que reduz o número deles, ao mesmo tempo em que permitem compartilhar os recursos especializados entre diversos produtos. A departamentalização por produto facilita a coordenação entre os especialistas para o atendimento de prazos e limitações orçamentárias, além de delegar as responsabilidades das tarefas. (ROBBINS, 2005, pg357)

Desta maneira, a estrutura matricial aproveita os aspectos positivos de cada tipo de departamentalização, com um custo menor. Ademais, na estrutura matricial, o aspecto mais marcante é a cadeia de comando, pois é figurada por dois elementos, ou dois chefes: um dos elementos tem a função de gestor funcional, e o outro assume o papel de gestor de projetos, de produtos, ou divisional.

Conforme a figura a seguir, o formato de uma estrutura matricial lembra uma matriz 2x2, onde as hierarquias funcionais e de projetos controlam as atividades de cada departamento.

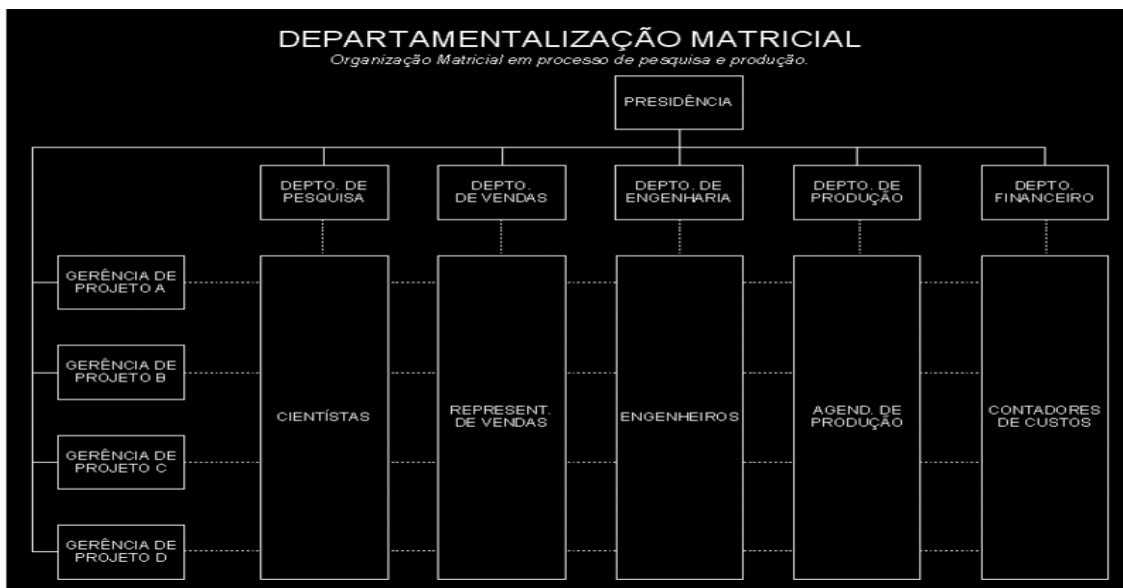


Figura 4 – Estrutura Matricial

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Matrix_organization.gif

De acordo com WAGNER (2002, pg323), o ajuste mútuo é a forma de coordenação dos gerentes superiores, e a tomada de decisões é descentralizada entre eles. Desta maneira, é possível que estes gerentes determinem as relações entre as células na matriz, promovendo maior flexibilidade. Nas camadas mais baixas, a formalização, a padronização e a especialização são utilizadas para integrar as atividades de trabalho. Nesta condição, o ajuste mútuo serve como mecanismo para coordenação da célula.

De modo geral, a estrutura matricial é vantajosa pela extrema flexibilidade, pois podem se adaptar às mudanças com mais facilidade. Com o aumento de informações geradas a partir da multiplicidade de tarefas, a comunicação entre os especialistas aumenta devido à sua flexibilidade. Isto colabora na difusão de informações importante dentro da organização.

A estrutura matricial facilita na alocação eficiente de especialistas. Quando os indivíduos ficam restritos a um único departamento funcional ou de produto, seus talentos são monopolizados e subutilizados. Com o modelo matricial, obtêm-se as vantagens da economia de escala por meio da oferta dos melhores recursos e também da eficácia na sua utilização. (ROBBINS, 2005, pg358)

Todavia, a estrutura matricial é uma estrutura cara, pois demanda um conjunto completo de gerências e diretorias. Além disso, ela pode ser confusa, uma vez que nela há mais disputas de poder, podendo gerar muito estresse nos seus integrantes.

Como aduz WAGNER, “uma vez que os funcionários próximos à cúpula precisam lidar com dois chefes e, muitas vezes, com ordens contraditórias, trabalhar em matriz é uma situação estressante. Esse estresse pode gerar absentismo, rotatividade, e baixa produtividade”. WAGNER (2002, pg323).

Sendo assim, apesar da estrutura matricial ser mais vantajosa, deve-se lembrar que ela é formada por seres humanos, com personalidades diversas, e que, produzem e pensam de forma diferente. Dessa forma, a formação de equipes trata-se de um processo complexo, onde devem se analisar vários fatores e variáveis para que os objetivos da organização e dos seus funcionários possam convergir para um mesmo ponto.

Sobre isso abordaremos no próximo tópico, que trata das equipes de trabalho e dos pontos que devem ser analisados no momento de sua formação.

2.2 EQUIPES DE PROJETO

Os integrantes de uma equipe, conforme preceitua HALL (2007) engloba:

todos aqueles que desempenham alguma responsabilidade, exercem tarefas ou têm contribuição a dar no sentido de se alcançar um resultado que seja fruto da cooperação dos componentes da equipe. Assim, além do gerente ou líder da equipe, nela tomam parte aqueles que formam convidados ou designados para integrá-la, seja em tempo parcial ou integral, os gerentes funcionais e seus auxiliares com a incumbência de desempenhar um trabalho para o projeto. A estes membros da equipe devem juntar-se outros, não menos importantes, como o cliente, os contratados e fornecedores, os consultores e todos aqueles que tomam parte no esforço comum.

Para POSSI (2004, pg306), “equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, unidas por um objetivo comum, mutuamente responsável, que trabalham de forma interdependente para atingir objetivos específicos de desempenho.”

Nos dias de hoje, o conceito de trabalho em equipe é adotado em diversas organizações empresariais, sendo que estas se tornaram parte essencial do modo de fazer negócios. As equipes de projetos tendem a ser mais flexíveis e reagem às constantes mudanças.

De acordo com ROBBINS (2007, pg 119) as equipes são capazes de superar o desempenho individual quando a tarefa requer habilidades e julgamentos múltiplos. Quando se reestruturam para competir de forma mais eficaz e eficiente, as organizações escolhem as equipes de maneira a potencializar os talentos de seus funcionários.

Durante o processo de formação de uma equipe, é interessante estabelecer as diretrizes de funcionamento interno. Além disso, é imprescindível estimular a superação profissional de cada colaborador, que deve contribuir para o alcance do sucesso coletivo de todos os membros do projeto.

De acordo com POSSI (2004, pg 306), deve-se esperar que cada um, com a colaboração e interação mútua, supere as limitações e projete-se num plano superior alcançando resultados que sozinho seriam praticamente impossíveis.

Na formação de equipe, é interessante que seja inserido os funcionários com formações, atitudes, e pensamentos diferentes, a fim de estabelecer uma diversidade, mas com os objetivos comuns, mantendo a equipe num objetivo global.

“A formação da equipe deve ser garantida pela criação da diversidade de talentos ou especializações; difundir o conceito de compromisso de que cada membro tem com a missão, e manter a tônica do objetivo comum”. (POSSI, 2004, pg 306).

Grupos diferentes da população que trabalha devem ser gerenciados de maneiras diferentes e em ocasiões diferentes. Cada vez mais os “empregados” precisam ser gerenciados como “parceiros”. E está na definição de parceria que todos os parceiros são iguais. E também que não se pode dar ordem a eles. É preciso persuadí-los. Portanto, o gerenciamento de pessoas é, cada vez mais, um “trabalho de marketing”. (DRUCKER, 1999, pg27).

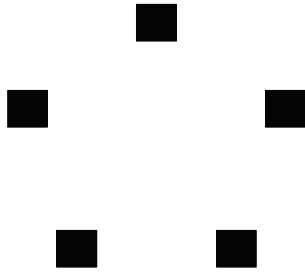
2.2.1 Diferença entre grupos e equipes

Embora possa parecer uma diferença sutil, podemos conceituar grupos de forma diversa de equipes de trabalho. Basicamente, um grupo pode ser formado por poucos indivíduos que trabalham independentemente, mas que se juntam para atingir um objetivo. Enquanto que uma equipe funciona através da coordenação da união de indivíduos, que somam suas realizações para atingirem um desempenho maior.

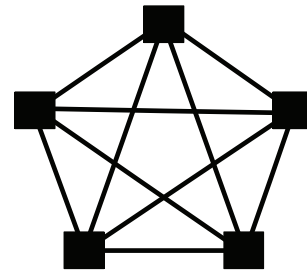
De acordo com ROBBINS (2005, pg119) o grupo de trabalho não tem oportunidade de engajamento em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto, sendo que o desempenho do grupo seja apenas o somatório das contribuições individuais de cada membro.

Enquanto isso, as equipes de trabalho oferecem uma sinergia positiva que permite à organização melhorar o desempenho. O uso extensivo das equipes gera o potencial para a empresa aumentar o rendimento, sem elevar os investimentos. As organizações que desejam melhorar a eficiência organizacional por meio da adoção da abordagem de equipes, terão de assegurar-se de características conforme figura abaixo.

Grupos de Trabalho



Equipes de Trabalho



| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------------|---|---------------------|
| Compartilhamento de informações | ← | Objetivo | → | Desempenho coletivo |
| Neutra (às vezes negativa) | ← | Sinergia | → | Positiva |
| Individual | ← | Responsabilidades | → | Individual e mútua |
| Aleatória e variadas | ← | Habilidades | → | Complementares |

Figura 5 – Diferença entre grupos e equipes
 Fonte: ROBBINS (2005, pg 119)

De modo geral, os grupos de trabalho não objetivam metas. A contribuição do grupo é a soma individual de cada membro, em que estes se dedicam na execução de suas tarefas individualmente, e são guiadas pelas decisões de um líder. Nos grupos, a comunicação é limitada e discreta.

Diferente do que é encontrado nas equipes de trabalho, em que as metas são definidas e compartilhadas entre todos os indivíduos que contribuem para o alcance do objetivo almejado por todos. As decisões são tomadas em conjunto, e a liderança é distribuída entre os membros da equipe. A comunicação é mais livre, podendo permear por toda a amplitude de controle.

2.2.2 Conceitos de Equipes

De acordo com POSSI (2004, pg 308), a formação da equipe deve ser baseada por oito conceitos:

- **Senso de Propósito** – A equipe deve estar ciente do motivo de sua existência, estabelecer visão compartilhada para ser traduzida em objetivos específicos, focando na prioridade e nas decisões.

- Comunicação Aberta – é a base do desenvolvimento dos trabalhos de uma equipe, assim como o crescimento dos formadores. A discussão de problemas e soluções deve ser aberta a todos, dando margem ao aprendizado com as experiências.
- Confiança e Respeito Mútuo – é a base do desenvolvimento dos trabalhos de uma equipe, assim como o crescimento dos formadores. A discussão de problemas e soluções deve ser aberta a todos, dando oportunidade ao aprendizado através das experiências.
- Liderança Compartilhada: Diferentes indivíduos assumem naturalmente a liderança nos momentos oportunos e necessários, provando a maturidade de uma equipe.
- Procedimentos de trabalho Eficaz: para evitar a burocracia, as equipes de grau avançado conseguem elaborar procedimentos eficazes. Além disso, é a capacidade de arranjar recursos necessários prescindindo de políticas e regras burocráticas.
- Criação a partir de diferenças: para garantir a sinergia e a criatividade da equipe, é interessante que membros da equipe tenham habilidades e estilos diferentes entre si. A incorporação de um novo membro na equipe, oferece a oportunidade desta obter uma outra maneira de pensar sobre a solução de problemas, além de agregar novas informações vindas de outras fontes.
- Flexibilidade e adaptabilidade: As equipes que obtêm maior sucesso, são aquelas que conseguem adaptar-se com a rapidez e consciência, diante da constante mudança do ambiente. Os membros mais flexíveis conseguem exercer um número maior de atribuições na organização.
- Aprendizagem contínua: Para que riscos sejam assumidos, o nível de aprendizado da equipe, assim como sua especialização deve ser alto. Para que o grau de eficiência da equipe possa estar nesta condição, ela deve se manter num processo contínuo de aprendizado, onde sejam assumidos novos desafios.

2.2.3 Fundamentos das equipes

Além dos conceitos, POSSI (2004, pg308), considera a existência de alguns fundamentos para a formação da equipe. Ele define que o compromisso, as habilidades e o envolvimento formam o tripé para os fundamentos da formação de equipes, conforme sugere figura a seguir.

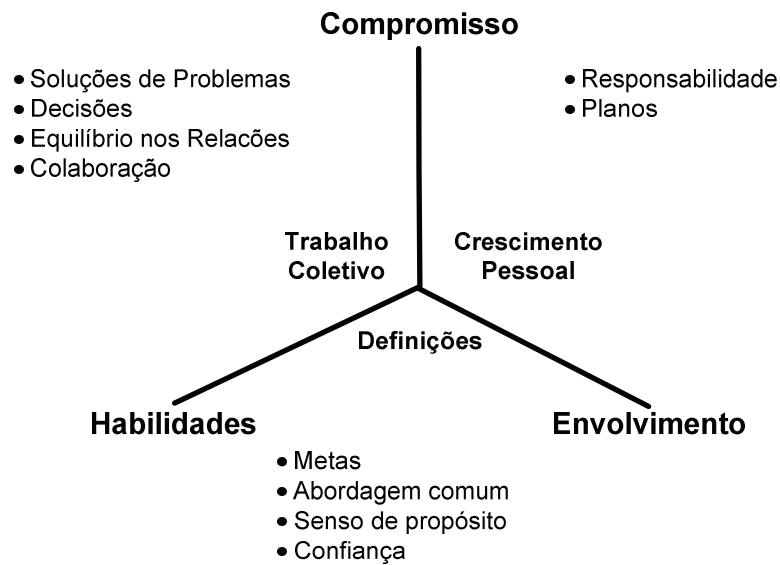


Figura 6 – Fundamentos das equipes
 Fonte: POSSI (2004, pg 308)

Trabalho Coletivo: O compromisso da equipe e suas habilidades, oferecem a todos a solução dos problemas, a tomada de decisões, o equilíbrio dos relacionamentos e a colaboração mútua entre os indivíduos.

Compromisso Pessoal: Com o envolvimento e o compromisso, as metas e planos são desenvolvidos devido às responsabilidades e capacidades dos membros da equipe.

Definições: As habilidades e o envolvimento permitem a solidificação do senso de propósito e metas, uma vez que a confiança se estabelece.

2.2.4 Tipos de equipes

Dependendo do tipo do negócio da organização, pode haver um ou mais tipos de equipes de trabalho. Elas são classificadas de acordo com o objetivo final do seu compromisso nas quais estão integradas.

De acordo com ROBBINS (2005, pg121), existem quatro modelos de tipos de equipes, que podem ser visualizadas na figura a seguir:

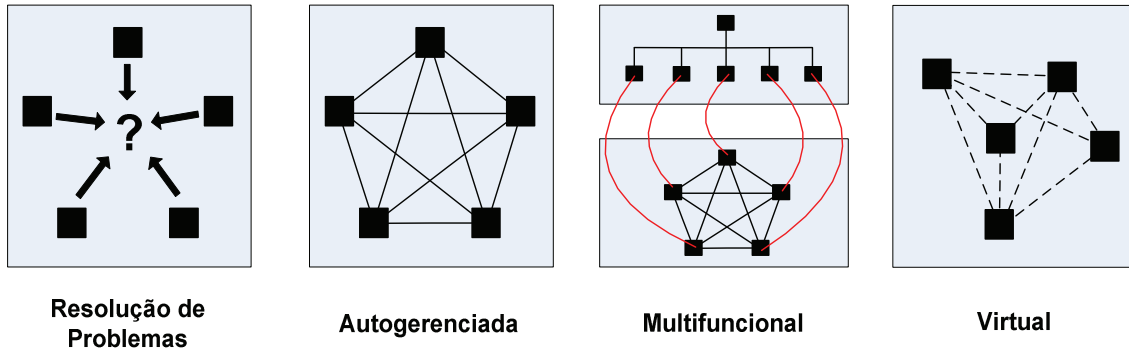


Figura 7 – Tipos de equipes
Fonte: ROBBINS (2005, pg 121)

a) Equipes para Resolução de Problemas: é um formato tradicional de equipes de trabalho, em que é composta por 5 a 12 membros comprometidos em apenas discutir sobre os problemas específicos da organização. Porém, esta equipe não tem autoridade integral para programar as melhorias propostas, que devem ser passadas para níveis hierárquicos mais elevados, pois estes últimos controlam os custos e os impactos de qualidade.

b) Equipes Autogerenciadas: Para suprir a deficiência das equipes de resolução de problemas, cujos membros não conseguiam se comprometerem com as decisões dos problemas, as equipes autogerenciadas aparecem com membros mais autônomos que respondem por suas atitudes. Neste arranjo, os membros assumem responsabilidades de seus supervisores, cabendo a eles controlarem seus horários de trabalho, prioridade de tarefas, tomada de algumas decisões, e solução de problemas entre fornecedores e clientes. Consequentemente, a função de supervisão perde a importância.

c) Equipes Multifuncionais: É uma forma de agrupar em uma equipe membros de diferentes funções e diferentes áreas de uma empresa, que se relacionam com o objetivo de trocarem soluções de problemas, desenvolverem novas aplicações, e coordenarem projetos mais complexos. Na prática, sua administração é complicada e de implementação demorada, pois esta formação tem como base o agrupamento de pessoas com diferentes históricos e perspectivas, que necessitam lidar com estas diversidades.

d) Equipes Virtuais: Diferente dos três modelos comentados anteriormente, que se limitam ao contato pessoal, as equipes virtuais utilizam a tecnologia da informação para juntar os membros fisicamente dispersos, com os mesmos objetivos. Neste arranjo, é independente o compartilhamento de informações e as tomadas de decisão. Existem três características que diferenciam as equipes virtuais dos demais tipos:

- I. Ausência de gestos não verbais ou para verbais;
- II. Contexto social limitado;
- III. Capacidade de superar limitações de tempo e espaço.

2.2.5 Ciclo de vida de uma equipe

Assim como tudo, nas organizações empresariais, uma equipe tem seu ciclo de vida diretamente relacionado com seus objetivos. É necessário saber distinguir quais são seus estágios, para que a liderança e a organização possam controlar e diagnosticar as ações pertinentes a cada fase da equipe.

Focando um pouco mais nos estágios de uma equipe de projetos, POSSI (2004, pg308) comenta que existem três fases distintas do ciclo de vida de uma equipe.

a) Formação da equipe: Fase em que são selecionados os membros, através dos seus comportamentos e idéias. Nesta fase *a1)* não existe ainda uma liderança conquistada, mas há uma figura delegada responsável pela distribuição de atividades, conhecido como líder formal; *a2)* ainda não existem os procedimentos de trabalho definidos, e as idéias e propósitos da equipe ainda não estão regulamentadas; *a3)* o desenvolvimento da criatividade ainda não foi explorado, pois os estilos de trabalho dos membros até então não foi colocado em prática; *a4)* o aprendizado da equipe é muito baixo nesta fase, pois há apenas o desenvolvimento individual de alguns membros da equipe.

b) Crescimento / Normalização / Execução de Atividades: O conflito dentro da equipe predomina nesta fase, devido a discussões da equipe e a disputa por liderança. *b1)* apesar disso, comunicação começa a aparecer, o que fortalece a confiança entre os membros da equipe; *b2)* nesta fase, a liderança deve controlar as ações de manutenção da equipe para garantir seu propósito; *b3)* o crescimento ocorre devido à normalização do procedimento de trabalho; *b4)* os objetivos são mais claros, e visão sobre o as atividades começam a ser iguais entre os membros. Há descoberta de talentos e habilidades de cada um da equipe.

c) Alto desempenho e rendimento: Esta fase representa que a equipe chegou ao nível máximo de maturidade, sendo destacado seu senso de propósito e sua independência: *c1)* a liderança começa a ser compartilhada entre os membros da equipe, e os talentos têm suas habilidades aplicadas com alta eficácia em suas atividades; *c2)* há uma grande flexibilidade entre todos os membros da equipe, incluindo os de menor status; *c3)* devido ao alto desempenho, a autoconfiança gera uma acomodação da equipe, desencadeando o início da decadência da equipe; *c4)* para garantir o rendimento da equipe, é necessário intervir em algumas áreas da equipe, como discussão dos objetivos, substituição da liderança, renovação da equipe, etc.

O fechamento do ciclo de vida de uma equipe depende dos seus propósitos. No caso de uma equipe de projetos, ela se finaliza quando o seu objetivo maior for concluído. A fase de encerramento do projeto é dedicada a finalizar todas as atividades pendentes, geração de documentação, e avaliação do trabalho realizado.

2.2.6 Composição da equipe de projeto

Dentro de um projeto, existem diversos fundamentos importantes, como o orçamento, controle, planejamento, etc. Porém, o item mais importante do desenvolvimento de um projeto são as pessoas. Elas são responsáveis pelo planejamento, contribuindo com atividades especializadas e agregando valor ao trabalho.

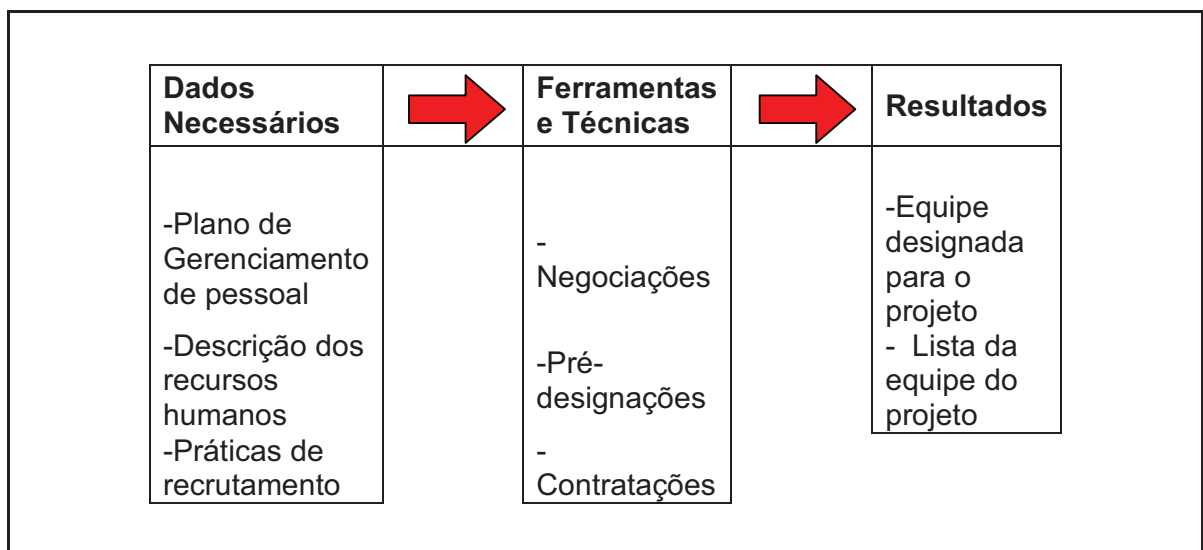
“Um dos focos mais importantes da administração de um projeto é trabalhar para que a equipe adquira e desenvolva os atributos do alto desempenho. É um esforço contínuo, que deve ser realizado durante o ciclo de vida do projeto, com ênfase nas fases iniciais.” (MAXIMIANO 2007, pg162)

A formação de uma equipe de projeto é iniciada com a indicação de um provável líder (que provavelmente será o gerente do projeto). Posteriormente, este membro da equipe começará a convidar os indivíduos que melhor contribuirão para os trabalhos a serem realizados.

Segundo POSSI (2004, pg 324) nem sempre os “melhores recursos humanos” estão disponíveis. Existem algumas questões que devem ser levadas em conta na formação da equipe, que são:

- a) Existe algum especialista insubstituível?
- b) Existe capacitação na empresa para realizar o projeto todo?
- c) O gerente de projetos tem autonomia para criar recompensa (ou punição) para os membros da equipe?

Estes questionamentos auxiliam na formulação dos membros da equipe do projeto. Ainda na visão de POSSI (2004, pg 324), existe uma sequência de ações para composição da equipe, conforme sugere tabela a seguir.



Quadro 3 – Composição da equipe de projetos
 Fonte: POSSI (2004, pg 324)

Ainda em seu livro, de acordo com tabela apresentada, POSSI (2004, pg 324) descreve sobre os dados necessários, ferramentas e técnicas para formação de equipes, e quais são os resultados obtidos destas ferramentas.

2.2.6.a Dados Necessários

Plano de gerenciamento de Pessoal: este plano lista todos os recursos humanos utilizados no projeto, e aponta qual serão as etapas que estes recursos serão usados no projeto, incluindo a entrada e saída do projeto.

Descrição de recursos humanos: a formação da equipe deve considerar os fatores relacionados a experiência profissional, competência individual, os interesses do individuo sobre o projeto, além da capacidade de trabalhar em equipe. Estes fatores básicos devem ser analisados no processo da descrição dos cargos que serão usados no projeto.

Além disso, KELLING (2002, pg 156), comenta que as chaves para a seleção são o conhecimento e o discernimento – uma boa apreciação de três áreas: o cargo, a natureza das habilidades gerenciais e especializadas, e a capacidade e atitudes do candidato na realização do trabalho e adequação ao ambiente do projeto.

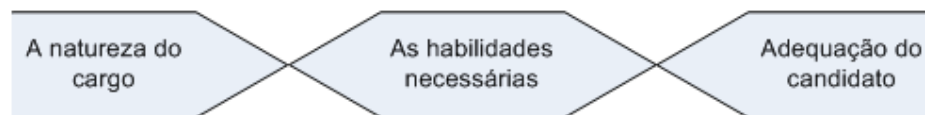


Figura 8 – Dados necessários
Fonte: KELLING (2002, pg 156)

Práticas de Recrutamento: esta atividade variar conforme a organização em que será feito o projeto, sendo que o processo de recrutamento possa ser mais rígido em algumas. Porém esta pode flexibilizar alguns processos em virtude da necessidade do projeto

O recrutamento dos principais participantes é uma ciência inexata, na qual os erros não são corrigidos de modo fácil ou barato. Criteriosa e duvidosa verificação das credenciais e antecedentes do candidato é fundamental a todos os procedimentos de seleção, mas isso não passa de um filtro para eliminar candidatos inadequados. (KELLING, 2002, pg 167).

2.2.6.b Ferramentas e Técnicas

Negociações: a negociação é uma das competências mais importantes dos gerentes de projetos, pois ela tem que agradar os interesses de diversas áreas, caso queira manter a harmonia na organização.

No caso da alocação de pessoal, é preciso negociar para obter o compromisso da liberação das pessoas para o projeto, tanto com gerentes funcionais (responsáveis pelos recursos) quanto com os outros gerentes de projeto. Nas etapas seguintes, durante o desenvolvimento do projeto, novas negociações serão necessárias, uma vez que as estruturas costumam ser dinâmicas, e mudanças de priorização são muito comuns nas empresas. Além disso, nem sempre as estimativas iniciais de alocação para o projeto se confirmam, e mais negociações serão necessárias para que os recursos solicitados possam atender às novas demandas do próprio projeto. O que se pode entender é que o gerente de projeto seja um bom negociador. POSSI (2004, pg 325)

Para CARNEIRO (2008, INTERNET), em seu artigo comenta que a negociação é um processo que envolve objetivos, tomadas de decisões, criatividade, comunicação e capacidade de administrar conflitos. Logo se vê que negociar é muito mais que técnica, tática ou estratégia. Negociar é tudo isso somado a habilidades interpessoais, competências e atitudes.

No caso da negociação por membros da equipe de projetos, o gerente de projetos assume uma figura vital no processo da composição da equipe de projetos diante das demais hierarquias da organização que estão envolvidas no projeto.

Pré-designação: em alguns projetos, no momento da especificação dos recursos a serem utilizados, existe uma previsão da alocação de membros dentro do projeto, e por contrato, é condicionado o sucesso do projeto com a garantia da disponibilidade do recurso necessário.

“Isto é especialmente válido no caso da existência de especialistas ou grupos de especialistas com características muito próprias, cuja substituição seja difícil, como se o projeto somente seria viabilizado da forma proposta se certos membros estiverem disponíveis para realizá-lo.” (POSSI, 2004, pg 325)

Contratação: para a realização de atividades de recursos necessários, também se faz o uso de contratações externas. Neste caso existe a possibilidade de incluir membros na organização, ou contratar funcionários terceirizados para realizarem atividades específicas.

“Podem ser contratados indivíduos, grupos de indivíduos ou empresas, conforme a necessidade do projeto. Como em todos os casos que envolvem o gerenciamento de aquisições do projeto, é preciso estar atento aos aspectos legais e jurídicos do processo, para evitar problemas futuros.” (POSSI, 2004, pg 325)

2.2.6.c Resultados

Equipe designada para o projeto: “A montagem final da equipe é concluída no momento em que as pessoas apropriadas estejam devidamente comprometidas com o projeto, na medida das suas necessidades. A alocação pode ser em tempo parcial ou integral, durante todo o período ou parte do projeto.” (POSSI, 2004, pg 326)

Lista da equipe do projeto: Para POSSI (2004, pg 326) é elaborada uma lista que contenha os envolvidos do projeto, listando seus grupos de trabalho, departamentos e equipes. A lista deve ter dados pessoais básicos de cada membro da equipe, como nomes, e-mail, telefone, cargos, endereço comercial, etc. Esta pode ser divulgada para todos os membros do projeto, é interessante que esteja acessível em impresso e em formato eletrônico.

2.3 AUTORIDADE E LIDERANÇA

Nas grandes organizações empresariais, a figura de maior destaque na empresa é representada por aquele que tem maior poder de autoridade. Esta posição é almejada por muitos membros, mas apenas alguns conseguem atingir uma posição elevada.

A autoridade está diretamente relacionada com a responsabilidade sobre as atividades da organização. Dentro dos projetos, o gerente de projetos assume a figura de maior autoridade. Porém o seu poder é distribuído sobre os outros membros, pois estes assumem funções de especializadas que podem ser vitais para os interesses do projeto.

Há muito se sabe que a autoridade não é suficiente para figuras de autoridade cumprir suas obrigações ou simplesmente suas decisões. Para ser eficaz, a pessoa que tem autoridade precisa contar com a cooperação e a adesão da equipe. A autoridade, por isso, precisa de sustentação de habilidades ou competências. MAXIMIANO (2007, pg 190)

Para conceder autoridade a um membro da equipe de projeto, é necessário que os interessados tenham as competências gerenciais para assumir atividades burocráticas que a função demanda. Além disso, é imprescindível o interesse em assumir as pesadas autoridades que as atividades demandam, além da motivação e interesse sobre os assuntos do projeto.

Para KELLING (2002, pg 148) a delegação de autoridade é baseada em pesquisas que demonstram que as pessoas necessitam controlar seu próprio ambiente e importantes aspectos do trabalho. Os que conseguem este feito tendem a ser esforçar mais, exercitando suas habilidades e aumentando as chances de sucesso.

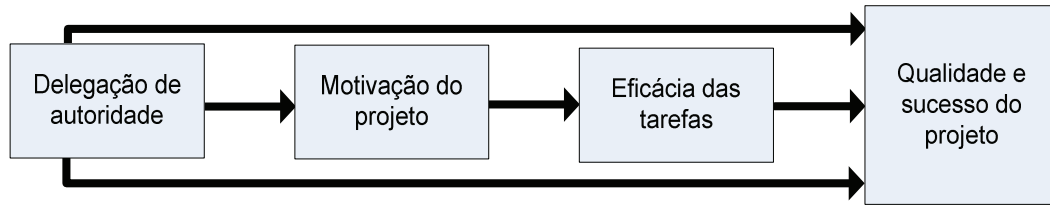


Figura 9 – Autoridade e Liderança
Fonte: KELLING (2002, pg 148)

Quanto à liderança do projeto, é a capacidade pessoal de influenciar os membros do projeto a cumprir os objetivos. É uma atribuição vital para o gerente do projeto, mas pode ser observada em outras funções. A liderança exige dos líderes que sua eficácia dependa mais de suas habilidades do que a autoridade designada pela organização.

“Liderança consiste fundamentalmente em definir a visão; estabelecer limites e prioridades; guiar, orientar, ensinar e delegar; motivar e encorajar; extrair o melhor das pessoas, fazendo com que estas trabalhem em conjunto, mantendo o espírito de equipe.” (POSSI, 2004, pg298)

2.3.1 Tipos de Autoridades

Para MAXIMIANO (2007, pg 190) há vários tipos de autoridade na administração de projetos, tais como:

Autoridade Formal: baseia-se nos regulamentos e legislação da organização. É o responsável oficial por estabelecer as obrigações e direitos, podendo tomar decisões e determinar o cumprimento dos objetivos, dentro dos limites definidos.

A autoridade técnica: é caracterizada pelo conhecimento e experiência profissional. É o atributo pessoal, não do cargo. A competência técnica produz uma autoridade técnica que pode ser mais importante para o projeto quanto a autoridade formal do gerente.

Autoridade da posse de recursos: caracteriza-se por ser o cliente ou patrocinador do projeto. Assim como os gerentes funcionais, tem autoridade para escolher as pessoas da equipe do projeto.

Já na visão de VALERIANO (2007, pg 190), a autoridade tem outra interpretação, onde há duas versões sobre autoridade: a primeira explica que autoridade é aceita pelo subordinado, enquanto que a segunda comenta que a autoridade é conquistada ou aceita por alguém.

Autoridade aceita pelo subordinado: Nesta interpretação, o subordinado decide a aceitação da autoridade. Ele pode se basear pela soma de quatro fatores:

- i. A ordem está na linguagem acessível;
- ii. O subordinado acredita que a ordem é compatível com o interesse coletivo;
- iii. O subordinado acredita que a ordem o interessa também;
- iv. O subordinado é capaz de executar a ordem.

Autoridade conquistada por alguém: Neste caso, a autoridade é conquistada por alguém que tenha um mix de atributos técnicos, administrativos e sociais elevados.

2.3.2 Competências Gerenciais

As grandes organizações empresariais necessitam da figura de um gerente para lidar com as atividades burocráticas nos processos. Está é uma das funções principais do gerente. Embora esta figura, deve se dotar de ações relacionadas à liderança. No caso de projetos, a gerencia e liderança do gerente de projetos é o diferencial no trabalho.

Gerente é aquele que administra, gere ou digere um empreendimento. Por outro lado, a palavra líder (do inglês “leader”), tem sua raiz em verbo (“to lead”) que significa guiar, conduzir pela mão, estar ou ir à frente, levar, em uma direção. Reconhece-se hoje, que tanto a gerencia quanto a liderança são imprescindíveis à organização. Nenhum é melhor que o outro e os dois se complementam. VALERIANO (2007, pg 190)

A figura do gerente de projetos tem um nível de autoridade limitado diante a demais gerentes da organização. Perante o projeto, a liderança sobre a equipe nas atividades é que é um diferencial no trabalho.

Não há solução conclusiva para o problema de definir a dose ideal de “autoridade do gerente de projeto sobre a equipe e os demais recursos do projeto”. A divisão de autoridade entre o gerente do projeto, de um lado, e os gerentes funcionais e administração superior, do outro, também não resolvem definitivamente todos os problemas que podem surgir al longo do projeto. (MAXIMIANO, 2007, pg 193).

Diante de tantos desafios no projeto, o gerente de projetos devem se preocupar com sua capacitação. Além dos conhecimentos técnicos, conhecimentos dos processos e burocracia da organização, suas habilidades de liderança são indispensáveis para o sucesso do projeto. Além disso, suas atitudes também são muito úteis.

Competências são as qualificações necessárias para o desempenho eficaz do papel de gerente de projetos. As competências gerenciais agrupam-se em três categorias principais: conhecimentos, habilidades e atitudes. (MAXIMIANO, 2007, pg 193).

2.3.2.a Conhecimentos

Conhecimentos são as informações que fazem parte do esquema de referências do gerente. São adquiridos por meio de todos os tipos de educação formal, informal e experiências. Formam a base da capacidade de entender e resolver problemas práticos. (MAXIMIANO, 2007, pg 194).

Os gerentes de projetos devem utilizar vários meios para obter conhecimentos. Além dos meios formais, como treinamentos e cursos em geral, o gerente de projetos deve apoiar-se principalmente nos conhecimentos e experiências de seus especialistas de confiança.

2.3.2.b Habilidades

Na posição de gerente de projetos, as habilidades necessárias para esta função ultrapassam o campo das negociações. O gerente deve utilizar toda a sua autoridade para conseguir sanar as necessidades do projeto. Além disso, seus conhecimentos auxiliam também nas decisões.

Para MAXIMIANO (2007, pg 196). “as habilidades são as competências adquiridas com a prática e aprimoradas com a experiência que auxiliam com as dificuldades do projeto, como nos seguintes casos:”

a) Quando a autoridade formal não funciona, a habilidade de negociação assume um papel mais importante;

b) Para tomar as decisões eficazes sobre o ciclo de vida, é necessário habilidades de análise, julgamento e escolha.

2.3.2.c Atitudes

As atitudes dos gerentes de projetos estão diretamente relacionadas com a motivação pela função. O interesse pelo cargo de gerente de projetos, mantém a pessoa motivada de maneira que ela tem diversas atitudes em prol das atividades da organização.

As atitudes estão na base das opiniões favoráveis e desfavoráveis em relação a todos os aspectos que circundam a vida das pessoas. No campo da administração de projetos, as atitudes estão na base do interesse do gerente por seu próprio cargo. Esta motivação se associa ao desempenho do gerente. Desta maneira, três características aparecem a flor no papel

de gerente: Liderança, contribuição para os objetivos da organização e a realização pessoal por meio da superação de dificuldades. MAXIMIANO (2007, pg 196).

2.3.3 Liderança no Projeto

A liderança de equipes é um tópico importante para os atributos do gerente de projetos, pois é o elemento mais importante de seu “currículo”. A formação da liderança não depende somente de treinamentos formais, e sim de bons exemplos e muita prática com sua equipe de projetos.

Para CLELAND (2002, pg 137) afirma que o elemento mais importante para a gerencia de um projeto é a liderança. É a liderança que proporciona direcionamento, propósito, motivação e treinamento da equipe e é dela que o projeto depende para ser finalizado com sucesso.

Em concordância, MAXIMIANO (2007, pg 202) os efeitos que a liderança produz não dependem somente do líder. No caso de gestão de projetos, para a visão abrangente da liderança, há uma combinação de quatro elementos: as motivações da equipe do projeto, a missão do projeto, as habilidades de liderança do gerente do projeto e a conjuntura dentro da quais os processos ocorrem.

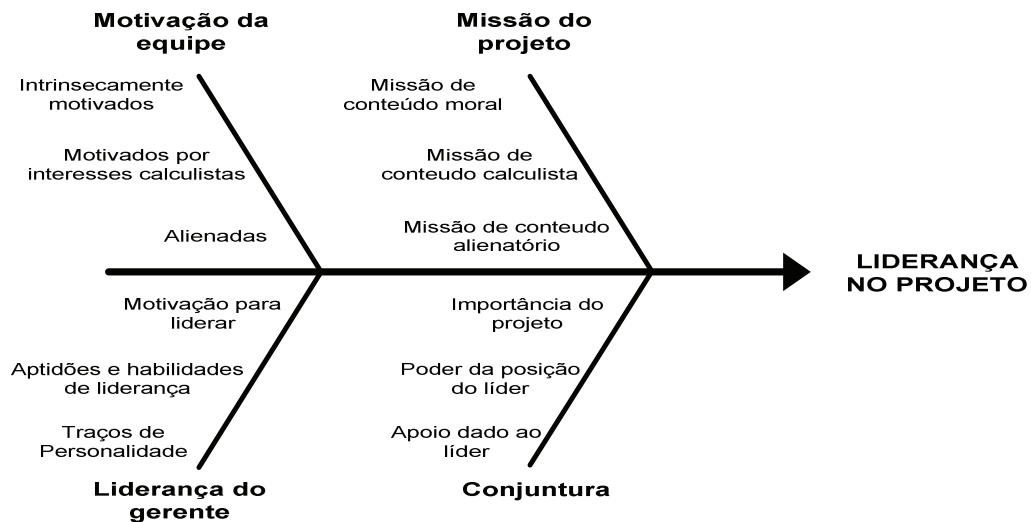


Figura 10 – Liderança do projeto
Fonte: MAXIMIANO (2007, pg 202)

2.3.3.a Motivações da equipe

De acordo com MAXIMIANO (2007, pg 202), a liderança ocorre quando há correspondência entre os interesses, ou as motivações da equipe, e a figura do líder. Sempre há um interesse de troca entre os motivos dos liderados. Neste caso, o líder representa uma possibilidade de oferecer alguma recompensa.

Neste contexto, o gerente de projetos deve promover e despertar as motivações de sua equipe. Sua figura determina representa a máxima autoridade na hora das recompensas que os membros da equipe esperam. Desta maneira, o gerente de projetos pode considerar estas recompensas no orçamento final do projeto.

2.3.3.b Missão do projeto

“O projeto é o elo entre as motivações da equipe e o papel de líder do gerente. A aceitação do gerente como líder depende da correspondência entre o projeto e as motivações da equipe”. MAXIMIANO (2007, pg 204).

A missão do projeto depende dos interesses que equipe tem pela recompensa adquirida pelos trabalhos realizados, além da representação da autoridade e as habilidades de liderança que o gerente de projetos desempenha. A união destas condições também é determinante para o sucesso do projeto.

2.3.3.c Liderança do gerente

De acordo com MAXIMIANO (2007, pg 202), as competências do líder são expressas em algumas características como:

- a) A iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal são alguns traços de personalidade, que o auxiliam no reconhecimento de sua própria capacidade de liderança;
- b) A motivação pela liderança é criada através pelo gosto da liderança. Um candidato que tem em sua frente esta oportunidade, dificilmente recusa-a.
- c) As habilidades pessoais são conquistadas com o desenvolvimento pessoal do gerente de projetos. Isto pode ser conquistado se ele estiver motivado pelo cargo.

2.3.3.d Conjuntura

MAXIMIANO (2007, pg 205), afirma que a conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança. Em alguns casos, ela depende da importância que a liderança tem diante da autoridade formal na organização. Em algumas organizações, a liderança tem mais peso que uma autoridade formal. Porém, que em outras organizações, devido o poder do líder ganha peso devido a arranjos hierárquicos.

3 METODOLOGIA PARA FORMAÇÃO DA EQUIPE

Para fundamentar a aplicação deste trabalho, será necessário utilizar algumas metodologias existentes para aplicar no caso da Formação de Equipes, objetivando responder ao problema do trabalho. Desta maneira, nesta pesquisa foram identificadas algumas metodologias que podem servir como base para a criação de equipes.

Dentre as metodologias, destacam-se o Método Delfos e a Matriz de Priorização. A primeira procura a previsão de eventos futuros, buscando um consenso de opiniões entre um grupo de especialistas, tentando levantar os diagnósticos dos problemas de qualquer organização. Enquanto isso, a segunda é uma ferramenta que procura a priorização de estratégias, tomadas de decisões e soluções de problemas, e auxilia os gestores a criar uma classificação das prioridades.

Para a formação de equipes, a idéia é utilizar as duas metodologias. Desta maneira, na seqüência será abordado um referencia teórico sobre as duas metodologias para servir como base para aplicação dos métodos.

3.1 MÉTODO DELFOS

A técnica Delfos é um poderoso método para identificação de fatores que tenham alta probabilidade de influencia no futuro. Também conhecida como Técnica Delphis (nome em Inglês), a técnica Delfos é um método que consiste na busca de um consenso de opiniões dentro de um grupo de pessoas, que são especialistas em determinado assunto. Esta técnica pode ser usada para levantar possíveis diagnósticos e soluções de alguns problemas dentro de uma organização.

Originado nos Estados Unidos no início dos anos 60, graças aos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores da Rand Corporation, Olaf Helmer e Norman Dalker, o método Delphi tinha o objetivo original de desenvolver uma técnica para aprimorar o uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica. ESTES (1976, pg 40).

Posteriormente, esta técnica foi aplicada em outros ambientes, com o objetivo de prever possíveis condições e eventos, nos ambientes econômicos, sociais e políticos.

Assim, na sua formulação original, o Delfos:

é uma técnica para a busca de um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros. O método tem se demonstrado muito bom e adequado para efetuar, por exemplo, levantamentos de informações e diagnósticos sócio-econômicos de uma empresa, de uma indústria, de uma região, de um município ou de um estado, porquanto permite fazer consultas organizadas, mediante a participação de um grupo

de especialistas. Dito de outra maneira, o método permite traçar políticas públicas ou privadas no campo do planejamento, contribuindo para delinear um plano estratégico que garanta a participação de setores sociais relevantes. LORENZON (2005, pg 56).

3.1.1 Características do método

O método Delfos procura reunir um grupo de especialistas de determinada área, para que estes preencham um formulário que contenham perguntas relacionadas com o problema em discussão. Estes questionários devem ser respondidos em particular por cada participante, afim de não haver influencias entre as respostas. Não há reuniões entre os membros que compõem o grupo, além do anonimato de cada participante.

Posteriormente, as respostas são analisadas com o objetivo de encontrar uma referencia ou resposta comum entre os participantes. Desta maneira é possível prever algumas características futuras.

De acordo GORDON, (1994, pg 5) O objetivo principal do método consiste na consecução de um consenso a respeito do(s) cenário(s) que se deseja(m) traçar face ao futuro. Mesmo que o consenso não se forme, as razões de opiniões díspares ficam muito claras, o que alimenta as respostas que se deseja obter. Sendo assim, o método Delfos é um debate controlado, o que permite conhecer todas as opiniões.

Este método preconiza o fato da importância das informações serem muito mais seguras e mais relevantes quando procede do consenso de um grupo ou da maioria dos seus integrantes a respeito de futuros eventos, e não apenas de um indivíduo ou de um único perito WRIGHT (2000, pg 55).

É essencial que o método seja devidamente aplicado, onde haja a troca de opiniões entre os especialistas, mas mantendo o anonimato de cada participante. Esta condição pode acontecer, pois as respostas geradas pelos especialistas geram um padrão.

Para WRIGHT (2000, pg 55), não existe uma regra definida sobre a quantidade de rodadas que devem ser feitas para responder os questionários. Dependendo do caso, podem ser realizadas várias rodadas para encontrar uma resposta padrão. Mas é interessante que haja pelo menos duas rodadas, não mais que três rodadas. Caso haja um numero maior de rodadas, os participantes podem perder o interesse pelo estudo.

3.1.2 Etapas do método

Para esclarecer o funcionamento do método, WRIGHT(2000, pg 57) utiliza um fluxograma (figura 11) para detalhar cada etapa do processo, informando quem são os agentes e quais as atividades a serem realizadas.

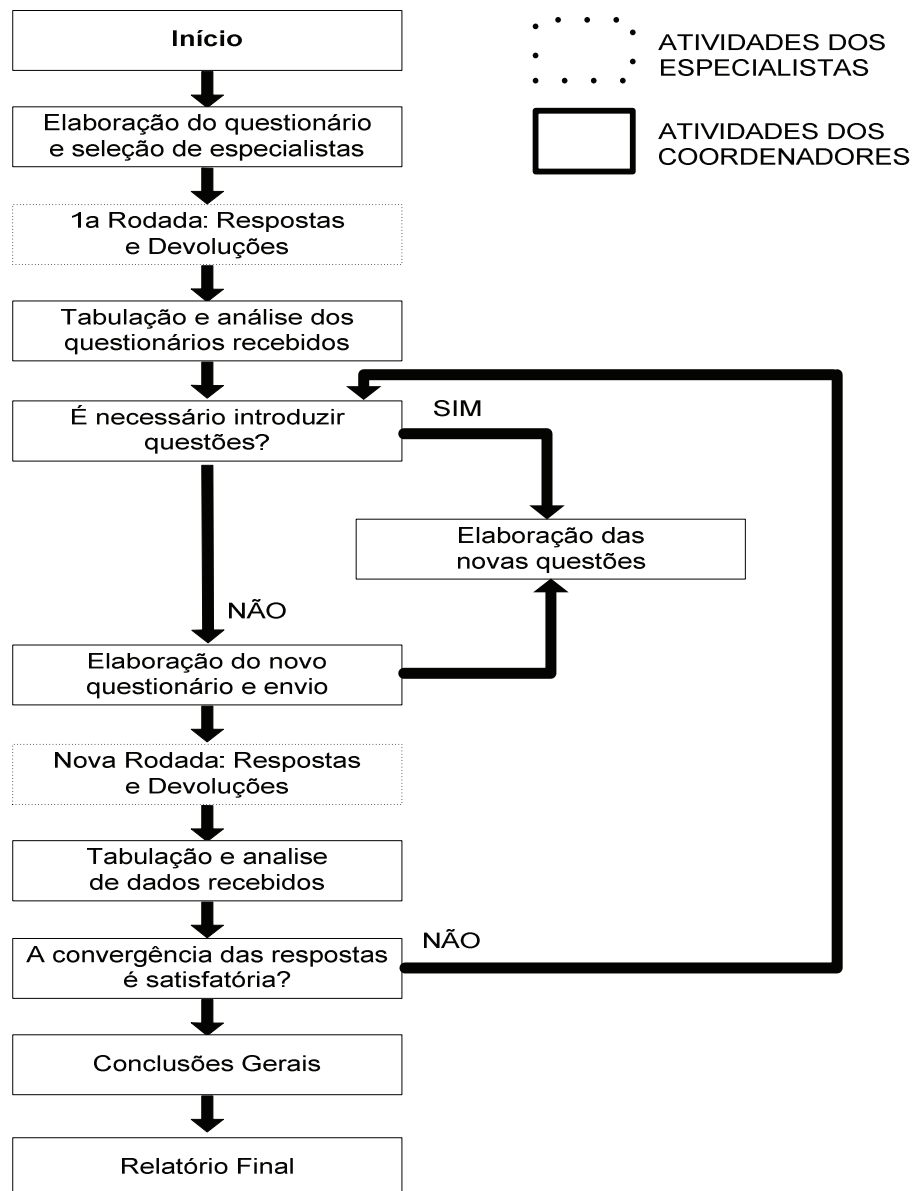


Figura 11 – Etapas do método. Extraída do artigo de Wright
Fonte: WRIGHT(2000, pg 57)

3.1.2.a Elaboração do questionário e seleção dos especialistas

De acordo com WRIGHT(2000, pg 56) as questões são elaboradas em função das necessidades do estudo, onde diferentes tipos de questões podem ser utilizados para descrever o assunto abordado. Nesta etapa, é necessária a iteração entre os coordenadores e especialistas, para que haja correções na formulação do questionário.

A coordenação deve se responsabilizar pela seleção das pessoas que vão responder este questionário, conhecidos como respondentes. É interessante que estes membros pertençam a diferentes entidades que se traiam pelo assunto estudado. Os respondentes devem ser contatados pela coordenação do estudo que deve se encarregar de explicar a problemática e a dinâmica da análise.

3.1.2.b Primeira rodada: respostas e devoluções

Para WRIGHT(2000, pg 56) os respondentes devem responder a primeira rodada de questões que norteiam o problema em estudo. Após o recebimento do questionário respondido, os especialistas juntam-se aos coordenadores para fazer a tabulação e análise das respostas, procurando estimar alguma tendência estatística para encontrar uma resposta em comum. Na primeira rodada, de 30% a 50% dos respondentes não respondem o questionário.

3.1.2.c Segunda rodada: respostas e devoluções

Segundo WRIGHT(2000, pg 58) na segunda rodada, as questões da primeira rodada devem ser apresentadas com as respostas padrões, para que os respondentes possam compreender as respostas dos demais participantes. Além disso, os coordenadores podem incluir novas questões, utilizando novos métodos de questionamentos que possam ser mais extensos afim de encontrar uma convergência sobre a pesquisa. Este objetivo pode exigir algumas rodadas a mais.

3.2 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

Sendo um pouco menos complexa que o método Delfos, a matriz de priorização consiste em estabelecer uma classificação para definir quais itens são mais necessários para o estudo em questão. Dentre as diversas matrizes de priorização, a Matriz de Priorização AB pode ser a mais interessante para a aplicação deste trabalho.

3.2.1 Característica e funcionamento da Matriz de prioridade AB

Para PESSOA (2010, pg10), a matriz de prioridade AB serve para identificar a ordem das ações de um determinado projeto. Este tipo de matriz consiste em comparar dois argumentos separadamente, dando uma pontuação a cada disputa que será somada e no final de todas as comparações. Com esta soma, o argumento que obtiver maior valor, terá também mais prioridade.

Este tipo de matriz pode ser útil na escolha para estabelecer quais atividades são mais prioritárias, pois neste caso ela diminui o grupo de escolha para apenas dois itens.

Basicamente, para PESSOA (2010, pg10), a matriz de prioridade AB consiste nas seguintes regras:

- Montar uma matriz dispendo de todos os argumentos na primeira linha e também na primeira coluna.
- Cruzar de argumentos entre linhas e colunas
 - Se o Argumento 3 tem prioridade sobre o argumento 1, pontue na célula correspondente na matriz $Arg.3 = 2$ e $Arg.1 = 0$
 - Se não houver prioridade entre os argumentos, pontuar $Arg.x=1$ e $Arg.y=1$.
- Criar na matriz uma coluna soma
- Criar na matriz uma coluna prioridade
- Somar a nota obtida em cada linha

A prioridade será dada de acordo com a ordem decrescente da pontuação.

| Matriz AxB | Arg.1 | Arg.2 | Arg.3 | Arg.4 | Arg.5 | Arg.6 | Arg.7 | soma | prioridade |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------------|
| Arg.1 | | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 6 | 4 |
| Arg.2 | 1 | | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 4 | 6 |
| Arg.3 | 2 | 2 | | 0 | 0 | 2 | 1 | 7 | 3 |
| Arg.4 | 0 | 2 | 2 | | 2 | 0 | 2 | 8 | 2 |
| Arg.5 | 1 | 0 | 2 | 0 | | 0 | 0 | 3 | 7 |
| Arg.6 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | | 2 | 9 | 1 |
| Arg.7 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | | 5 | 5 |

Quadro 4 - Matriz de priorização
Fonte: Autoria Própria

Com esta matriz preenchida, é possível estabelecer quais são as prioridades a serem tomadas diante da escolha de algum argumento. A seqüência dos demais argumentos deve seguir a ordem crescente da prioridade.

4 METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Neste trabalho, para identificar qual é a característica mais relevante de um profissional que compõem uma equipe de projeto, será utilizado, conforme abordado no capítulo anterior, o Método Delfos e a Matriz de Priorização.

A dinâmica adotada é entrevistar algumas pessoas que desenvolvem atividades de gestão de projetos, e que estão sempre buscando novos colaboradores para compor suas equipes. Não há necessidade que o entrevistado seja exclusivamente gerente de projetos, mas é vital que haja projetos em sua função para com a organização.

De acordo com a figura abaixo, é possível esboçar o funcionamento do processo a ser utilizado, qual seja, o método Delfos, composto por duas rodadas de entrevistas:

- Na primeira rodada, dentro de cada categoria de atributos, o entrevistado deverá informar quais são os atributos mais relevantes para o projeto em questão.
- Na segunda rodada, após ser escolhido um atributo de cada categoria, o entrevistado deve utilizar uma matriz de prioridade para informar qual é o atributo mais importante para o projeto.

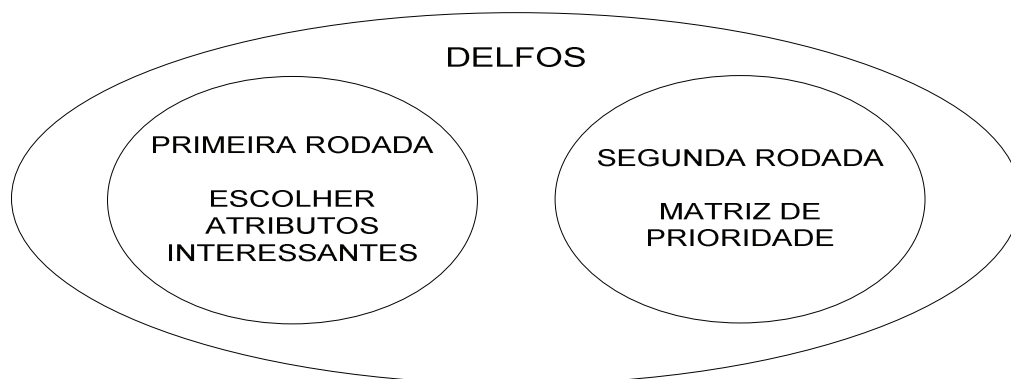


Figura 12 – Delfos
Fonte: Aatoria Própria


A entrevista deve ser preenchida individualmente numa planilha eletrônica (MS Excel) para facilitar a coleta de resultados. Os entrevistados não devem ser identificados, a fim de evitar influências entre os participantes.

No caso deste trabalho, procura-se pesquisar as características de membros de equipes de projetos, que trabalham em indústrias, fábricas e empresas de engenharia que desenvolvem projetos internos. Desta maneira, as questões elaboradas são dedicadas para estes ambientes organizacionais.

4.1 PRIMEIRA RODADA

Para a primeira rodada, os entrevistados devem classificar quais são as características pessoais e os atributos técnicos considerados determinantes para o bom funcionamento de um determinado projeto. O questionário será dividido em categorias de habilidades: formação escolar, conhecimento de língua estrangeira, nível de experiência profissional, experiência internacional. Devem ser selecionados apenas alguns atributos por categoria (a quantidade de indicações é informada no questionário). Para cada categoria, deve-se atribuir uma classificação de maior valor para o item mais interessante, até o menor valor para o item menos interessante. Para os demais atributos, que não são citados, não deve ser marcado nada.

Além disso, o entrevistado deve levar em conta o peso de cada atributo, pois o nível do atributo é diretamente proporcional ao seu valor de mercado. Por exemplo: um profissional com Doutorado é mais caro que um técnico. Mas nem sempre o projeto necessita de um atributo tão elevado. O peso de cada atributo é representado por uma quantidade de “estrelinhas”, conforme tabela abaixo:

| x | Categoria | Peso | Classificação |
|---|-----------|--|---------------|
| | Atributo |  | |

O entrevistado deve preencher o questionário, tentando se manter no seguinte limite: **Escolher o que é apenas necessário, para que o membro do projeto possa trabalhar adequadamente no projeto.**

a) Formação Escolar:

| 1 | Formação Escolar | Peso | Classificação |
|---|--|--------------|---------------|
| | Formação Básica | ☆ | |
| | Formação Técnica | ☆☆ | |
| | Formação Superior | ☆☆☆ | |
| | Formação Superior + formação técnica | ☆☆☆☆ | |
| | Especialização | ☆☆☆☆ ★ | |
| | Especialização + formação técnica | ☆☆☆☆ ★★ | |
| | Mestrado ou Doutorado | ☆☆☆☆ ★★★ | |
| | Mestrado ou Doutorado + formação técnica | ☆☆☆☆ ★★★★ | |

Quadro 5 – Formação Escolar
Fonte: Autoria Própria

Esta categoria procura identificar qual é nível de formação ideal para que membro do projeto possa trabalhar adequadamente. Existem funções dentro da equipe de projetos, que pessoas com formação básica (ensino médio completo) são bem vindas devido ao seu baixo custo.

Entretanto, existem projetos que exigem doutores em determinado assunto, para desenvolver alguma pesquisa. O gerente de projetos pode atribuir uma classificação para saber qual é o melhor nível de formação escolar para o função que em discussão.

b) Língua Estrangeira:

| 2 | Lingua Estrangeira | Peso | Classificação |
|---|--|---------------|---------------|
| | Estabelecer comunicação (oral e escrita) apenas na língua nativa | ☆ | |
| | Língua nativa + leitura e escrita em um língua estrangeira | ☆☆ | |
| | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | ☆☆☆ | |
| | Língua nativa + convers. em uma língua estrang.+ leitura e escrita em outra língua estrangeira | ☆☆☆☆ | |
| | Língua nativa + convers. em uma língua estrang.+ leitura e escrita em outras duas línguas estrangeiras | ☆☆☆☆☆ ☆ | |
| | Língua nativa + conversação em duas línguas estrangeiras | ☆☆☆☆☆ ☆☆ | |
| | Língua nativa + conversação em duas línguas estrangeiras + escrita e leitura em outras línguas | ☆☆☆☆☆ ☆☆☆☆ | |
| | Poliglota | ☆☆☆☆☆ ☆☆☆☆ | |

Quadro 6 – Língua Estrangeira
Fonte: Aatoria Própria

Em determinados projetos, é necessário que o membro seja um poliglota. Os projetos de abrangência mundial necessitam que os membros locais se relacionem com outros membros espalhados pelo mundo. Mas nem sempre, estes membros falam mais de uma língua. Isto ocorre por falta de conhecimento, ou até preconceito. Por outro lado, o gerente de projeto pode utilizar um funcionário que não utilize outras línguas para desempenhar seu trabalho.

c) Nível de Experiência:

| 3 | Nível de Experiência | Peso | Classificação |
|---|--|-------------|---------------|
| | Nenhuma experiência | ☆ | |
| | Pouca experiência no ramo de atividade | ☆☆ | |
| | Alguma experiência no ramo de atividade | ☆☆☆ | |
| | Muita experiência no ramo de atividade | ☆☆☆☆ | |
| | Pouca experiência em projetos relacionados ramo de atividade | ☆☆☆☆ ☆ | |
| | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | ☆☆☆☆ ☆☆ | |
| | Muita experiência em projetos relacionados ramo de atividade | ☆☆☆☆ ☆☆☆ | |

Quadro 7 – Nível de Experiência
 Fonte: Autoria Própria

Alguns projetos necessitam de pessoas com muita experiência em determinadas atividades. Elas podem facilitar alguns processos, que seriam mais complicados para os menos experientes.

Em contra partida, um membro de equipe com nenhuma experiência pode ser mais interessantes para outros projetos, devido ao seu baixo custo e sua facilidade de adaptação a novos ambientes.

d) Experiência Internacional:

| 4 | Experiência Internacional | Peso do nível | Classificação |
|---|---|---------------|---------------|
| | Nenhuma experiencia | ☆ | |
| | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | ☆☆ | |
| | Experiência em try-out's de curta duração | ☆☆☆ | |
| | Experiência em try-out's de longa duração | ☆☆☆☆ | |
| | Desenvolveu atividades profissionais , em outro país por mais de um ano . | ☆☆☆☆ ☆ | |
| | Participou de pequenas formações | ☆☆ | |
| | Participou de formações por longo tempo | ☆☆☆☆ | |
| | Ter vivido em outros países (mais de um país) | ☆☆☆☆ ☆ | |

Quadro 8 – Experiência Internacional
Fonte: Autoria Própria

A experiência de conviver com outras culturas é um atributo muito interessante, devido à facilidade da pessoa em lidar com pessoas de outros países, além dos conhecimentos mais técnicos obtidos em grandes centros formadores. Entretanto, este perfil não é facilmente encontrado devido ao custo de formação deste atributo, consequentemente tornando-se um atributo caro.

e) Característica Profissional:

| 5 | Característica Profissional | Peso do nível | Classificação |
|---|---|---------------|---------------|
| | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | ☆ | |
| | Administrador de conflitos, que saiba administra-los e manter a paz no projeto | ☆ | |
| | Disciplina com as atividades a serem realizadas | ☆ | |
| | Entusiasmo com os desafios propostos | ☆ | |
| | Flexibilidade para aceitar as mudanças que ocorrem no projeto | ☆ | |
| | Responsável por processo decisórios | ☆ | |
| | Facilidade de trabalhar em equipe | ☆ | |
| | Participar ativamente das discussões e compartilhar idéias. | ☆ | |

Quadro 9 – Característica Profissional
 Fonte: Autoria Própria

Não existe apenas uma característica ideal para um membro de projetos, cada membro deve ter um pouco de cada atributo. Porém o gerente de projetos deve classificar os atributos para determinar o que é mais importante para seu projeto.

f) Característica Pessoal

| 6 | Característica Pessoal | Peso do nível | Classificação |
|---|--|---------------|---------------|
| | Extremamente dedicado , que passa maior parte do tempo envolvido com as atividades da organização. | ☆ | |
| | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | ☆ | |
| | Dedica-se somente nas atividades relevantes do trabalho. Demonstra interesse no projeto apenas no perímetro que lhe cabe. | ☆ | |
| | Pouco interesse no projeto, mas consegue dar resultado em suas atividades. | ☆ | |

Quadro 10 – Característica Pessoal
 Fonte: Aatoria própria

Nas organizações empresariais, o valor humano tem ganhado muito valor. Diante desta característica, o gerente de projetos deve estar ciente de qual atributo mais apropriado para compor sua equipe.

O perfil do membro extremamente dedicado pode ser encarado como um perfil ideal de funcionário, apesar de não conseguir corresponder-se em outros meios sociais. Por outro lado, o funcionário que não se interessa muito pelos negócios da empresa, pode ser mais assertivo nas suas ações e tarefas.

g) Multidisciplinarietà

| 7 | Multidisciplinarietà (polivalente) | Peso do nível | Classificação |
|---|---|---------------|---------------|
| | Profissional super especializado em apenas uma determinada atividade, mas incapaz de realizar atividades fora de sua especialidade. | ☆ | |
| | Profissional com algumas especialidades em algumas atividades, mas não desenvolve bons trabalhos fora de suas especializações. | ☆ | |
| | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | ☆ | |
| | Profissional polivalente, que apesar de ser capaz de se desenvolver em atividades distintas e de fácil adaptação, não desenvolve atividades especializadas. | ☆ | |

Quadro 11 – Multidisciplinarietà
Fonte: Autoria Própria

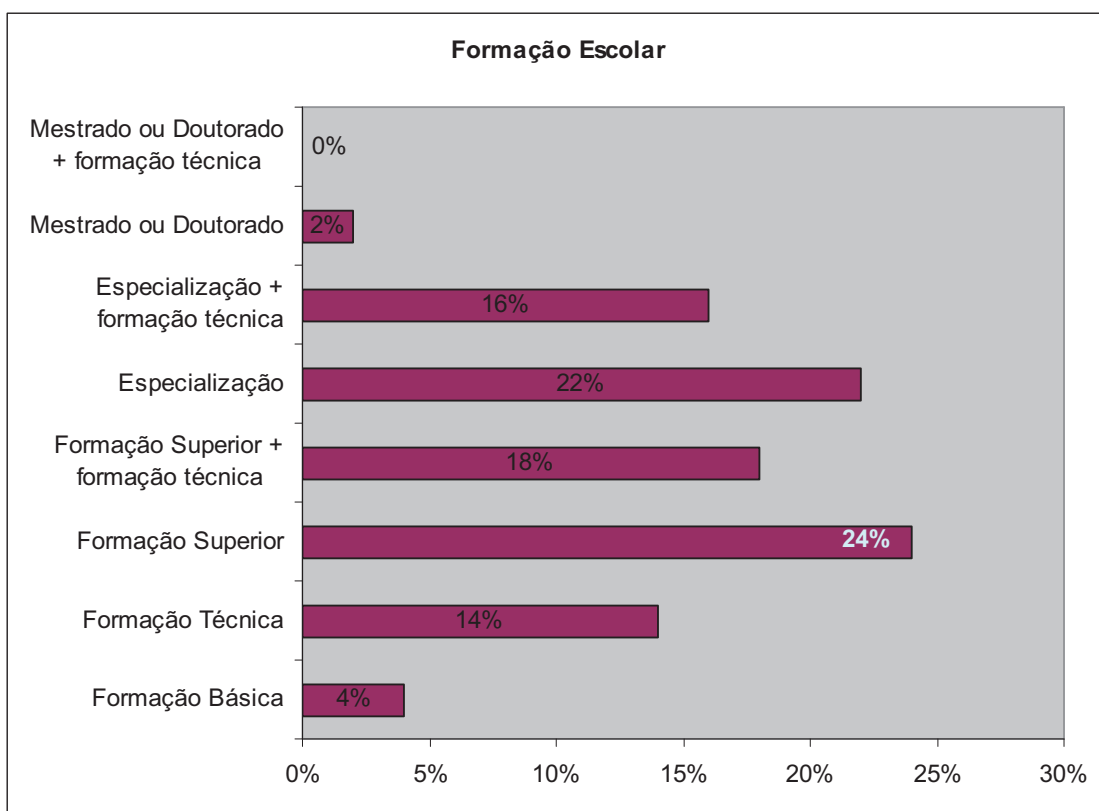
Atualmente, existem algumas organizações empresariais procuram colaboradores capazes de participar de diversos assuntos relacionados com os negócios da empresa, onde uma pessoa possa contribuir interagindo com diversos departamentos, promovendo uma maior mobilidade de pessoas dentro de um projeto.

Em contra partida, o funcionário altamente especializado em uma função específica ainda tem sido bastante requisitado por empresas, para solucionar alguns problemas mais técnicos dentro dos projetos.

4.2 COLETA DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA RODADA

Na primeira rodada, todas as pessoas convidadas responderam o questionário, informando quais eram os seus atributos preferidos por categoria.

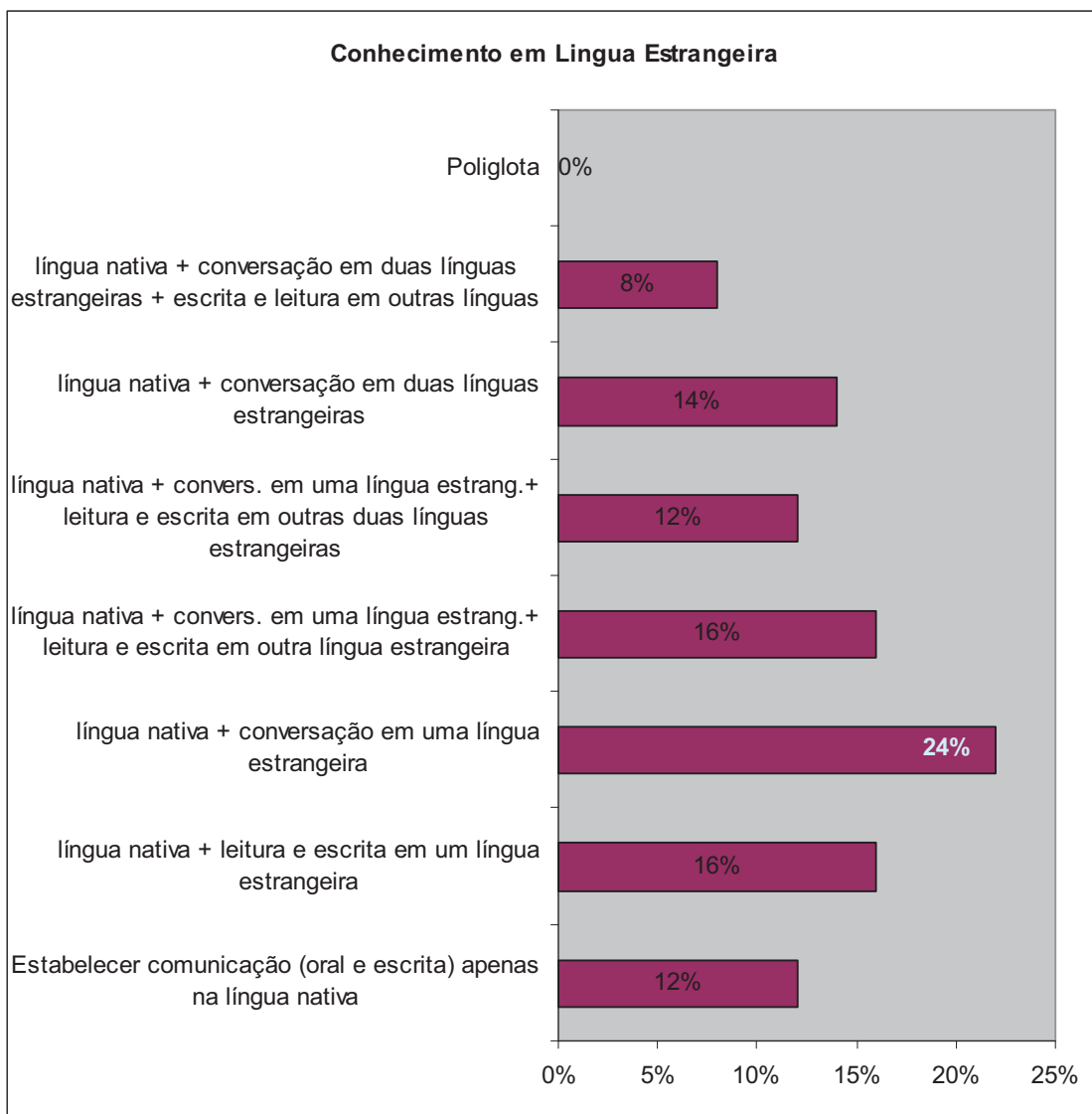
a) Formação Escolar:



Quadro 12 – Resultado da primeira rodada: Formação Escolar
Fonte: Autoria própria

Os respondentes que contribuíram com esta pesquisa, acreditam que a formação escolar de um membro de equipe deve ser de no mínimo **Formação Superior**. Desta maneira, é reforçado a idéia de que uma pessoa não necessita uma especialização mais elevada.

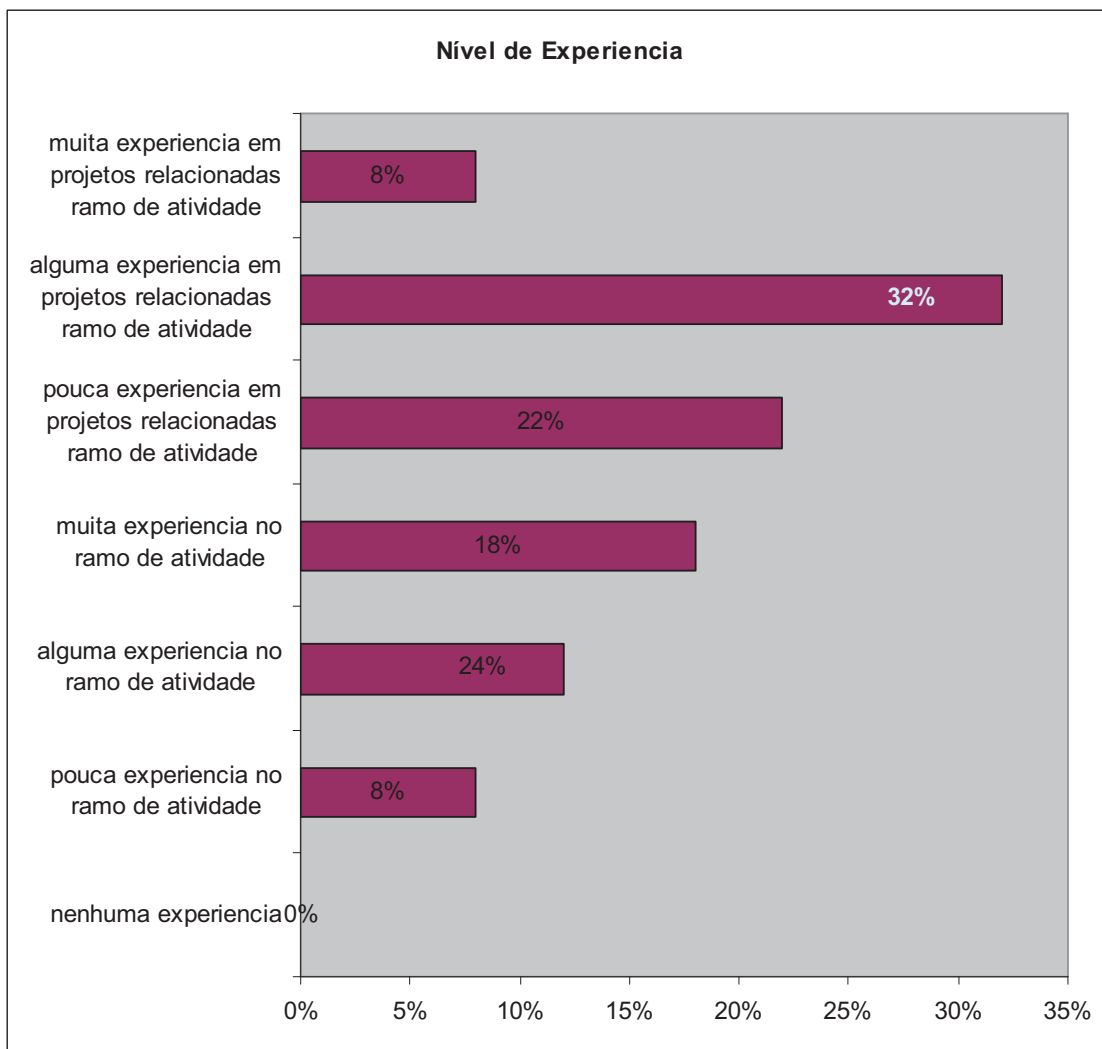
b) Conhecimento em língua estrangeira:



Quadro 13 – Resultado da primeira rodada: Conhecimento em língua estrangeira
 Fonte: Autoria própria

De acordo com a pesquisa realizada na primeira rodada, os respondentes que contribuíram com a pesquisa, acreditam que o membro do projeto deve ter **domínio da língua nativa e saber conversar em uma língua estrangeira**, sendo um atributo essencial para trabalhar em projetos.

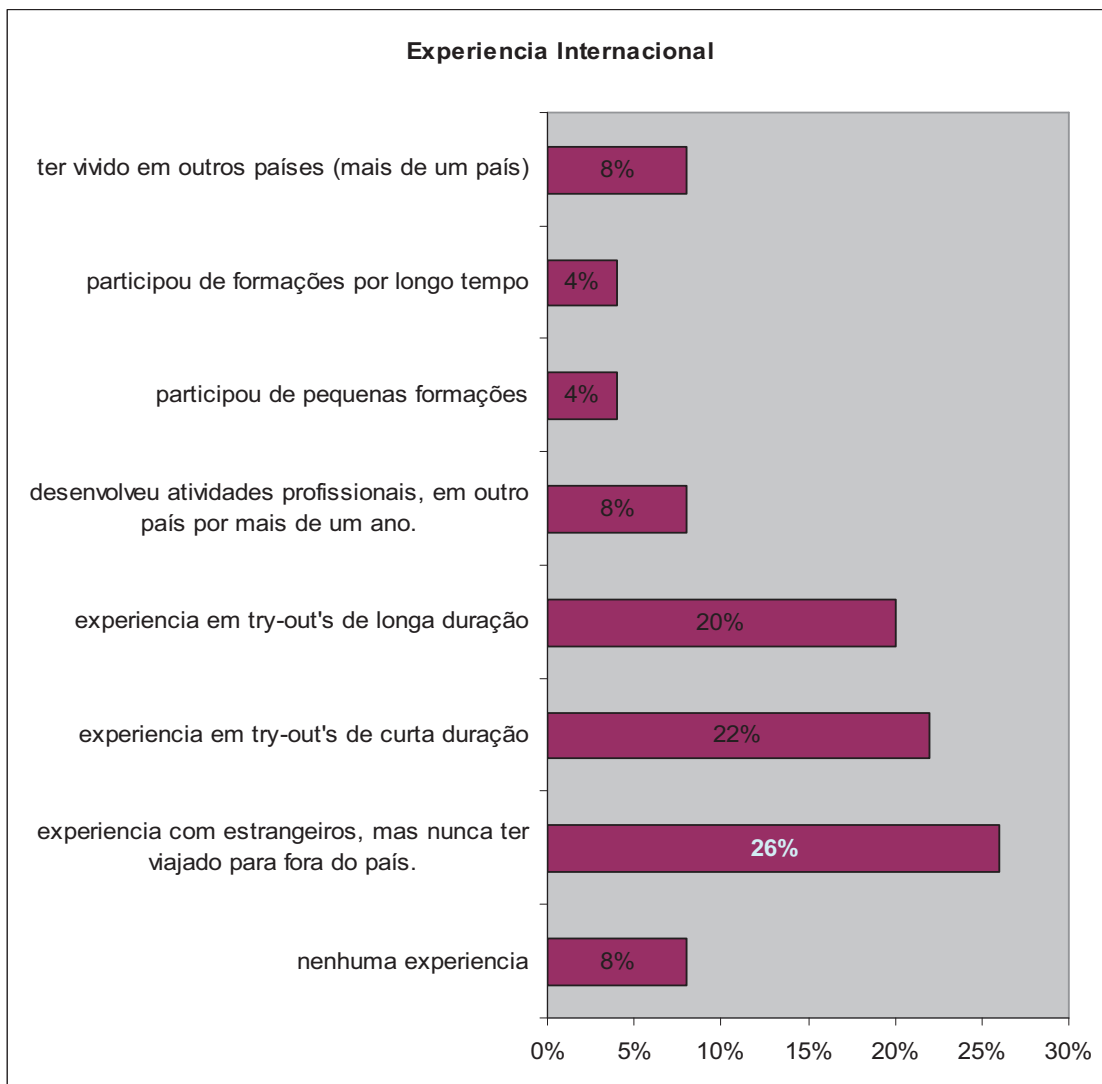
c) Nível de Experiência



Quadro 14 – Resultado da primeira rodada: Nível de Experiência
Fonte: Autoria própria

Na mesma pesquisa, os respondentes apontaram que para compor a equipe de projetos, o membro deve ter um nível de experiência de pelo menos **alguma experiência em projetos relacionados ao ramo de atividade da empresa**.

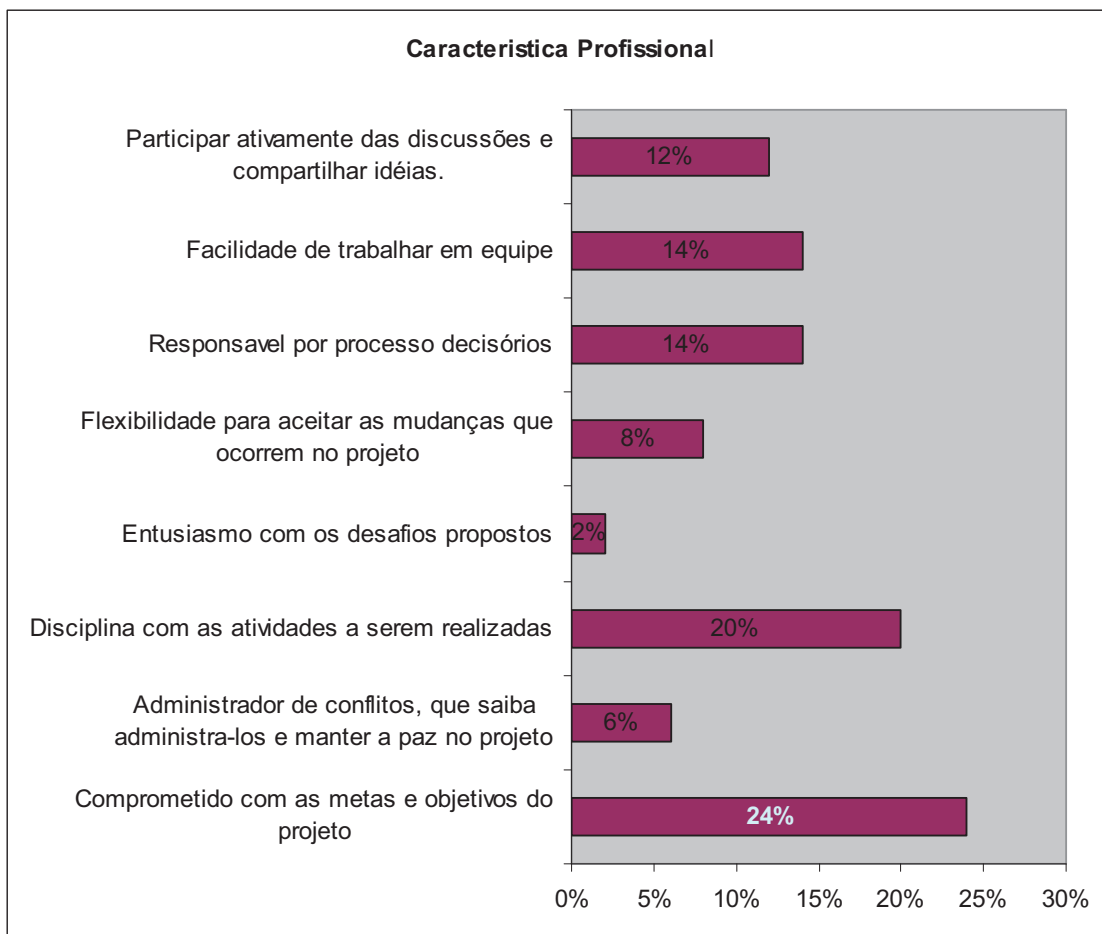
d) Experiência Internacional



Quadro 15 – Resultado da primeira rodada: Experiência Internacional
Fonte: Autoria própria

Na categoria Experiência Internacional, os respondentes afirmam que o membro do projeto deve ter **alguma experiência com estrangeiros, mas não precisa ter vivido fora do país**, como atributo relevante para trabalhos em equipes de projetos.

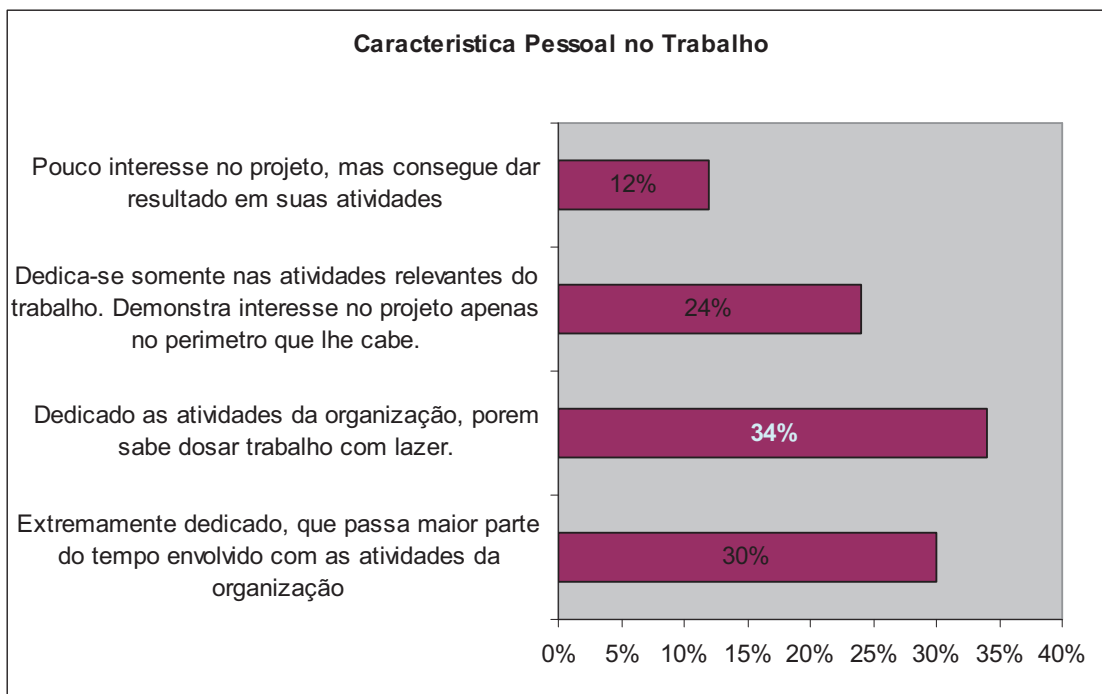
e) Característica Profissional



Quadro 16 – Resultado da primeira rodada: Característica Profissional
Fonte: Autoria Própria

O **comprometido com as metas e objetivos do projeto** é um outro atributo escolhido pelos respondentes, sendo que este auxilia a gestão da equipe no assunto de característica profissional.

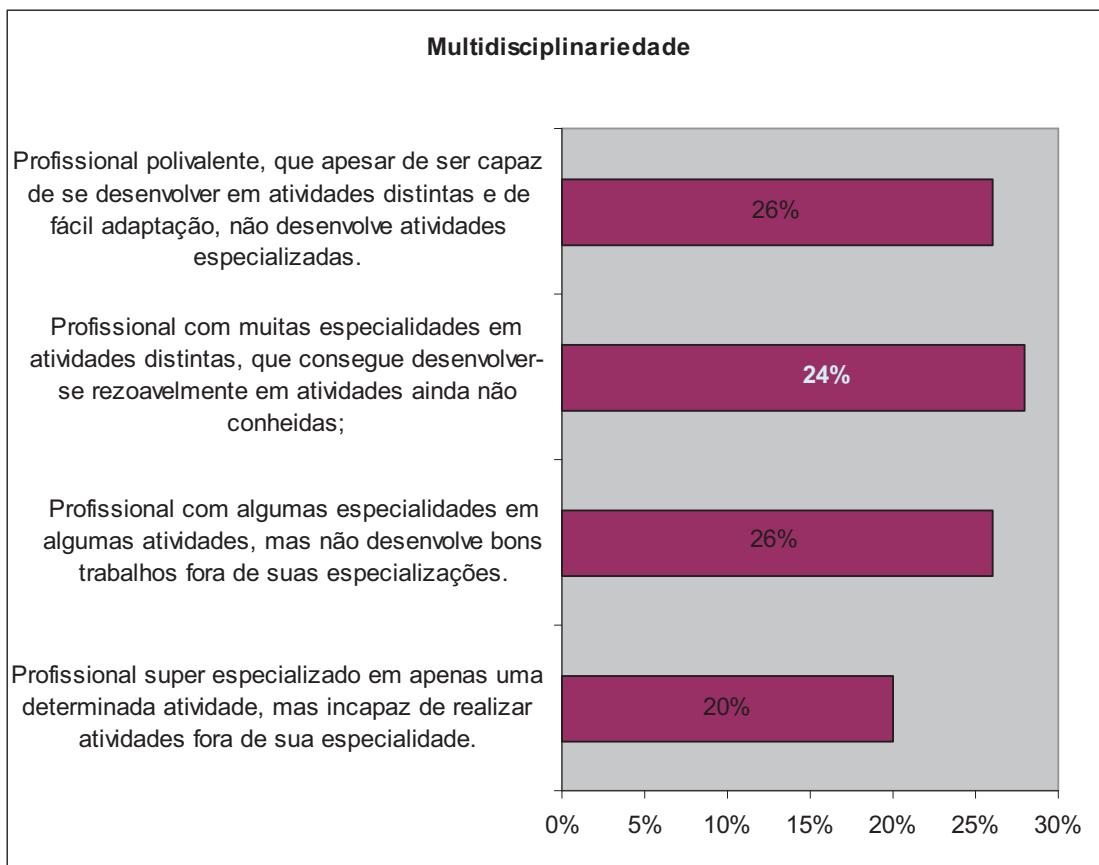
f) Característica Pessoal no Trabalho



Quadro 17 – Resultado da primeira rodada: Característica Pessoal no Trabalho
Fonte: Autoria Própria

A dedicação às atividades da organização, foi considerada pelos correspondentes como um bom atributo de projeto, mas o membro **deve saber dosar trabalho com lazer** para caracterizar a personalidade que o membro apresenta no trabalho.

g) Multidisciplinarietà



Quadro 18 – Resultado da primeira rodada: Multidisciplinarietà
 Fonte: Autoria própria

Para a categoria Multidisciplinarietà, Os respondentes determinaram que o as pessoas que tem **compromisso com as metas e objetivos do projeto** devem ser priorizadas são no processo de aquisição de novos membros para o projeto.

4.3 SEGUNDA RODADA

Após a compilação dos resultados da primeira rodada, onde foram eleitos os atributos mais interessantes por categoria, é realizada uma segunda rodada de perguntas e respostas em que o respondente deve indicar qual é o atributo mais interessante dentre os mais escolhidos na primeira rodada.

A segunda rodada de perguntas é baseada na matriz de priorização AB, onde os respondentes da primeira rodada informam qual é atributo mais interessantes entre todos. Há um confronto entre categorias, e os escolhidos são aqueles que têm a maior soma.

Para facilitar a resposta do questionário, foi elaborada uma tabela que o respondente pode utilizar para completar a matriz de priorização AB. Esta tabela tem muita semelhança com o preenchimento de resultados de jogos de futebol.

| | CAT | Atributo | Vs | Atributo | CAT |
|-----|--------|---|----|---|--------|
| Q.1 | Cat. 1 | Formação Superior | X | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |
| Q.2 | Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | X | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.3 | Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | X | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |
| Q.4 | Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | X | Formação Superior | Cat. 1 |
| Q.5 | Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | X | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Cat. 2 |
| Q.6 | Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | X | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Cat. 5 |
| Q.7 | Cat. 6 | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | X | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Cat. 7 |
| Q.8 | Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | X | Formação Superior | Cat. 1 |
| Q.9 | Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | x | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Cat. 2 |

| | | | | | |
|------|--------|---|---|---|--------|
| Q.10 | Cat. 6 | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | x | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |
| Q.11 | Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | x | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.12 | Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | x | Formação Superior | Cat. 1 |
| Q.13 | Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | x | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Cat. 5 |
| Q.14 | Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | x | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |
| Q.15 | Cat. 1 | Formação Superior | x | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Cat. 5 |
| Q.16 | Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | x | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Cat. 7 |
| Q.17 | Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | x | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.18 | Cat. 1 | Formação Superior | x | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |
| Q.19 | Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | x | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Cat. 7 |
| Q.20 | Cat. 6 | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | x | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Cat. 2 |
| Q.21 | Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | x | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |

Quadro 19 – Preenchimento de tabela auxiliar para matriz de priorização
Fonte: Autoria própria

Cada questão do questionário deve ser preenchida como se fosse o resultado de um jogo:

- **0** para o atributo não escolhido;
- **1** para o atributo que empatam na escolha;
- **2** para o atributo escolhido

Com o preenchimento do questionário, é possível passar as repostas em forma de matriz, respeitando a metodologia de priorização. Desta maneira, é possível somar qual atributo que teve mais ganhos no questionário.

| CATEGORIA | | Cat. 1 | Cat. 2 | Cat. 3 | Cat. 4 | Cat. 5 | Cat. 6 | Cat. 7 | |
|-----------|---|-------------------|---|---|--|--|---|---|------|
| ATRIBUTOS | | Formação Superior | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Soma |
| Cat. 1 | Formação Superior | ■ | | | | | | | |
| Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | | ■ | | | | | | |
| Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | | | ■ | | | | | |
| Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | | | | ■ | | | | |
| Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | | | | | ■ | | | |
| Cat. 6 | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | | | | | | ■ | | |
| Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | | | | | | | ■ | |

Quadro 20 – Interpolação para matriz de priorização
Fonte: Autoria Própria

4.4 COLETA DOS RESULTADOS DA SEGUNDA RODADA

Na segunda rodada, apenas quatro respondentes (dos seis respondentes da primeira fase) participaram. Porém, foi possível obter resultados importantes para a pesquisa.

a) Respondente 1

| CATEGORIA | | Cat. 1 | Cat. 2 | Cat. 3 | Cat. 4 | Cat. 5 | Cat. 6 | Cat. 7 | |
|-----------|---|-------------------|---|---|--|--|---|---|------|
| ATRIBUTOS | | Formação Superior | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Dedicado às atividades da organização, porém sabe dosar trabalho com lazer. | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Soma |
| Cat. 1 | Formação Superior | | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 |
| Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | 0 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | 1 | 2 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | 0 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | 1 | 2 | 2 | 2 | | 1 | 2 | 10 |
| Cat. 6 | Dedicado às atividades da organização, porém sabe dosar trabalho com lazer. | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 1 | 9 |
| Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | | 6 |

Quadro 21 – Resposta da matriz de priorização do respondente 1
Fonte: Autoria Própria

De acordo com a matriz de priorização preenchida pelo respondente 1, é possível verificar que ele tem uma preferência por trabalhar com uma equipe que seja **comprometida com as metas e objetivos do projeto**, como característica profissional mais saliente. Em seqüência, para este

mesmo respondente, o membro de projeto deve ser dedicado às atividades da organização, mas saber dosar trabalho com lazer.

b) Respondente 2

| CATEGORIA | Cat. 1 | Cat. 2 | Cat. 3 | Cat. 4 | Cat. 5 | Cat. 6 | Cat. 7 | |
|-----------|---|---|---|--|--|---|---|------|
| ATRIBUTOS | Formação Superior | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Soma |
| Cat. 1 | Formação Superior | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 9 |
| Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 |
| Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Cat. 6 | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |

Quadro 22 – Resposta da matriz de priorização do respondente 2
Fonte: Autoria Própria

Para o respondente 2, há preferência por trabalhar com um membro de projeto que tenha **conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira**, sendo este um atributo determinante no projeto. Além disso, a formação superior também é lembrada como atributo consideravelmente importante.

c) Respondente 3

| CATEGORIA | Cat. 1 | Cat. 2 | Cat. 3 | Cat. 4 | Cat. 5 | Cat. 6 | Cat. 7 | |
|-----------|---|---|---|--|--|---|---|------|
| ATRIBUTOS | Formação Superior | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Soma |
| Cat. 1 | Formação Superior | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 8 |
| Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 6 |
| Cat. 6 | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |

Quadro 23 – Resposta da matriz de priorização do respondente 3
Fonte: Autoria Própria

A **formação superior** é o atributo mais importante para desenvolvimento de trabalhos em uma equipe de projeto. Outro destaque, é a dedicação moderada do funcionário nas atividades da organização.

d) Respondente 4

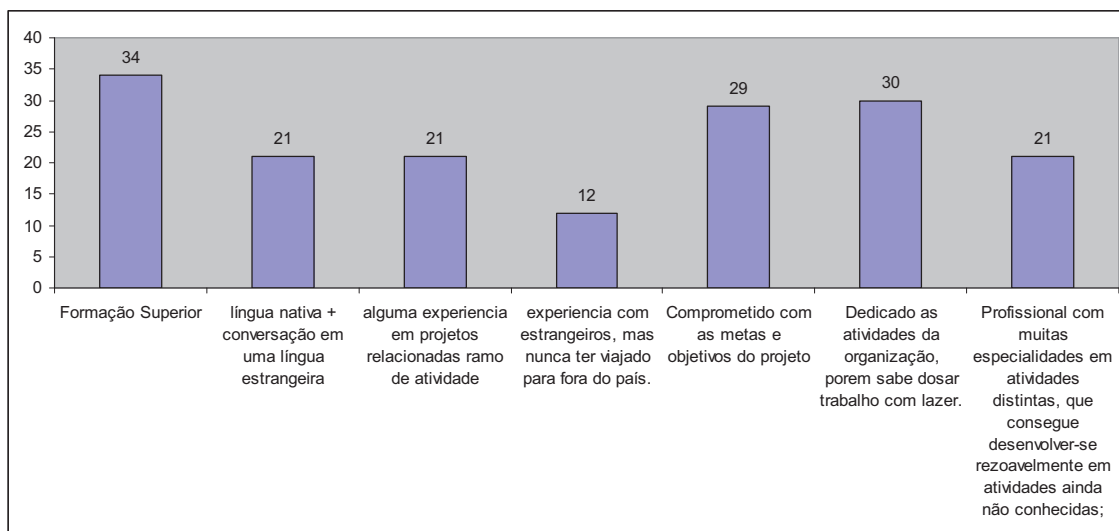
| CATEGORIA | Cat. 1 | Cat. 2 | Cat. 3 | Cat. 4 | Cat. 5 | Cat. 6 | Cat. 7 | |
|-----------|---|---|---|--|--|---|---|------|
| ATRIBUTOS | Formação Superior | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Soma |
| Cat. 1 | Formação Superior | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| Cat. 6 | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 7 |
| Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 |

Quadro 24 – Resposta da matriz de priorização do respondente 4
Fonte: Autoria Própria

O respondente 4 acredita que o membro de projeto deve ser um **profissional com muitas especialidades em atividades distintas, mas que consegue desenvolver razoavelmente atividades ainda não conhecidas**. Além disso, ele procura alguém com alguma experiência em projetos relacionados ao ramo de atividade da organização empresarial.

4.4.1 Resultado da Pesquisa

Considerando a soma do resultado da matriz de priorização de todos os respondentes da segunda etapa, é possível obter um atributo que se destaque entre todos os atributos discutidos.



Quadro 25 – Soma dos atributos – segunda etapa da pesquisa.

Fonte: Autoria Própria

De acordo com o quadro 25, a **Formação Superior** é o atributo mais importante entre todos os atributos levantados, representando que a formação escolar é o fator determinante na escolha dos membros da equipe de projetos, levando em consideração as entrevistas realizadas para este trabalho.

Neste contexto, é possível constatar que os gestores de projeto consideram que a formação superior é um início para a qualificação continuada e aprimoramento de novas técnicas que serão aplicadas em futuros projetos. Além disso, com este atributo, fica muito mais fácil para assimilar novos conhecimentos e acumular novas experiências.

Em segunda posição dos resultados da pesquisa, há dois atributos quase empatados: a **dedicação moderada no trabalho** se assemelha ao **comprometimento com as metas e objetivos do projeto** no sentido que o membro da equipe será mais bem aproveitado, se ele demonstrar interesse e responsabilidade com as necessidades do projeto.

Na seqüência dos resultados da pesquisa, os atributos **língua estrangeira**, **experiência em projetos** e **interdisciplinarietà** não foram muito valorizados pelos gestores de projetos, embora sejam atributos que servem para diferenciar os membros de uma equipe.

O atributo menos lembrado pelos respondentes é a **experiência internacional**. O pensamento representado na pesquisa é a falta de necessidade deste atributo em relação aos demais. Além disso, esta experiência pode ocorrer durante a execução do trabalho.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho abordou um tema bastante importante no momento da formação de equipes de projeto: quais são os atributos necessários para que o membro da equipe possa trabalhar adequadamente em um projeto. O gerente de projetos deve saber definir qual é o perfil que mais se identificará para a sua organização.

Na monografia, os participantes da entrevista (os respondentes) ajudaram a criar um ambiente de formação de equipe, baseado nas suas experiências profissionais de liderança, em suas qualidades técnicas e gerenciais, além das características pessoais.

A quantidade de respondentes não foi ideal, conforme a proposta da metodologia Delfos, pois foram utilizados apenas seis pessoas nesta pesquisa, mostrando um ambiente de pesquisa limitado na quantidade de perfis dos respondentes. Porém, as respostas obtidas apontam uma tendência que indica o perfil preferido pelos Gerentes de Projetos.

Estes respondentes aplicaram as metodologias propostas para definir que a Formação Superior é o atributo mais importante entre todos os apresentados, apontando que este atributo possa ser o ponto de partida para aquisição de novas competências.

Além disso, conforme a pesquisa realizada é possível verificar uma relevância nos dois atributos secundários, indicando que o perfil do membro do projeto deve ser baseado na dedicação moderada no trabalho, e no compromisso com os objetivos e metas do projeto. Estes atributos representam que a personalidade do membro do projeto tem uma consideração importante na seleção de pessoas.

As formações técnicas e experiências ficam em terceiro plano, levando a crer que os gerentes de projetos preferem contratar profissionais que ainda não estejam totalmente capacitados à ocupar um lugar na equipe, para então adaptar estes membros às condições de sua equipe.

A versatilidade das metodologias usadas neste projeto possibilita a elaboração de outras perguntas, que abordem diferentes perfis, oferecendo novos focos de pesquisa. A mescla dos métodos se mostrou uma solução bastante útil, pois estas são de facilmente compreendidas pelos entrevistados.

Os resultados gerados pela pesquisa, satisfazem as necessidades da proposta, que procurou identificar metodologias que auxiliam os Gerentes de Projetos a criar suas equipes de projetos conforme suas necessidades. A participação dos respondentes foi muito importante para a composição do trabalho, pois seus conhecimentos trouxeram um pouco de realidade para este estudo. Este trabalho proporciona uma referencia bibliográfica para um assunto interessante, em que os Gerentes de Projetos precisam formar uma equipe de trabalho conforme as necessidades do projeto. Além disso, o presente trabalho abre uma reflexão sobre o assunto para outros campos da Administração.

REFERÊNCIAS

RABECHINI JÚNIOR, Roque.; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Competências em Equipes de Projetos**. RAE-Eletrônica, Volume 2, 2003, 17p.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. 1 ed. Editora Manole, 2003, 369p.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. 1. Ed São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning, 1999, 168p.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. Editora Pioneira Thomson Learning, 2004, 207p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. Editora Pearson Prentice Hall, 2005, 536p.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 4 ed. Editora Pioneira Thomson Learning, 2002, 207p.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional, Criando vantagem competitiva**. 1 ed. Editora Saraiva, 2002, 496p.

POSSI, Marcus. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos**. 1ed. Editora Brasport, 2004, 499p.

KELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma abordagem Global**. 1ed. Editora Saraiva, 2002, 293p.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos**. 1ed. Editora Pearson Education, 1998, 438p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2ed. Editora Atlas, 2002, 278p.

CLELAND, David I; IRELAND, Lewis R. **Gerencia de Projetos**. 1ed. Reichmann e Afonso Editores, 2002, 324p.

LORENZON, Emmanuel. **Tendências do posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/7169/7169_5.PDF>. Acesso em 08/04/12.

ESTES, Gerald M; KUESPERT, Don. **Delphi in Industrial forecasting**. Chemical and Engineering News, pg 40 – 47, 1976. Disponível em: <<http://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/cen-v054n035.p040>>. Acesso em 08/04/12.

GORDON, T..J.. **The delphi method**. AC/UNU Millenium Project Futures Research Methodology, 1994. Disponível em: < [http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/delphi%20\(1\).pdf](http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/delphi%20(1).pdf) >. Acesso em 08/04/12.

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO,R. **Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo,v.1,n.12, 2000. Disponível em: < www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/embaixo.htm >. Acesso em 08/04/12.

PESSOA, Gerisval A. **Notas de aula da disciplina PDCA e Seis sigma: metodologia e ferramentas da qualidade**. São Luís: FAMA, 2010. Disponível em: < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABhToAD/ferramentas-gestao-qualidade-diagrama-priorizacao-ab> >. Acesso em 22/04/12.

CARNEIRO, André. A negociação e a Administração. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-negociacao-e-a-administracao/23228/>>. Acesso em 29/04/12.

APÊNDICES

ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Caro Respondente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, que corresponde à aplicação da ferramenta descrita no trabalho acadêmico que procura identificar **qual é o principal atributo na formação de uma equipe de projetos**. A pesquisa será apresentada na monografia do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná.

Você foi escolhido para este responder este questionário, devido à sua posição profissional. Observamos que em suas atividades são diretamente relacionadas com a gestão de projetos, além de ocupar posição de liderança.

A sua colaboração com o preenchimento deste formulário é muito importante, porem não é obrigatória. Caso não queira preencher, você já estará contribuindo com as nossas estatísticas.

O questionário é dividido em duas etapas. A primeira etapa consiste no preenchimento de uma tabela, conforme descrição a seguir:

- O questionário é dividido em 8 categorias;
- Cada categoria é composta por uma quantidade variável de atributos;
- O respondente (você) deve escolher quatro atributos que são necessários para os projetos em que é líder;
- Destes quatro atributos escolhidos, o respondente deve classificá-los em:
 - 4 → atributo **extremamente** importante para o projeto;
 - 3 → atributo **muito** importante para o projeto;
 - 2 → atributo **levemente** importante para o projeto;
 - 1 → atributo **pouco** importante para o projeto;
- No momento da classificação, o respondente deve observar a quantidade de estrelas de cada atributo. Estas correspondem ao “custo” do atributo.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Vale lembrar que esta pesquisa procura encontrar qual é o atributo mais importante para compor uma equipe de projeto. Preencher somente aqueles atributos que você julga vital para o seu projeto

Exemplo de aplicação

| 1 | Categoria | Peso | Classificação | | | |
|---|------------|-------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Atributo 1 | ☆ | x | x | x | X |
| | Atributo 2 | ☆☆ | | | | |
| | Atributo 3 | ☆☆☆ | x | X | x | |
| | Atributo 4 | ☆☆☆☆ | X | | | |
| | Atributo 5 | ☆☆☆☆☆ | x | X | | |

Neste exemplo de aplicação, é possível observar que o atributo 1 é o mais importante para o projeto, enquanto que o atributo 4 é pouco importante para o projeto. Já o atributo 2 pode representar que não faz parte dos interesses do projeto, devido a diversos motivos.

Após o preenchimento deste questionário, será feita uma compilação de todos os demais questionários respondidos por outras pessoas. Para verificar qual é o atributo **por categoria** mais importante, serão somados todos os atributos para verificar qual terá maior valor.

Para a segunda etapa, o atributo vencedor de cada categoria irá “disputar” entre os outros atributos (das outras 7 categorias), qual é o atributo mais importante.

Mas por agora, é necessário que seja feito o preenchimento apenas da primeira etapa!!!



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Para completar a tabela abaixo, o respondente deve identificar quais são os atributos (características) que um pretendente a ocupar uma posição em sua equipe deve ter

Escolher atributos necessário, para que o membro do projeto possa trabalhar adequadamente no projeto

| | |
|--|---|
| | Peso de cada atributo. A quantidade de estrelas é proporcional ao custo do atributo |
|--|---|

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto, e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 1 | Formação Escolar | Peso | Classificação | | | |
|---|--|---------------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Formação Básica | ☆ | | | | |
| | Formação Técnica | ☆☆ | | | | |
| | Formação Superior | ☆☆☆ | | | | |
| | Formação Superior + formação técnica | ☆☆☆☆ | | | | |
| | Especialização | ☆☆☆☆☆ ★ | | | | |
| | Especialização + formação técnica | ☆☆☆☆☆ ★★ | | | | |
| | Mestrado ou Doutorado | ☆☆☆☆☆ ★★★ | | | | |
| | Mestrado ou Doutorado + formação técnica | ☆☆☆☆☆ ★★★★ | | | | |

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto, e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 2 | Conhecimento em Língua Estrangeira | Peso | Classificação | | | |
|---|--|---------------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Estabelecer comunicação (oral e escrita) apenas na língua nativa | ☆ | | | | |
| | língua nativa + leitura e escrita em um língua estrangeira | ☆☆ | | | | |
| | língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | ☆☆☆ | | | | |
| | língua nativa + convers. em uma língua estrang.+ leitura e escrita em outra língua estrangeira | ☆☆☆☆ | | | | |
| | língua nativa + convers. em uma língua estrang.+ leitura e escrita em outras duas línguas estrangeiras | ☆☆☆☆☆ ★ | | | | |
| | língua nativa + conversação em duas línguas estrangeiras | ☆☆☆☆☆ ★★ | | | | |
| | língua nativa + conversação em duas línguas estrangeiras + escrita e leitura em outras línguas | ☆☆☆☆☆ ★★★ | | | | |
| | Poliglota | ☆☆☆☆☆ ★★★★ | | | | |

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto,
e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 3 | Nível de Experiência | Peso | Classificação | | | |
|---|---|-------------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | nenhuma experiencia | ☆ | | | | |
| | pouca experiencia no ramo de atividade | ☆☆ | | | | |
| | alguma experiencia no ramo de atividade | ☆☆☆ | | | | |
| | muita experiencia no ramo de atividade | ☆☆☆☆ | | | | |
| | pouca experiencia em projetos relacionadas ramo de atividade | ☆☆☆☆ ★ | | | | |
| | alguma experiencia em projetos relacionadas ramo de atividade | ☆☆☆☆ ★★ | | | | |
| | muita experiencia em projetos relacionadas ramo de atividade | ☆☆☆☆ ★★★ | | | | |

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto,
e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 4 | Experiência Internacional | Peso | Classificação | | | |
|---|---|-----------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | nenhuma experiencia | ☆ | | | | |
| | experiencia com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | ☆☆ | | | | |
| | experiencia em try-out's de curta duração | ☆☆☆ | | | | |
| | experiencia em try-out's de longa duração | ☆☆☆☆ | | | | |
| | desenvolveu atividades profissionais, em outro país por mais de um ano. | ☆☆☆☆ ★ | | | | |
| | participou de pequenas formações | ☆☆ | | | | |
| | participou de formações por longo tempo | ☆☆☆☆ | | | | |
| | ter vivido em outros países (mais de um país) | ☆☆☆☆ ★ | | | | |

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto, e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 5 | Característica Profissional | Peso | Classificação | | | |
|---|--|------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | ☆ | | | | |
| | Administrador de conflitos, que saiba administra-los e manter a paz no projeto | ☆ | | | | |
| | Disciplina com as atividades a serem realizadas | ☆ | | | | |
| | Entusiasmo com os desafios propostos | ☆ | | | | |
| | Flexibilidade para aceitar as mudanças que ocorrem no projeto | ☆ | | | | |
| | Responsavel por processo decisórios | ☆ | | | | |
| | Facilidade de trabalhar em equipe | ☆ | | | | |
| | Participar ativamente das discussões e compartilhar idéias. | ☆ | | | | |

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto, e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 6 | Característica Pessoal | Peso | Classificação | | | |
|---|--|------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Extremamente dedicado, que passa maior parte do tempo envolvido com as atividades da organização | ☆ | | | | |
| | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | ☆ | | | | |
| | Facilidade de relacionamento com as pessoas | ☆ | | | | |
| | Projeto planos para o futuro na organização | ☆ | | | | |
| | Interesse de trabalhar em projetos apenas por interesse próprio em sua carreira | ☆ | | | | |
| | Interesse de trabalhar em projetos apenas por interesse próprio em sua carreira | ☆ | | | | |

Em sua opinião, escolher quatro atributos relevantes para o projeto, e classifica-los entre 4 (extremamente importante) até 1 (pouco importante)

| 7 | Multidisciplinarietà (polivalente) | Peso | Classificação | | | |
|---|---|------|---------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Profissional super especializado em apenas uma determinada atividade, mas incapaz de realizar atividades fora de sua especialidade. | ☆ | | | | |
| | Profissional com algumas especialidades em algumas atividades, mas não desenvolve bons trabalhos fora de suas especializações. | ☆ | | | | |
| | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se rezoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | ☆ | | | | |
| | Profissional polivalente, que apesar de ser capaz de se desenvolver em atividades distintas e de fácil adaptação, não desenvolve atividades especializadas. | ☆ | | | | |

ANEXO 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Caro Respondente,

Após a primeira etapa de a entrevista ser concluída, iniciaremos a segunda etapa. Nesta, procura-se verificar **qual é o atributo mais importante** entre todos os atributos escolhidos na primeira fase.

Basicamente, para conseguir responder a questão, seria necessário preencher a matriz de priorização, inserindo determinados valores que informam qual a classificação dos atributos.

| CATEGORIA | Cat. 1 | Cat. 2 | Cat. 3 | Cat. 4 | Cat. 5 | Cat. 6 | Cat. 7 | |
|-----------|-------------------|---|---|--|--|---|---|------|
| ATRIBUTOS | Formação Superior | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Dedicado as atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Soma |
| Cat. 1 | ■ | | | | | | | |
| Cat. 2 | | ■ | | | | | | |
| Cat. 3 | | | ■ | | | | | |
| Cat. 4 | | | | ■ | | | | |
| Cat. 5 | | | | | ■ | | | |
| Cat. 6 | | | | | | ■ | | |
| Cat. 7 | | | | | | | ■ | |

Exemplo de matriz de priorização



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Levando em consideração que a matriz de priorização possa ser um pouco confusa para entendê-la, foi elaborada uma outra tabela auxiliar, destinada especificamente para quem irá respondê-la. Esta tabela tem muita semelhança com o preenchimento de resultados de jogos de futebol.

Cada questão do questionário deve ser preenchida como se fosse o resultado de um jogo:

- 0 para o atributo não escolhido;
- 1 para o atributo que empatam na escolha;
- 2 para o atributo escolhido

| CAT | Atributo | Vs | Atributo | CAT |
|-----|---|-------|--|--------|
| Q.1 | Cat. 1 Formação Superior | 2 x 0 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |
| Q.2 | Cat. 2 Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | 0 x 2 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.3 | Cat. 5 Comprometido com as metas e objetivos do projeto | 1 x 1 | Dedicado as atividades da organização, porem saber dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |

Exemplo de preenchimento de tabela auxiliar para matriz de priorização

Com o preenchimento do questionário, é possível passar as repostas em forma de matriz, respeitando a metodologia de priorização. Desta maneira, será somado qual atributo que teve mais ganhos no questionário.

A seguir, estão 21 perguntas a serem respondidas, conforme exemplo anterior.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

| CAT | Atributo | Vs | Atributo | CAT |
|------|---|----|---|--------|
| Q.1 | Cat. 1 Formação Superior | x | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |
| Q.2 | Cat. 2 Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | x | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.3 | Cat. 5 Comprometido com as metas e objetivos do projeto | x | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |
| Q.4 | Cat. 7 Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | x | Formação Superior | Cat. 1 |
| Q.5 | Cat. 4 Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | x | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Cat. 2 |
| Q.6 | Cat. 3 Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | x | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Cat. 5 |
| Q.7 | Cat. 6 Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | x | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Cat. 7 |
| Q.8 | Cat. 3 Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | x | Formação Superior | Cat. 1 |
| Q.9 | Cat. 5 Comprometido com as metas e objetivos do projeto | x | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Cat. 2 |
| Q.10 | Cat. 6 Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | x | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |
| Q.11 | Cat. 7 Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | x | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.12 | Cat. 2 Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | x | Formação Superior | Cat. 1 |



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

| | | | | | |
|------|--------|---|---|---|--------|
| Q.13 | Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | x | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Cat. 5 |
| Q.14 | Cat. 3 | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | x | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |
| Q.15 | Cat. 1 | Formação Superior | x | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | Cat. 5 |
| Q.16 | Cat. 2 | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | x | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Cat. 7 |
| Q.17 | Cat. 4 | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | x | Alguma experiência em projetos relacionados ramo de atividade | Cat. 3 |
| Q.18 | Cat. 1 | Formação Superior | x | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | Cat. 6 |
| Q.19 | Cat. 5 | Comprometido com as metas e objetivos do projeto | x | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | Cat. 7 |
| Q.20 | Cat. 6 | Dedicado às atividades da organização, porem sabe dosar trabalho com lazer. | x | Língua nativa + conversação em uma língua estrangeira | Cat. 2 |
| Q.21 | Cat. 7 | Profissional com muitas especialidades em atividades distintas, que consegue desenvolver-se razoavelmente em atividades ainda não conhecidas; | x | Experiência com estrangeiros, mas nunca ter viajado para fora do país. | Cat. 4 |

Obrigado pela sua ajuda neste questionário!!!