



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CAMPUS BOTÂNICO**  
**MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS**  
**PROJETO FINAL DE CURSO**

**O PAPEL DO GERENTE DE PROJETO, DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO, COMO LÍDER DE UMA EQUIPE**

**CURITIBA**

**AGOSTO - 2012**

**WILIANE DE SOUZA ANDREOLI**

**O PAPEL DO GERENTE DE PROJETO, DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO, COMO LÍDER DE UMA EQUIPE**

Monografia apresentada à disciplina de  
MBA em Gerenciamento de Projetos, como  
requisito para aprovação do curso.

**Orientador:** Prof. Osmar.

**CURITIBA**

**AGOSTO - 2012**

## ENCAMINHAMENTO

**Orientador:** Prof. Osmar.  
Departamento Acadêmico , UFPR

Curitiba, 31 de Agosto de 2012.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar o papel do gerente de projeto (GP) de tecnologia da informação (TI) como líder de uma equipe, que a leve a estar motivada e comprometida com o projeto em execução.

O tema em questão se insere na área de recursos humanos da gestão de projetos, com o objetivo de identificar as habilidades do líder de um projeto. Entre tantas atividades importantes de um GP, é preciso encontrar espaço e habilidades para gerir pessoas colocando em prática aspectos da liderança.

Para entendimento desta problemática será necessário efetuar entrevistas com GPs de TI.

Não será considerada análise do perfil psicológico da equipe, apenas serão tratados alguns exemplos comportamentais para exemplificar a forma de atuação.

Em inteligência emocional não serão avaliados os motivos que levam as pessoas a terem determinados comportamentos, mas sim as características comportamentais.

Este tema deverá abordar as habilidades comportamentais de um GP para liderar uma equipe e executar um projeto com sucesso.

**Palavras-chave:** Pessoas, Liderança, Habilidades, Perfil

## SUMMARY

The aim of this study is to identify the role of the project manager (PM) of information technology (it) as the leader of a team who can lead them into motivation and commitment to the project under execution.

The issue in question is inserted into the human resources area of project management with the purpose of identifying the skills of the leader of a project. Among many important activities of a PM, it is key issue to find space and skills so that they can manage people by putting into practice some aspects of leadership.

The understanding of this problem resides in making interviews with Project Managers (PMs ) from IT area.

The analysis of the psychological profile of the team will not be considered, but just some examples to illustrate the form of behavioral performance will be discussed.

In emotional intelligence the reasons that lead people to have certain behaviors will not be evaluated , but the behavioral characteristics.

This theme is supposed to address a Project Manager's (PM) behavioral skills to lead a team as well as run a project successfully.

**Key Words:** People, Leadership, Skills, Behavioral

## SUMÁRIO

### RESUMO

### SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	Contexto .....	9
1.2	Objetivos.....	9
1.2.1	Objetivo Geral .....	9
1.2.2	Objetivos específicos .....	9
1.3	Justificativa .....	10
1.4	Problema .....	11
1.5	Delimitação do problema.....	11
1.6	Metodologia .....	11
1.6.1	Descrição da metodologia .....	11
1.6.2	Etapas da metodologia .....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1	Habilidades de um gerente de projetos para motivar e comprometer uma equipe .....	22
2.2	A inteligência emocional pode ser exercida em uma equipe .....	25
2.3	Aproveitar do perfil técnico da área de tecnologia da informação na condução das atividades do projeto .....	29
2.4	Comunicar adequadamente todos os interessados .....	31
<b>3</b>	<b>proposta</b> .....	<b>34</b>
3.1	Questionário aplicado.....	36
3.2	Empresas participantes – Área de atuação .....	37
3.3	Tempo de pesquisa .....	37
3.4	Quantidade de participantes .....	37
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO</b> .....	<b>38</b>
4.1	Tabulação dos Resultados .....	39
4.2	Análise dos resultados da aplicação do método selecionado .....	41
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner (1992)

Tabela 2: Habilidades do Gerente do Projeto, segundo SHTUB, BARD & GLOBERSON

Tabela 3: Habilidades necessárias a um gerente de sistemas de informação

**Tabela 4:** Grau de relevância das habilidades para os GPs

**Tabela 5:** Respostas baseadas na experiência dos GPs

## GLOSSÁRIO

**GP:** Gerente de Projetos

**TI:** Tecnologia da Informação

**Stakeholders:** Pessoas envolvidas no projeto que sofrem influências e influenciam o mesmo

**Change Request:** Solicitação de mudanças de escopo, custo ou prazo do projeto

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contexto**

O tema em questão se insere na área de recursos humanos da gestão de projetos, com o objetivo de identificar as habilidades do líder como gerente de um projeto. Entre tantas atividades importantes de um gestor de projetos, é preciso encontrar espaço e habilidades para gerir pessoas colocando em prática aspectos da liderança.

Serão avaliadas questões de inteligência emocional no gerenciamento de projetos, considerando a liderança e habilidades pessoais do gerente de projetos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Definir as habilidades que um gerente de projetos, de tecnologia da informação precisa exercer para manter uma equipe dedicada, comprometida e motivada durante a execução e entrega de um projeto

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Definir habilidades de um gestor para motivar a equipe para que se dediquem e se comprometam com o objetivo do projeto;
- b. Conhecer como a inteligência emocional pode ser exercida em uma equipe;
- c. Aproveitar o perfil técnico da área de tecnologia da informação na condução das atividades do projeto;
- e Comunicar adequadamente todos os interessados

### 1.3 Justificativa

O gerente de projetos de tecnologia da informação, em maioria, possui formação técnica apenas, o que traz dificuldades de liderança e gestão de uma equipe.

Manter uma equipe dedicada e comprometida em um projeto é um desafio para o líder ou gerente do projeto. Desta forma há a necessidade de identificar as habilidades imprescindíveis de um gestor para desempenhar um bom papel nesta função.

Ao reconhecer esta habilidade, o gerente de projetos pode reconhecer as que já possui para um bom desempenho de função e buscar aprimorar as habilidades ainda limitadas, mas importantes para o desenvolvimento de um projeto.

Na área de sistemas da informação, onde a formação dos analistas de sistemas, muitas vezes escolhido para atuar como gerente de projetos é muito técnica e não direcionada a gestão de pessoas, a falta de algumas habilidades comportamentais é mais acentuada do que em outras áreas.

Para gerenciar um projeto existem técnicas consagradas, metodologias já aplicadas, treinamentos e ótimas bibliografias. Mas gerenciar projetos vai além de gerenciar atividades, custo e prazo. Há um fator importante que pode fazer toda a diferença no sucesso ou não de um projeto que é a liderança de pessoas neste contexto.

Além da falta de algumas habilidades, outro fator que traz dificuldades na gestão de um projeto, em especial os de longo prazo, é que não há hierarquia funcional entre a equipe e o gesto do projeto. Desta forma muitas pessoas da equipe não reconhecem no gerente de projetos uma liderança capaz de orientar e solicitar como o projeto deve ser executado. O gerente de projetos precisa encontrar formas de ultrapassar esta barreira para que a equipe o reconheça como um líder e gestor temporário de suas atribuições. É preciso que exista uma relação íntegra entre as duas funções: a de gestor de projetos e a de membro de uma equipe de projetos.

Gerenciar pessoas em um projeto requer uso de inteligência emocional e reconhecimento das habilidades necessárias para desempenhar este papel. Desta forma neste trabalho serão apresentadas algumas habilidades e formas de lidar com

elas para que a equipe possa estar dedicada, comprometida e motivada durante a execução e entrega de um projeto.

#### **1.4 Problema**

Como o gerente de projetos, de tecnologia da informação, que possui perfil técnico, pode liderar uma equipe mantendo-a dedicada, comprometida e motivada durante a execução e entrega de um projeto.

#### **1.5 Delimitação do problema**

Apoiar o gerente de projetos na condução de uma equipe (seja ela formada para atuação em um projeto de longo ou curto prazo), permitindo o mesmo despertar nas pessoas o interesse e entusiasmo pelo objetivo do projeto.

O foco será em identificar as habilidades que um gerente de projetos precisa exercer para conquistar o engajamento (dedicação e comprometimento) de uma equipe pela qual muitas vezes não faz uma gestão funcional, apenas de projetos.

Não será considerado perfil psicológico dos gestores, apenas algumas características que facilitam a liderança de uma equipe de projetos.

Considerando a inteligência emocional, não será avaliado motivos que levam as pessoas a ter determinados perfis ou comportamento, mas sim a melhor forma de lidar com eles.

#### **1.6 Metodologia**

##### **1.6.1 Descrição da metodologia**

Por existirem várias dúvidas e opiniões divergentes sobre as habilidades de um gestor, a metodologia de pesquisa escolhida para ser aplicada neste trabalho foi a qualitativa através de questionário.

Foram avaliados as metodologias Delfos, Quantitativa e Qualitativa. A escolha da metodologia Qualitativa deve-se ao fato de alguns assuntos abordados serem mais subjetivos.

A metodologia quantitativa se pauta pela busca de comprovações através da coleta de dados. Para VIEIRA (2010, p 107) a pesquisa quantitativa se pauta pela comprovação ou negação de uma hipótese. Este não é o caso do trabalho apresentado, desta forma outras metodologias foram analisadas.

A técnica Delfos também foi analisada como proposta para esta metodologia, porém como há a necessidade de trabalhar com hipóteses de como o assunto será tratado no futuro, não pode ser aplicada neste trabalho que busca entender uma problemática já instalada.

Desta forma será aplicada a metodologia Qualitativa através de Questionário.

Segundo Cunha (1982, pa 7), o questionário trata uma lista de questões a serem propostas pelo pesquisador junto aos informantes para obtenção de dados. Estes pesquisados podem ser escolhidos pelos mais diversos motivos e métodos de amostragem.

Neste trabalho serão escolhidos de 6 a 12 pessoas que trabalham como gerentes de projetos em empresas de telecom, setor bancário e automotivo na região de Curitiba.

Com base nesta dimensão definida de entrevistados observou-se algumas vantagens e desvantagens em aplicar o questionário que serão descritas a seguir:

- Vantagens:

- é um método rápido, pois será estipulado data de devolução das respostas;

- ao mesmo tempo poderá ser atingido o público escolhido, uma vez que os questionários serão enviados por e-mail aos entrevistados;

- os entrevistados terão mais liberdade para responder as questões, sem estarem sendo observados pelo entrevistado ou pelo grupo participante;

- espera-se que as respostas sejam integras de acordo com a opinião individual do entrevistado;

- Desvantagens:

- entrevistado e entrevistador não estão em um mesmo lugar físico, o que dificulta entendimento em relação as questões apresentadas. Desta forma pode ficar alguma dúvida e haver distorções nas respostas;

- o índice de respostas poderá ser baixa uma vez que não estando presente, pode ser tratado com menor prioridade;

- o entrevistador não tem conhecimento se a resposta foi espontânea ou teve influência de outras pessoas ou bibliografias.

### **1.6.2 Etapas da metodologia**

Esta pesquisa será desenvolvida em três etapas:

#### **1. Preparação:**

Consiste na preparação do questionário com perguntas que apoiarão na resposta à problemática apresentada neste trabalho;

#### **2. Desenvolvimento:**

Nesta etapa foram enviados por e-mail o questionário elaborado para gerentes de projetos que atuam na área de Telecomunicações, Setor bancário e automotivo. Foram escolhidos 4 pessoas do setor Bancário, 4 pessoas da área de Telecomunicações e 2 pessoas do setor automotivo.

Foram aplicados apenas na região de Curitiba. Os nomes das empresas e dos entrevistados não serão divulgados, apenas o setor em que exercem sua função de gerente de projetos.

#### **3. Finalização:**

Esta etapa consiste em:

- identificar as respostas de todos os participantes (entrevistados);
- identificar as palavras mais comuns utilizadas em cada respostas;
- concluir o entendimento dos entrevistados em relação ao tema abordado;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para definir o papel do gerente de projeto, de tecnologia da informação, na dedicação, motivação e comprometimento de uma equipe, serão identificadas as habilidades comportamentais necessárias e como aproveitar melhor o perfil destes profissionais.

Há uma preocupação em relação ao perfil necessário do gerente de projetos precisa possuir para desempenhar bem a função na qual foi convocado a exercer dentro de uma instituição.

Um gerente de projetos não deve ser considerado como “chefe” de um departamento e sim como um “líder de equipe”. As equipes são criadas de forma multifuncional, sendo uma pessoa de cada departamento ou área de atuação. Trazer os talentos requeridos para cada projeto tem sido essencial para a execução dos projetos. Segundo BARCAUI (2006, pg 32) cada vez mais as empresas tem mudado seu modelo de atuação para trabalharem em modelos de projetos:

*“As empresas, de uma maneira geral, estão migrando das chamadas estruturas organizacionais tradicionais para estruturas que trabalham cada vez mais por projetos. Em outras palavras, estamos saindo daquela velha receita em que um departamento tem um chefe, este por sua vez tem outro chefe e outro, até chegar ao presidente da empresa. Cada vez mais equipes de projetos estão sendo formadas para trabalhar em projetos internos e externos, não importando de que área as pessoas são originalmente”.*

BARCAUI (2006, pg 32)

Com esta mudança de paradigma da forma das empresas trabalharem é necessário identificar as novas habilidades que um gerente de projetos precisa desenvolver para desempenhar bem sua função.

Existem estudos antigos sobre o assunto, como o elaborado em 1950 quando Paulo O. Gaddis buscou definir os requisitos necessários para gerenciar um projeto (Kerzner, 1992).

O gerente do projeto somente consegue executar um projeto, se estiver trabalhando em equipe e não apenas com a equipe. Sendo assim, pessoas com

poucas habilidades interpessoais têm dificuldade em exercer este papel dentro de uma empresa.

Segundo BARCAUI (2006, pg 40) projetos são feitos por pessoas, desta forma quanto melhor conhecedor de pessoas o gerente de projetos for, maiores serão as chances de sucesso.

Na área de TI, o que ocorre em muitos casos, é que o gerente de projetos assume este papel por ser um excelente especialista em sua área de atuação, mas não necessariamente são indicados por serem bons líderes, articuladores ou bom gerente de pessoas. Em muitos casos não entendem de pessoas.

As habilidades necessárias para exercer este papel poucas vezes são observadas, o que na verdade deveriam ser a avaliação em primeiro lugar antes da escolha do gerente do projeto. Para Kerzner (1992) existem dez importantes habilidades importantes para um gerente do projeto, as quais foram definidas através de pesquisas. Essas pesquisas demonstram que um bom desempenho de um gerente de projetos, está diretamente relacionado ao nível de competência em que estas habilidades sejam dominantes no gerente de projetos. Conforme observado pelo autor, é importante que as características pessoais de gerenciamento destaquem as habilidades de operação, conforme Tabela 1, baixo:

**Tabela 1** – Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner (1992, 2009 pg 148)

<b>Habilidades</b>	<b>Características</b>
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc

Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto

De maneira, o GP precisa de entusiasmo, força e habilidade para o difícil trabalho de interesses técnicos e políticos. Sempre que possível, ele deve possuir posição na organização proporcional ao do gerente funcional, com quem na maioria das vezes terá que negociar alocação de pessoas, recurso financeiro e prioridades de atividades. Quando o gerente de projetos é coordenador (empresa com estrutura funcional) ou gerente (empresa com estrutura matricial), ele poderá encontrar sua autoridade de forma incompleta. Desta forma, ele deve ter uma combinação de habilidades técnicas, administrativas e interpessoais para superar as dificuldades experimentadas no cargo em exercício (SHTUB, BARD & GLOBERSON, 1994). A Tabela 2 demonstra as habilidades necessárias ao gerente de projetos, conforme Shtub, Bard & Globerson (1994).

**Tabela 2** – Habilidades do Gerente do Projeto, segundo SHTUB, BARD & GLOBERSON

Habilidades	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las
Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto
Negociador	Capacidade de negociação com as várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e o escopo do projeto
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto
Relação com o cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes
Relação Humana	Capacidade de gerenciar relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando pessoas
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto

Kerzner (1992) destaca a habilidade de relacionamento, quando comenta as habilidades de construção de equipes e suporte gerencial. A habilidade na construção de equipe, deve considerar: integração, trabalho em grupo, comunicação efetiva e desenvolvimento profissional da equipe, segundo o autor. Já a habilidade no suporte gerencial refere-se ao grande número de interfaces com os envolvidos no projeto, em especial com a alta gestão e/ou administração da empresa. Desta forma o gerente de projetos consegue ter uma ampla atuação com a equipe liderada e com os líderes do GP.

Sthub, Bard & Globerson (1994) destacam esta habilidade, de relacionamento, quando comentam sobre a habilidade de relação com o cliente, ressaltando a importância da certificação do cliente no final do projeto. A habilidade de negociação, citada na Tabela 2, também é considerada como capacidade de relacionamento, conforme descrito pelo autor.

A segunda habilidade considerada importante é a capacidade de organização, a qual é imprescindível para o planejamento e execução de um projeto. Uma habilidade tão importante quanto a de relacionamento, que precisa fazer parte do perfil de qualquer gerente de projetos, ou seja, essencial que seja desenvolvida. Quando um gerente de projetos tem esta habilidade como uma das características forte, diminui o risco de replanejamentos, estouro orçamentário, reprogramações de entregas e /ou qualidade dos entregáveis.

Para os gerentes de projetos entrevistados na pesquisa citada, os controles são essenciais para repasse de informações aos envolvidos com o projeto, servindo inclusive como subsídio para tomada de decisão com o direcionamento do projeto.

Kerzner (1992) subdivide esta habilidade em quatro diferentes habilidades:

- Planejamento – capacidade de elaborar planos e executá-los.
- Organização – capacidade de estabelecer os critérios de trabalho, no âmbito do projeto.
- Administração – capacidade de desenvolver técnicas de controle e orçamentos.

- Alocação recursos – capacidade de estabelecimento de recursos necessários às várias fases do projeto.

Os controles são essenciais para a gestão de um projeto, sem planejamento e metodologia o gerente de projetos fica a deriva. É preciso que o mesmo adquira conhecimento para as fases de planejamento e controle, sem que precise iniciar qualquer projeto a partir do zero. O autor BARCAUI (2006, pg 44) define como prioridade a padronização que sugere organização ao cliente:

*“A metodologia é importante para a empresa, já que conduz para uma visão mais uniformizada dos projetos, mesmo que esteja sendo tocado por pessoas diferentes [...] a metodologia sugere organização, experiência e método de trabalho. Todo projeto é único, mas os processos por trás podem ser reaproveitados.”* BARCAUI (2006, pg 44)

Os autores Sthub, Bard & Globerson (1994) utilizaram-se da habilidade de administração do tempo, para definir a capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.

O reaproveitamento dos processos para as habilidades citadas acima, facilitam e aprimoram o desenvolvimento do gerente de projetos.

Comunicação foi a terceira habilidade considerada importante, e identifica a capacidade do GP estabelecer canais de comunicação para atender as expectativas de informação de todos os envolvidos no projeto.

Não foi identificada nesta pesquisa uma forma padronizada para execução da comunicação. Cada GP estabelece um meio de comunicação, conforme as necessidades da empresa, do projeto ou da equipe envolvida. Existem várias recomendações do que comunicar, como e para quem, mas o plano deve ser definido conforme a realidade encontrada na instituição.

A habilidade de comunicação é citada por Sthub, Bard & Globerson (1994), sendo considerada como a capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto. Kerzner (1992) não cita explicitamente esta capacidade.

Liderança é a quarta habilidade apontada na pesquisa, como necessária ao gerente de projetos. Muitas vezes o gerente de projetos tem atitudes impessoais

com a equipe, porém um líder deve ter atitudes pessoais e ativas em relação às equipes. Deve ser identificado como um motivador para a execução das atividades previstas para realização.

A pesquisa demonstrou restrição de autoridade e autonomia em função principalmente do tipo de estrutura organizacional adotado pela empresa. Esse fator contribui para que a capacidade de liderança seja um fator decisivo na condução das atividades. É importante que o GP tenha capacidade de influenciar a atitude dos envolvidos no projeto em vários momentos. Kerzner (1992) destaca os conceitos sobre liderança em três abordagens ou teorias:

- Traços de personalidade (características do líder ou o que o líder é).
- Estilos (comportamento do líder ou o que o líder faz).
- Situacionais (circunstâncias ou cenários em que os líderes atuam)

O estilo a ser adotado pelo gerente de projetos dependerá da situação vivenciada durante as fases do projeto. Em qualquer fase, pode-se observar a existência de dois estilos de liderança: liderança orientada para o gerente e liderança orientada para a equipe. Espera-se que durante o andamento de um projeto seja adotada a liderança orientada para equipe, porém não é este o cenário identificado em alguns projetos e empresas.

Kerzner (1992) define liderança como a capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto e Sthub, Bard & Globerson (1994) a definem como a capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las. Estabelecer metas para que sejam cumpridas é essencial para entender o objetivo de um projeto, porém não espera que um gerente de projetos apenas as cumpra sem que o mesmo possa influenciar toda equipe no atingimento das metas.

A quinta habilidade identificada na pesquisa é a capacidade de conciliação ou resolução de conflitos. Os conflitos, independente do nível, representam uma constante ameaça para o sucesso do projeto. A capacidade do gerente de projetos em priorizar e resolver esses conflitos é indispensável para a condução do projeto. Diariamente ocorrem conflitos de interesses pessoais, da empresa, do projeto que precisam ser administrados para que o impacto seja o menor possível no decorrer da execução do projeto. Os conflitos sempre irão ocorrer em qualquer projeto, o que

definirá o sucesso do projeto é a forma como o GP conduzirá a solução ou contornará os problemas existentes.

Kerzner (1992, pg 150) trata a habilidade na resolução de conflitos como a capacidade do GP em identificar e resolver os conflitos do escopo do projeto. Shtub, Bard & Globerson (1994) definem a habilidade no relacionamento humano como a capacidade de resolver conflitos e estimular pessoas. Mersino (2009, pg 159) determina que para gerenciar um conflito é preciso primeiramente reconhecer a situação entre as pessoas da equipe. Alguns conflitos são percebidos facilmente, pois tornam-se públicos, outros estão implícitos e requerem uma capacidade do líder de projetos reconhecer na equipe. Existem cinco modos tradicionais de solução de conflitos disponíveis para o gerenciamento de projetos que foram delineados por Kerzner (2006 *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*):

- fazer concessões: buscar uma solução para o conflito que encerre a diferença e ofereça algum grau de satisfação para cada parte envolvida no conflito. Exige inteligência emocional, pois o problema é trazido à tona;

- suavizar ou conciliar: é minimizar ou evitar as áreas de diferenças. Não exige muita inteligência emocional e pode ser prejudicial, pois pode adormecer um problema que reaparecerá mais inflamado;

- coagir: é usado por gerentes que avaliam o conflito como ruim e tentam subjugar os conflitos. Muitos gerentes de projetos preferem não resolver os conflitos e sim deixar claro para a equipe que não tolera que eles existam. Só deve ser utilizado não tem mais solução ou o tempo do projeto é tão curto que não haverá tempo para a solução;

- evitar ou fugir: é usada por gerentes de projetos que evitam discordar das pessoas. Esta é uma abordagem muito fraca em relação a inteligência emocional. É o modo que não resolve nada, quando o gerente usa este recurso, mostra para a equipe que não está interessado em resolver o problema.

- confronto ou colaboração: é enfrentar o conflito e usar técnicas para soluções de problemas. É o único modo de realmente tratar o conflito e pode mostrar segurança para a equipe. Mostra-se a possibilidade de uma solução ganha ganha,

onde todos os envolvidos no conflito ganham algo com a solução. É importante que o gerente de projetos esteja aberto para resolver seus próprios conflitos através do confronto para que a equipe sintam-se confortável com este modo;

A sexta habilidade identificada é a de Conhecimento Técnico. Não há necessidade do GP ser especialista no assunto, mas é necessário no mínimo que o mesmo tenha conhecimento genérico sobre o assunto do projeto em questão. A habilidade técnica pode ajudar o GP inclusive na solução de conflitos, pois quando o mesmo possui base de conhecimento sobre o assunto, pode ter melhorada sua capacidade de tomada de decisão. Nas reuniões e definições do escopo e prioridades, o conhecimento técnico pode também ajudar a alavancar o projeto.

Os dois modelos estudados mostram que esta habilidade é importante. Kerzner (1992, pg 151) identifica esta habilidade como a capacidade de coordenar ações técnicas no projeto. Shtub, Bard & Globerson (1994) enfatizam a necessidade dessa

Outros autores e gerentes de projetos escreveram diversos artigos e livros que citam as principais habilidades do gerente de projetos. Além das duas identificadas e citadas acima, segue abaixo os dez fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos citado na revista *Software Magazine and Wiesner Publishing* (2008):

- apoio da alta direção;
- envolvimento dos usuários;
- experiência em gestão de projetos;
- objetivos do negócio claros;
- escopo minimizado;
- infra-estrutura padrão;
- requisitos básicos bem definidos;
- metodologia formal;
- estimativas confiáveis;
- padrões de comparação.

A seguir serão descritos como estas habilidades são identificadas e praticadas na motivação de uma equipe e na comunicação efetiva na execução e condução de um projeto.

## **2.1 Habilidades de um gerente de projetos para motivar e comprometer uma equipe**

Algumas pessoas nascem com a capacidade de liderar e de inspirar pessoas, são os chamados “líderes natos”, porém todos podem aprender e desenvolver as habilidades mais necessárias para este papel. Então é preciso identificar as habilidades de um gestor para motivar a equipe para que se dediquem e se comprometam com o objetivo do projeto. No tópico anterior foram apresentadas as pesquisas com as características de maior influência para um gerente de projetos. Neste tópico serão abordadas questões de lideranças para motivar uma equipes.

Segundo Sinek (2012, pg 19) existem os líderes e os que lideram:

“Com apenas 6% de participação no mercado dos Estados Unidos e cerca de 3 % no mercado mundial, a Apple não é a maior fabricante de computadores domésticos, Apesar disso a empresa lidera as indústrias de computadores e, atualmente é líder em outras indústrias. As experiências de Martin Luther King não eram exclusivas, mas ele inspirou a nação a mudar. Os irmãos Wright não eram os mais fortes competidores na corrida para a realização do primeiro voo motorizado e tripulado, mas eles nos levaram a uma nova era da aviação e ao fazer e isso mudaram completamente o mundo em que vivemos”

Estes são exemplos de lideranças que fizeram a diferença por serem inspiradores, inspiraram suas equipes de trabalho, cada um em um tipo de projeto diferente a conquistar os objetivos finais de um projeto, de forma comprometida e motivada.

O autor Sinek (2012, pg 41) define que para inspirar e comprometer uma equipe, é necessário que todos conheçam o “Círculo de Ouro” que define a perspectiva para cada etapa de uma atividade. O “Círculo de Ouro” consiste em

informar: O Que, Como e Por que. Se as pessoas envolvidas no processo entenderem estas três dimensões, tornam-se responsáveis pelo papel que estão desempenhando.

Para uma equipe ter êxito em um projeto, é importante que o líder apresente um objetivo bem definido do que se espera conquistar com a conclusão e desenvolvimento do projeto. Segundo afirma Hill (A Lei do Triunfo, 2008, p 320) ninguém consegue manter-se entusiasmado se não possui um objetivo principal bem definido, é necessário saber aonde se deseja chegar.

Inspirar confiança é uma habilidade que a equipe deve identificar no gerente de projetos. Confiar que as escolhas, as definições, as decisões, o planejamento, a comunicação, a apresentação de resultados realmente são reais e não visam nenhum “lucro” próprio. A confiança vai além de uma habilidade, faz parte da cadeia de valores de cada indivíduo. Segundo Sinek (2012, pg 93) a definição de valor é:

“O valor, por definição, é a transferência da confiança. Você não pode convencer ninguém de que você tem valor, assim como você não pode convencer ninguém a confiar em você. Você tem que conquistar a confiança pela comunicação e demonstração de que compartilha os mesmos valores e as mesmas crenças. Você tem de falar sobre o seu porquê e provar isso com o que você faz. Novamente o porquê é apenas uma crença, os “comos” são as ações que nos levam a perceber esta crença, e os “o queês” são os resultados dessas ações. Quanto todos os três estão em equilíbrio, a confiança é construída e o valor é percebido”

Conquistar a confiança de uma equipe então é um desafio para quem está gerenciando um projeto com uma equipe.

O autor Maxwell (2007, pg 193) trata a confiança como um ponto de partida para influenciar sua equipe:

*“Se você se tornar um líder consistentemente bom para seus colegas de trabalho, eles irão querer passar tempo com você. Irão começar a procurá-lo. E, se estabelecerem uma boa relação com você, é provável que também comecem a lhe pedir conselhos. Este é o ponto de partida para você ter influência com eles.”* MAXWELL (2007, pg 193)

Outro desafio para este líder é entusiasmar e motivar as equipes. Vários fatores contribuem para que estas habilidades sejam desafiadoras.

É preciso entender e limitar o que deve ser considerado um liderado 'entusiasmado' e 'motivado' para identificar as atitudes que um líder precisa exercitar para motivar e entusiasmar uma equipe de projetos.

Uma pessoa entusiasmada é aquela que está disposta a enfrentar dificuldades e desafios, não se deixando abater por pequenas dificuldades e que transmite confiança às pessoas que estão trabalhando no mesmo objetivo. Desta forma o entusiasmo pode ser considerado como um estado de espírito otimista. Segundo Goleman, (Inteligência Emocional, 1996, p. 93) *“Na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos, esse sentimento nos levam ao êxito”*.

Perceber uma pessoa é motivada dentro da equipe requer cuidado e atenção com cada indivíduo participante do projeto. As preferências e necessidades são individuais e não podem ser igualadas para adequar as necessidades da equipe.

Um dos fatores que mantém esta necessidade ainda mais individualizada é conflito de gerações e objetivos profissionais de cada integrante da equipe. As exigências e anseios das novas gerações (denominadas de X e Y) e gerações anteriores (denominada Baby Boomers) são muito diferentes. Na área de TI, destacada neste trabalho, estes conflitos são ainda mais percebidos, por tratar-se de uma profissão cada vez mais requisitada pelos jovens. Conhecer estas novas gerações e saber como aplicar as habilidades em cada pessoa são um desafio para o gerente de projetos. Desta forma é necessário liderar a todos de forma diferente. Segundo Maxwell (2007, pg 250), um gestor não deve usar as mesmas estratégias e os mesmos métodos com todos os integrantes, é preciso conhecer as limitações e habilidades de cada um:

“Se quiser ser um líder, você precisa assumir a responsabilidade por adequar seu estilo de liderança ao que sua pessoal precisa, não esperando que as pessoas se adaptem a você.”

## 2.2 A inteligência emocional pode ser exercida em uma equipe

O autoconhecimento no processo de gestão de uma equipe traz benefícios e apoia o líder no processo de gerenciar uma equipe de projetos. O conhecimento técnico de gerenciamento de tarefas, controle, custo e qualidade, por exemplo, são adquiridos com prática de projetos e horas de estudo. Da mesma forma, para despertar as habilidades necessárias para gerenciar uma equipe de projetos, o GP precisa praticar e estudar a inteligência emocional.

Segundo Mersino (2009, pg 32) a estrutura de inteligência para gerenciamento de projetos, é descrita com a seguinte ordem:

1 – Autoconsciência: é o primeiro domínio da estrutura que significa entender a si mesmo e suas emoções. *“A autoconsciência é o primeiro tijolo da inteligência emocional”;*

2 – Autogerenciamento: é a capacidade de controlar as emoções para que não dominem o gestor. O domínio do autogerenciamento é denominado de autocontrole. *“O autocontrole é uma competência crítica, importante para qualquer pessoa. Todos nós já vivenciamos situações em que e pessoas que nos perturbam e testaram nossa paciência”;*

3 – Consciência Social: o domínio da consciência social trata a empatia, consciência organizacional, entender as pessoas com mais clareza e os limites de cada um. Conhecer os limites ajudam o GP a entender onde termina e começa a responsabilidade de cada envolvido. Para um GP ter controle das emoções ajuda inclusive nos momentos de decisão, trazendo cada pessoa para a realidade do projeto que muitas vezes é seguido por grande pressão dos *stakeholders*.

4 – Gestão de relacionamentos: significa utilizar a consciência das emoções para construir relacionamentos sólidos e úteis para os projetos e para equipe envolvida.

5 – Liderança de Equipe: resume-se as habilidades depara liderar com equipe com eficiência. Uma das habilidades requeridas neste papel é a de administrar o clima emocional da equipe. O gerente de projetos é reconhecido como líder se tiver

uma liderança inspiradora. Mersino (2009, pg 34) “.. trata de como os líderes de equipe de projeto precisam visualizar um cenário que envolva, motive e inspire a equipe.”

Estes 5 pontos citados pelo autor, mostram que há uma grande caminhada a ser percorrida pelo gerente de projetos para liderar e inspirar uma equipe. Deve-se iniciar pelo seu desenvolvimento e autoconhecimento. É preciso reconhecer seus limites para então poder formar e desenvolver uma equipe.

Desenvolver uma equipe é uma habilidade importante na gestão de um projeto. Significa investir e amadurecer as pessoas. O resultado deste investimento é o comprometimento com o trabalho. Se a pessoa sentir-se parte do projeto e que a contribuição dela é importante para o processo, será favorável ao que precisa ser executado.

Durante o desenvolvimento de uma equipe, é preciso que os membros sejam reconhecidos pelos pontos fortes e suas contribuições. Desta forma poderá se sentir estimulado a produzir mais. Segundo Mersino (2009, pg 126), o GP precisa ser capaz de ver os outros claramente, reconhecer e apreciar a singularidade de cada pessoa. É preciso que os pontos fortes de cada pessoa sejam reconhecidos e identificados para que possam contribuir com a equipe.

Reconhecer o ponto forte de cada pessoa e do GP ajuda a entender porque algumas pessoas são melhores sucedidas do que outras dependendo da atividade em atuação.

“Experimente agradecer a cada pessoa regularmente pela contribuição adequada ao projeto. Ouvir “obrigado” sincero por seu trabalho árduo pode ser importante e motivador para membro da equipe. O reconhecimento é uma das ferramentas mais poderosas e ainda assim, pouco usada pelos GPs” (Mersino, 2009, pg 127)

O reconhecimento como grande ferramenta de gestão de um projeto apoia o gerente de projetos inclusive na solução de conflitos (habilidade descrita anteriormente com importância para o gerente de projeto). Desta forma, além de reconhecer os conflitos, trata-los, é preciso aplicar inteligência emocional para que seja tratado foco apenas no conflito em questão.

Os conflitos envolvem fatos, mas também sentimentos, o que traz maior complexidade para a solução, pois é muito mais fácil entender e identificar os fatos. Para solucionar um conflito, utilizando um dos modos descritos anteriormente, o gerente de projetos precisa conhecer as emoções que os envolvidos no conflito estão sentindo. As pessoas envolvidas em um conflito geralmente sentem raiva, medo, tristeza, irritação, porém não estão com capacidade de reconhecer estes sentimentos. É importante que o GP lidere esta situação, reconhecendo os sentimentos e identificar a necessidade básica dos envolvidos. Mersino (2009, pg 163) sugere algumas necessidades básicas que as pessoas envolvidas com um projeto possuem:

- desejo de ser reconhecido;
- desejo de ser importante;
- desejo de ser produtivo;
- desejo de se sentir parte da comunidade;
- necessidade de ganhar mais dinheiro;
- necessidade de se expressar;
- necessidade de ser gostado ou amado;

Desta forma a causa de um conflito pode estar simplesmente por algumas destas necessidades não estarem sendo supridas para os envolvidos. Quando o gerente de projeto entende estas necessidades, entende também a motivação das mesmas para cada um.

O gerente de projetos deve utilizar a inteligência emocional para inspirar pessoas através da visualização de um cenário individual ou da equipe. Visualizando um cenário, ajuda a equipe a entender as metas e objetivos da atividade e desta forma entendem porque são necessários no alcance dos mesmos.

É possível aplicar estas habilidades se o gerente de projetos tiver empatia pela sua equipe. É a habilidade que ajuda o gerente de projeto a se colocar no lugar do outro e ver as coisas do ponto de vista do outro. O autor Mersino (2009, pg 86), define as seguintes capacidades que podem ser aplicadas no ambiente do projeto:

- Capacidade de ler os pensamentos e sentimentos declarados e não declarados;
- Capacidade de reconhecer os pensamentos e sentimentos de outras pessoas;
- Capacidade de respeitar e valorizar pessoas de diferentes formações e culturas

### **2.3 Aproveitar do perfil técnico da área de tecnologia da informação na condução das atividades do projeto**

Exercer a liderança com as habilidades descritas anteriormente é importante para qualquer gerente de projeto e não seria diferente para GP da área de TI. A capacidade de conduzir um grupo de pessoas com características diferentes, executando atividades diferentes e muitas vezes simultaneamente, traz dificuldades para que o gestor de TI possa desempenhar suas ações com o foco necessário.

As habilidades técnicas e especialistas de cada membro da equipe são igualmente importantes às habilidades gerenciais e de liderança.

“Para ser competente e administrar projetos complexos e de grande porte, um GP deve ter habilidades interpessoais, habilidades de negócios e um bom nível de habilidades técnicas. A mistura exata de habilidades necessárias varia de acordo com o setor, o tipo de projeto e a organização” (Mersino, 2009, pg 193)

A importância, na área de TI, repassada ao Gerente de Projetos trouxe além da responsabilidade de gerenciar escopo, tempo e custo a de liderar pessoas e cuidar da capacidade de relações interpessoais.

Para Dulewicz e Higgs (2003) as principais características do líder são: sua cognição, comportamento, estrutura emocional e motivacional. Além disso, também sugeriram que o desempenho gerencial é determinado pela sua inteligência, habilidade gerencial e emocional (assunto tratado com mais ênfase no item anterior).

Além dos fatores citados acima de um líder, o profissional da área de TI pode aproveitar seu perfil técnico e abrangente (geralmente conhece diversas tecnologias e atua em diversos perfis) para conduzir o projeto como melhor habilidade. O profissional de TI traz com sua formação a capacidade lógica de fazer escolhas e de planejar os próximos passos. O que o diferencia de muitos profissionais de outras áreas.

A profissão exige que o GP esteja sempre atualizado, o que traz certa agilidade na execução de tarefas, pois na área de TI não se pode perder tempo, a agilidade de troca de informações e atualização é tão grande e veloz que se o profissional não

se manter atualizado, perde a vez no mercado de trabalho. O profissional de TI vem deixando de ter como característica apenas o perfil técnico e se aperfeiçoando em negociação e relacionamento interpessoal.

Desta forma, o gerente de projetos formado e atuando na área de TI pode se diferenciar dos demais profissionais. É comum ver depoimentos em blogs, sites e entrevistas de profissionais de TI que optaram por mover carreira e obtiveram sucesso, as vezes maior do que tinham em sua profissão anterior, pois consegue somar habilidades mais facilmente.

Abaixo segue uma tabela que descreve as habilidades de um gerente de projetos na área de TI. Como pode-se observar existem vários pontos comuns com as tabelas descritas anteriormente (Tabela 1 e Tabela 2)

**Tabela 3** - Habilidades necessárias a um gerente de sistemas de informação

<b>Habilidades</b>	<b>Características</b>
Missão do projeto	Definir claramente objetivos e direções
Suporte da alta gerência	Recursos, autoridade e poder para fazer o que precisa ser feito
Calendários e planos	Especificação detalhada da implementação
Consultoria ao cliente	Comunicação e consultoria com os <i>stakeholders</i> do projeto
Pessoal	Recrutamento, seleção e treinamento do seu pessoal mais competente
Tarefas técnicas	Habilidades essenciais nas tecnologias requeridas
Aceitação do cliente	Venda do produto para os usuários finais
Monitoramento e Feedback	Controle compreensivo e gradual
Comunicação	Uma previsão dos principais marcos para os participantes do projeto
Resolução de problemas	Habilidade para tratar grandes e inesperados problemas

Fonte: PINTO, J.; SLEVIN, D. Critical Success Factors in Effective Project

## 2.4 Comunicar adequadamente todos os interessados

A comunicação é uma habilidade importante para o gerente de projetos, pois é a forma em que o GP pode equilibrar o conhecimento sobre o projeto em todos os níveis da empresa e do projeto.

Como comentado no item anterior, pela pesquisa efetuada pelos autores, existem várias formas e meios de comunicação, mas dependem do objetivo do projeto, dos envolvidos e da forma como a instituição trabalha.

É importante que o gerente de projetos organize um plano de comunicação que contenha o tipo de informação que será disseminada, quem são os receptores, formato que a informação será entregue e periodicidade da mesma. Desta forma facilita a gestão das expectativas que cada integrante do projeto possui em relação ao projeto.

É através deste mecanismo que o gerente de TI estabelece as relações e parcerias necessárias dentro da equipe, com os clientes, fornecedores e executivos. Como uma das tarefas da área de TI é atender expectativas, desenvolvendo o que falta nos processos e ferramentas existentes (muitas vezes sistemas já em produção e utilização, mas que não atendem ao cliente), é importante que o GP tenha boa capacidade de entender como seu projeto deverá funcionar e que esteja apto a deixar as expectativas claras à sua equipe.

Em muitos projetos, o GP delega a função de “comunicação” para um analista de negócios ou de sistema, o que pode trazer problemas para o processo do projeto, pois é o GP quem tem a visão mais clara e ampla sobre todas as fases e equipes do projeto.

É importante que o GP utilize o processo de comunicação para construir uma rede de relacionamentos mais sólida com os gestores e equipe.

Além da comunicação escrita de divulgação das informações, é extremamente necessário que esta habilidade seja bem desenvolvida para a comunicação verbal. Desta forma o GP consegue absorver melhor as expectativas da equipe e entender os problemas rotineiros, inclusive de relacionamentos.

Segundo Peck (2005) são fundamentais para uma boa comunicação:

1- Ficar atento às suas reações quando um comentário feito de alguma forma que o desafie: Ele faz ataques defensivos? Resiste? Sente-se paralizado? Estes são comportamentos que geram resultados contra-defensivos e reativos aumentando a probabilidade de desgaste entre os membros;

2- Deve colocar-se no lugar da outra pessoa e tentar entender o que lhe é relevante;

3- Achar uma interseção com os interesses da pessoa – divida propósito;.

4- Não permitir que “sua história” (com noções pré-concebidas) torne a verdade obscura. É fundamental ser um bom ouvinte;

5- Focar em trocar de assunto sempre que necessário, sem esperar que o outro lado o faça;

O gerente de projetos precisa ser ótimo comunicador. Comunicações bem planejadas ajudam o GP a criar o tom emocional da equipe positivamente. Da mesma forma, comunicações mal planejadas podem trazer emoções negativas à equipe.

Mersino (2009, pg 152) considera alguns passos importantes para uma comunicação intencional nos projetos, que se aplicadas adequadamente trazem benefícios duradouros às equipes de projetos. Desta forma o GP ao comunicar-se deve:

- determinar os objetivos;
- entender suas próprias emoções;
- escolher o momento, o local e o modo adequados;
- aproximar-se dos outros com empatia;
- ouvir e responder às emoções das outras pessoas e não apenas ao conteúdo do que elas dizem;
- compartilhar suas próprias emoções quando adequado, sendo o mais aberto e honesto possível;
- verificar a compreensão e as reações das pessoas;

Além dos pontos e passos fundamentais para uma boa comunicação, a principal característica da comunicação adequada é a coerência. É importante que o GP seja coerente em todas as formas de comunicação, sejam elas escritas, verbais ou corporais. *“Não podemos dizer a alguém que ele é importante para nós e para a equipe e, depois, agir de maneira que transmita uma mensagem diferente”* (Mersino, 2009, pg 158).

### 3 PROPOSTA

Este capítulo tem por ênfase Identificar, selecionar e analisar os dados identificados na pesquisa, tendo como base os métodos apresentados no capítulo anterior.

A proposta utilizada neste questionário é avaliar as habilidades que os gerentes de projetos atuantes nas empresas consideram como mais relevantes para a correta execução das atividades.

É importante reconhecer na prática se as habilidades descritas anteriormente são realmente fundamentais para a execução dos projetos nas empresas.

As principais habilidades relatadas pelos autores e em pesquisas anteriores foram identificadas nos questionários para avaliação da relevância das mesmas durante a execução de um projeto. Após a coleta dos dados é possível identificar os pontos comuns e divergentes de acordo com a prática, em especial para a problemática deste trabalho que trata reconhecer as habilidades do gerente de projetos em um universo bem definido, área de tecnologia da informação.

Outro ponto de observação após os resultados deste questionário é identificar se o profissional de TI precisa realmente destas habilidades ou por tratar-se de uma área exata, as habilidades não são relevantes aos GPs.

A formação de gerente de projetos de TI, como explicado anteriormente, é muito técnica e pouco comportamental. É comum nas empresas de TI que a escolha pelo GP seja pela habilidade técnica e não pelas habilidades comportamentais de liderança. Desta forma, por terem pouca formação em gestão de pessoas, pouco utilizam inteligência emocional para se comunicarem, identificarem e resolverem os conflitos, reconhecerem as boas ações das pessoas ou mesmo fazer uma auto avaliação e entender a importância de ter autocontrole.

A inteligência emocional exercida em uma equipe pode trazer benefícios para a execução do projeto, se bem aplicada. O objetivo da avaliação do questionário é identificar qual é a maturidade dos gerentes de projetos nesta atuação.

Reconhecer nas pessoas o que elas têm de melhor como pontos fortes e como podem contribuir para a equipe e para o trabalho, é uma característica importante. O

objetivo é identificar quanto os gerentes de projetos utilizam esta poderosa influência no momento de distribuir as tarefas, prazos e acompanhamento das atividades. O GP muitas vezes é motivado pela execução das tarefas e entregas e não pela forma como as mesmas são executadas pela sua equipe.

Durante a fase de fundamentação observou-se de o GP da área de TI pode superar gestores e líderes de outras áreas de atuação uma vez que possuem habilidades mais amplas, pois em sua maioria precisam ser especialistas em mais de uma área de atuação. Em especial nas grandes empresas que possuem maior abrangência de negócios e por consequência de padrões e sistemas esta característica pode ser realmente observada. Porém na análise dos questionários, este ponto não será tratado, uma vez que não foram abordados entrevistados de outras áreas de atuação, além de TI.

### 3.1 Questionário aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Nome:	
Empresa:	
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	
Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:	
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:	Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário
alocação de recursos	
atitude / pró atividade	
capacidade de integrar as equipes envolvidas	
comunicação	
conhecimento em gerenciamento de projetos	
conhecimento técnico (na área de atuação)	
gerenciamento de conflitos	
liderança	
negociação	
organização	
planejamento de cronograma e orçamento	
pontualidade em reuniões	
confiança na liderança do projeto	
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	
autocontrole	
autogerenciamento	
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	
trabalho em equipe	
Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:	
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	

### **3.2 Empresas participantes – Área de atuação**

As empresas participantes no processo não serão identificadas como descrito na metodologia utilizada.

Foram identificadas apenas as áreas de atuação das empresas dos entrevistados que responderam ao questionário anterior:

- Telecomunicações;
- Setor Bancário;
- Setor Automotivo;

Todos os entrevistados são gerentes de projetos que atuam na área de TI.

### **3.3 Tempo de pesquisa**

O questionário acima foi enviado por e-mail aos participantes que tiveram o prazo de uma semana para retorno da resposta. Algumas pessoas solicitadas não puderam retornar em tempo e desta forma o resultado do questionário foi desconsiderado do processo de avaliação

### **3.4 Quantidade de participantes**

- Telecomunicações:
  - solicitados: 4 pessoas
  - que responderam ao questionário: 2 pessoas
- Setor Bancário:
  - solicitados: 4 pessoas
  - que responderam ao questionário: 3 pessoas
- Setor Automotivo:
  - solicitados: 4 pessoas
  - que responderam ao questionário: 1 pessoa

## 4 APLICAÇÃO

O questionário exposto no item anterior foi aplicado com 6 pessoas das empresas com áreas de atuação citadas anteriormente.

Abaixo serão apresentadas a tabulação dos resultados e a análise do que a pesquisa pode apresentar em relação à fundamentação descrita anteriormente.

A aplicação do questionário restringiu-se às áreas de atuação descritas (Telecomunicações, Setor Bancário e Automotivo) e em níveis diferenciados de experiência dos GPs na função. Desta forma foi possível observar diferenças relevantes de importância das habilidades entre os gerentes de projetos de menor e maior tempo na função.

Referente ao grau de relevância das habilidades para o gerente de projetos, foram tabulados os dados dos 6 questionários e validada a média das avaliações, para desta forma identificar quais foram as habilidades identificadas na prática. De acordo com o que foi fundamentado por especialistas no assunto, haverá um comparativo entre os dois estudos para avaliação da prática nestas empresas.

## 4.1 Tabulação dos Resultados

**Tabela 4:** Grau de relevância das habilidades para os GPs

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS							
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO							
Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:							
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4: Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	GP 5	GP 6	Media
alocação de recursos	2	2	1	1	1	2	1,5
atitude / pró atividade	1	1	2	1	2	1	1
capacidade de integrar as equipes envolvidas	1	2	3	2	2	1	2
comunicação	1	2	2	1	1	1	1
conhecimento em gerenciamento de projetos	2	3	2	2	1	1	2
conhecimento técnico (na área de atuação)	3	2	1	2	3	2	2
gerenciamento de conflitos	3	2	2	2	2	2	2
liderança	2	2	3	1	2	2	2
negociação	2	1	2	2	2	2	2
organização	2	3	2	2	1	2	2
planejamento de cronograma e orçamento	1	3	1	1	1	1	1
pontualidade em reuniões	3	2	1	1	1	3	1,5
confiança na liderança do projeto	2	2	1	1	1	2	1,5
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	2	2	2	1	1	2	2
autocontrole	2	3	2	1	1	1	1,5
autogerenciamento	3	3	2	1	1	1	1,5
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	2	1	2	1	1	2	1,5
trabalho em equipe	1	1	2	2	1	2	1,5

Tabela 5: Respostas baseadas na experiência dos GPs

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS						
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO						
Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:						
Perguntas	Respostas mais presentes					
	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	GP 5	GP 6
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	* qualidade * equipe motivada * engajamento * comprar a ideia	* Negociação * mostrar atrasos e as recompensas que poderão ser definidas	* pessoas certas * tarefas certas	* conhecer a equipe * escopo * objetivos * comunicação	* organização * datas * custos * atividades a serem realizadas	* prazo * custo * qualidade
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	* equipe * encararem o projeto como algo problemático * não se envolverem com os objetivos	* falta de comprometimento * pessoas dedicadas e comprometidas * fazer além do que é solicitado	* falta de orientação * desconhecem o objetivo	* Falta de comunicação * não consegue mostrar as realizações, dificuldades	* Falta de conhecimento	* Reprogramações * change request
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	* difícil é definir as prioridades para os envolvidos	* prioridade correta * motivo de estarem realizando cada atividade	* objetivo do projeto * recompensa	* facilidade quando dedicadas a um único projeto * conflitos de interesses * prioridade * empatia	* não se aplica	* Dividir o tempo * sem pressão * falta de foco
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	* saber ouvir * comunicar corretamente * disposição * entender os problemas, as dúvidas, as carências	* Conversas informais * Conquistar a confiança das pessoas	* padrão de comunicação: por e-mails, relatórios periódicos, reuniões, conversas individuais	* transparente	* claro e objetivo * rápida e clara	* transparente
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível	* Não necessariamente	* Sim	* Nível alto de conhecimento técnico	* Não necessariamente	* Não vejo esta necessidade	* Razoável
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	* Pessoas * meta, motivo e nível de motivação diferentes	* Pessoas * são imprevisíveis	* Pessoas * falta de paciência para identificar as necessidades. * importante entregar o projeto em dia	* Pessoas * identificar as expectativas, necessidades e motivação	* Pessoas * fase de vida profissional diferente * não há metodologia	* Pessoas * motivação é muito diferente
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	* realizadas com as atividades que estão trabalhando	* Contentar todas as necessidades	* Entender os limites de cada um	* Identificar as expectativas, os limites, as	* Saber como lidar individualmente	* Mesma resposta anterior

## 4.2 Análise dos resultados da aplicação do método selecionado

Na tabela 4 foi apresentada a tabulação dos resultados referente ao grau de relevância das habilidades para os GPs das empresas entrevistadas. Foram analisadas 18 habilidades e características de um gerente de projetos para identificar quais são as mais relevantes. A avaliação foi efetuada através das notas apresentadas pelos GPs, sendo: 1 – Essencial, 2 – Importante, 3 – Necessário e 4 – Não necessário.

Após feita a tabulação com a média dos resultados, foi identificado que nenhuma das habilidades foram consideradas 3 – Necessária ou 4 – Não necessário. A análise deste resultado mostra que o gerente de projeto que executa suas atividades diariamente considera 2 – Importante ou 1 – Essencial todas as habilidades definidas.

As três habilidades consideradas essenciais pelos GPs tratam de diferentes dimensões. Planejamento de cronograma e orçamento é uma habilidade técnica inerente à função de gestor de projetos. É preciso que um GP execute bem as funções para qual é treinado e desta forma, poder entregar projetos com qualidade.

Observa-se de Comunicação como relatado na fase de fundamentação , também foi observada como uma habilidade essencial. Esta habilidade tem uma variação tênue entre habilidade técnica e comportamental, há recursos técnicos para uma boa comunicação, como também depende da habilidade individual dos GPs.

Atitude e Pró-Atividade consideradas essenciais, não haviam sido tratados na fase de fundamentação como habilidade essencial, porém foi possível observar que entre os GPs, esta habilidade é diferencial em relação as demais. É preciso que um GP guie uma equipe e seja o primeiro a tomar as decisões e direcionar o rumo da equipe.

Alocação de recursos, desenvolvimento de pessoas e trabalho e equipe aparecem em seguida com variação entre o que é Essencial e Importante para o gerenciamento do projeto.

Da mesma forma habilidades individuais como: autogerenciamento, autocontrole, pontualidade e confiança também foram observadas entre essencial e Importante.

Conhecimento técnico, conhecimento em gerenciamento de projetos, organização foram considerados importantes, logo atrás das habilidades descritas anteriormente. Nesta mesma classificação encontra-se as habilidade de integração entre as equipes envolvidas, liderança, gerenciamento de conflitos e negociação.

Não foi observado semelhança entre as respostas relacionadas ao tempo que cada um desempenha a função.

A necessidade de que o gerente de projetos tenha perfil técnico não foi considerado um requisito necessário. Entre os entrevistados apenas dois consideram a necessidade de alto nível de conhecimento técnico na área de atuação do projeto.

Definir prioridades, se colocar no lugar do outro, conhecer o objetivo do projeto e manter o foco foram considerados pontos importantes pelos GPs para motivar uma equipe.

Para comunicar corretamente, é essencial que exista transparência, clareza, padrão, agilidade, empatia, confiança e que o gerente de projeto saiba ouvir as pessoas.

## 5 CONCLUSÕES

Há coerência entre as habilidades definidas na fase de fundamentação e aplicação. A maioria das habilidades foi encontrada nas duas fases deste trabalho. Desta forma é possível perceber que a prática e a teoria são de fato comprovadas no dia-a-dia das empresas.

Espera-se que quando o gerente de projetos identificar a presença ou falta das habilidades essenciais e importantes possa avaliar a melhor forma de realizar seus trabalhos e desta forma conquistar a equipe para mantê-la motivada e comprometida com os objetivos definidos pela empresa.

Estas habilidades são essenciais para gestores de projetos de uma forma geral, mas os resultados foram analisados e observados para profissionais de TI. Desta forma, é importante que os analistas e técnicos de TI busquem desenvolver as habilidades de maior limitação e se aproveitar das habilidades inerentes à profissão.

As habilidades identificadas como essenciais e importantes para um gerente de projetos, seguem abaixo:

Relacionamento

Organização

Resolução de conflitos

Conhecimento Técnico

Planejamento

Alocação de Recursos

Confiança (passar confiança para a equipe)

Comunicação

Integração (círculo de ouro: o que, como e porque)

Conhecer a equipe para se adaptar a ela

Administrar o clima emocional da equipe

Autogerenciamento

Autocontrole

Desenvolver pessoas

Reconhecer pontos fortes e atribuições

Ao aplicar estas habilidades, espera-se que o gerente de projetos possa entusiasmar e motivar os membros a executarem suas tarefas.

Não basta gerenciar tarefas, custo, qualidade e prazo. É preciso ir além e gerenciar pessoas para que elas executem bem as tarefas, cumpram os prazos, mantenham o custo e tudo com qualidade.

Dentre tantas habilidades consideradas como Essencial ou Importantes, é possível confirmar que atuar como GP não é uma tarefa fácil, necessita de desenvolvimento técnico, em gestão de projetos e em habilidades comportamentais. A complexidade para desempenhar este papel nas grandes empresas tratadas neste trabalho, mostra que trata-se cada vez mais de um perfil especializado.

Se uma empresa espera bons resultados com os projetos executados, precisará investir consideravelmente em seus funcionários. Cada vez mais será preciso que a escolha pelo GP seja minuciosa e considerada a adequada qualificação.

Conhecer e liderar uma equipe é um desafio para os GPs, confirmados pelos que atuam na área de TI.

Como tratado anteriormente existem técnicas e padrões de comunicação para que sejam bem executadas, porém depende do perfil de cada gestor, pois a comunicação diária e informal pode trazer bons resultados, em especial para a liderança na equipe

Mesmo que as habilidades Atitude e Pró-Atividade não tenham sido considera essencial nas fases de fundamentação, é possível, através das mesmas, criar modelagem e desta forma inspirar pessoas a fazerem o mesmo.

As habilidades ligadas diretamente à pessoas como alocação de recursos, desenvolvimento de pessoas e trabalho e equipe, consideradas na pesquisa entre essencial e importante mostram que podem fazer a diferença na execução de projeto. Estas habilidades, como observado anteriormente, exigem desenvolvimento do gestor de projetos, o que pode não estar sendo aplicada corretamente e por isso não foram reconhecidas como mais essenciais. Aprender atividades técnicas de gestão de projetos definidas nos livros, cursos e certificações podem ser cansativas, exigem esforço intelectual, porém são atingíveis pelas pessoas que escolhem esta função. Já a capacidade de lidar com as pessoas não encontra-se apenas no manual, precisa de treino, de desenvolvimento pessoal, conhecimento de como o outro pode se comportar. Como observado na segunda parte do questionário, todos os entrevistados, unanimemente, consideram que gerencial pessoal é mais difícil do que gerenciar projetos.

Quando trata-se de desenvolver habilidades individuais que inspirem as pessoas, como confiança, autogerenciamento e autocontrole, nota-se que não é maioria que consideram há habilidades essenciais. As observações da fase de fundamentação mostram que desenvolver estas habilidade e reconhecer a falta delas, requerem esforço adicional do gerente de projetos. Na pesquisa foi possível observar que quanto questionado sobre dificuldades, fatores de insucesso nenhum dos entrevistados colocou restrição ao gerente de projetos, apenas à equipe, aos *stakeholders* e a outros fatores externos. Olhar para si e perceber suas limitações pode não ser tarefa fácil para os líderes. Na área de TI, onde muitos possuem ótima base técnica de formação, a dificuldade apresenta-se mais acentuada. Entre os entrevistados, todos são da área de TI e apenas um deles não possui formação técnica na área. Assim não foi possível comprovar que esta dificuldade limita-se apenas a área de TI.

Liderança, negociação, gerenciamento de conflitos e capacidade de integrar as equipes foram habilidades consideradas importantes na pesquisa, atrás das que foram consideradas essenciais. Diferente do que tratado na fundamentação. É possível observar que a falta destas habilidades no gerente de projetos pode coloca-las em segundo plano, uma vez que requerem grande

investimento emocional, de tempo e financeiro para desenvolvimento das mesmas. Se os gerentes de projetos não consideram estas habilidades como essenciais, podem ter dificuldades de perceber o que a equipe espera do mesmo durante a execução do projeto.

Motivar uma equipe e mantê-la comprometida requer que o gerente de projetos, além de exercer as habilidades destacadas, exige que as prioridades e objetivos do projeto sejam apresentadas de forma clara. Esta é uma forma de ganhar a equipe e fazê-la sentir parte do processo.

Transparência, agilidade, conversas informais e saber ouvir, consideradas características importantes dentro da habilidade de comunicação, mostram a necessidade de investimento de tempo nesta habilidade. Cumprir prazos, tarefas, custos, reconhecer equipe, dividir atividades, identificar os perfis certos para as atividades certas podem ocorrer de forma mais suave se bem comunicadas. Ser um bom comunicador é uma habilidade essencial em qualquer profissão, a quem diga que boa parte dos problemas da humanidade são relacionados a falta de comunicação ou a baixa qualidade da mesma. Observa-se que não é diferente entre os gerentes de projetos que lideram equipes em TI.

O “círculo de ouro” definido pelo autor Sinek (2012, pg 41) resume a necessidade da transparência e boa comunicação. É preciso que os integrantes da equipe entendam “o que”, “como” e “por que” estão realizando as tarefas.

Se uma equipe entender estas três variáveis de um projeto, provavelmente execute as tarefas com sentimento de ação. Sinek (2012, pg 133) *“Não importa como ou o que estava sendo feito, havia uma coisa que todo mundo tinha em comum: porque faziam aquilo”*. Conhecer “o que” e “como” fortalece identificar o “porque”. Esta declaração dita pelo autor refere-se ao discurso do Dr. Martin Luther King Jr de 28 de agosto de 1963 que declarou para 250 mil pessoas a famosa frase “Eu tenho um sonho”. Quando Martin Luhther King declarou esta frase, expondo o seu sonho de igualdade, reuniu pessoas para lutar pelo mesmo objetivo. Da mesma forma um gerente de

projetos precisa motivar pessoas a realizarem seus “sonhos” de projetos declarando de forma transparente os reais motivos e objetivos do projeto.

Não foi possível confirmar se os gestores de TI possuem vantagens em relação aos de outras áreas na prática, pois o questionário limitou-se a esta área de atuação. Porém pela experiência de atuação em empresas de mais de um setor e pela relação com setores de outras áreas da empresa, é possível perceber que este fato identificado anteriormente acontece na prática. Este diferencial em relação ao paralelismo, dinamismo e lógica da área de TI permite olhar além dos problemas propostos e de buscar sempre o melhor resultado com a equipe. Por outro lado, o gerente de projetos com perfil muito técnico e com pouco desenvolvimento interpessoal traz desvantagens durante a liderança de um projeto.

É preciso que as empresas invistam tempo e orçamento no desenvolvimento comportamental de seus líderes e gerentes de projetos. Se as habilidades destacadas acima forem reconhecidas e aplicadas, os projetos poderão ter seus fatores de sucesso mais claros. Apesar de ser observado pelos entrevistados que os fatores de sucesso são considerados em maioria com atividades previstas na lista de responsabilidades do GP, há os motivos implícitos de gestão de pessoas e autogerenciamento que se bem aplicado podem melhorar a qualidade das entregas.

O gerente de projetos que consegue motivar uma equipe, para que tornem-se comprometidos com o projeto conseguem chegar no quadrante de liderança “fazer fazer”, ou seja, engajar as pessoas para que estas executem com qualidade, com compromisso e em especial motivadas.

Aprimorando as habilidades essenciais, um gerente de projetos, da área de TI, pode liderar uma equipe mantendo-a dedicada, comprometida e motivada durante a execução e entrega de um projeto.

## REFERÊNCIAS

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**, 5. ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. p. 93

HILL, Napoleon. **A Lei do Triunfo**. Rio de Janeiro: 2008

DULEWICZ, Vic; HIGGS, Malcolm. **Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles**. Henley Management College, 2003

PECK, M. **Keep Communication on your To-Do List**. Journal of Financial Planning, Atlanta, oct, 2005.

DA CUNHA, Murilo Bastos. **Metodologias para estudos dos usuários de informação científica e tecnológica**. Universidade de Brasilia, 1982 p. 7

VIEIRA, Jose Guilherme Silva. **Metodologia de Pesquisa Científica na Prática**. Editora Fael, 2010 p. 96 a 106

SINEK, Simon. **Por que? Como grandes líderes inspiram ação**. Editora Saraiva, 2012

MAXWELL, John C. **O líder 360º Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro, 2007

BARCAUI, Andre B. **Gerente também é gente – Um romance sobre gerencia de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

MERSINO, Antony. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. M Books, 2009

SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. New Jersey, Prentice Hall, 1994.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York, John Wiley & Sons, inc, 1992

Revista **Software Magazine** and **Wiesner Publishing** (2008)

## APENDICE

Seguem os questionários íntegros, antes do trabalho efetuado com as informações para a tabulação:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Nome:	xxxx
Empresa:	Setor Bancário
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	7 anos
<b>Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:</b>	
<b>1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:</b>	<b>Respostas:</b> 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário
alocação de recursos	2
atitude / pró atividade	1
capacidade de integrar as equipes envolvidas	1
comunicação	1
conhecimento em gerenciamento de projetos	2
conhecimento técnico (na área de atuação)	3
gerenciamento de conflitos	3
liderança	2
negociação	2
organização	2
planejamento de cronograma e orçamento	1
pontualidade em reuniões	3
confiança na liderança do projeto	2
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	2
autocontrole	2
autogerenciamento	3
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	2
trabalho em equipe	1
<b>Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:</b>	
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	Um projeto bem sucedido é o projeto entregue com qualidade e com a equipe motivada. É importante perceber o engajamento das pessoas com o projeto. Se a equipe não comprar a ideia da importância do projeto para a organização, o mesmo não se realiza
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	Da mesma forma que a equipe é o fator de sucesso de um projeto pode ser também um fator de insucesso. Se as pessoas envolvidas encararem o projeto como algo problemático, não se envolverem com os objetivos, não haverá gerente de projetos que faça as coisas acontecerem
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	É um dos pontos mais complicados em gestão de projetos. Já gerenciei equipes de projetos desta forma e o mais difícil é definir as prioridades para os envolvidos. Todos os gestores querem que suas atividades sejam executadas primeiro.
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	O gerente de projetos precisa saber ouvir a equipe para poder comunicar corretamente. Se não tiver tempo e disposição para entender os problemas, as dúvidas, as carências dos envolvidos, dificilmente conseguirá se comunicar corretamente, em especial com a equipe
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	Não necessariamente. Já trabalhei em equipes de gerente de projetos sem nenhuma formação técnica de TI e funcionou muito bem. Porém sinto que eu como gerente de projetos colaborei muito mais por ter também conhecimento técnico. Posso apoiar a equipe inclusive no como realizar as tarefas e não apenas identificar o que realizar
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	Sem dúvida pessoas. Pois cada um tem uma meta pessoal diferente, está no projeto por um motivo diferente, tem um nível de motivação diferente. Tarefas é apenas uma atividade de controle
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	Fazer com que todas sintam-se realizadas com as atividades que estão trabalhando.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Nome:	xxx
Empresa:	Setor Bancário
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	1 ano
Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:	
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:	Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário
alocação de recursos	2
atitude / pró atividade	1
capacidade de integrar as equipes envolvidas	2
comunicação	2
conhecimento em gerenciamento de projetos	3
conhecimento técnico (na área de atuação)	2
gerenciamento de conflitos	2
liderança	2
negociação	1
organização	3
planejamento de cronograma e orçamento	3
pontualidade em reuniões	2
confiança na liderança do projeto	2
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	2
autocontrole	3
autogerenciamento	3
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	1
trabalho em equipe	1
Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:	
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	Negociação com os clientes e solicitantes do projeto. É importante negociar todas as etapas, mostrar para o solicitante os atrasos e as recompensas que poderão ser definidas, tentando mostrar que mesmo com interferências o trabalho será bem sucedido.
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	A falta de comprometimento das pessoas. Gosto de trabalhar com pessoas dedicadas e comprometidas, que possam fazer além do que é solicitado, porém isso é pouco encontrado
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	Informar a prioridade correta e o motivo de estarem realizando cada atividade
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	Comunicar o que é necessário para cada pessoa. Conversas informais trazem mais resultados do que grandes reuniões e apresentações. Conquistar a confiança das pessoas com as conversas é fundamental
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	Sim, pois consegue entender o que a equipe está realizando e colaborar com as soluções
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	Pessoas. Porque são imprevisíveis
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	Contentar todas as necessidades e fazê-las entender que o projeto depende de cada atividade realizada

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Nome:	xxxx
Empresa:	Setor Automotivo
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	2 anos
<b>Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:</b>	
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:	Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário
alocação de recursos	1
atitude / pró atividade	2
capacidade de integrar as equipes envolvidas	3
comunicação	2
conhecimento em gerenciamento de projetos	2
conhecimento técnico (na área de atuação)	1
gerenciamento de conflitos	2
liderança	3
negociação	2
organização	2
planejamento de cronograma e orçamento	1
pontualidade em reuniões	1
confiança na liderança do projeto	1
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	2
autocontrole	2
autogerenciamento	2
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	2
trabalho em equipe	2
<b>Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:</b>	
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	As pessoas certas estarem realizando as tarefas certas
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	Pessoas sem orientação realizando tarefas que desconhecem o objetivo
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	Mostrar para todos os envolvidos o objetivo do projeto e a recompensa que poderão receber que pode ser desde financeira, até desenvolvimento profissional e pessoal
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	Ter um padrão de comunicação: por e-mails, relatórios periódicos, reuniões, conversas individuais
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	Nível alto de conhecimento técnico
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	Gerenciar Pessoas. Pois, eu por exemplo, como gerente de projetos não tenho paciência para identificar o que cada um quer fazer, considero importante entregar o projeto em dia. E muitas pessoas se sentem pressionadas ao realizar projetos desta forma.
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	Entender os limites de cada um

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Nome:	xxx
Empresa:	Setor Bancário
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	10 anos
Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:	
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:	Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário
alocação de recursos	1
atitude / pró atividade	1
capacidade de integrar as equipes envolvidas	2
comunicação	1
conhecimento em gerenciamento de projetos	2
conhecimento técnico (na área de atuação)	2
gerenciamento de conflitos	2
liderança	1
negociação	2
organização	2
planejamento de cronograma e orçamento	1
pontualidade em reuniões	1
confiança na liderança do projeto	1
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	1
autocontrole	1
autogerenciamento	1
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	1
trabalho em equipe	2
Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:	
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	O gerente de projetos conhecer a equipe, o escopo e os objetivos que motivaram a execução do projeto. Desta forma consegue colocar em prática as habilidades destacadas acima, em especial a de comunicação
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	Falta de comunicação. Se o gerente de projetos não se comunica com a equipe, com os stakeholders, com os seniors da empresa, não consegue mostrar as realizações, dificuldades e entender as expectativas de cada envolvido
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	A melhor equipe sem dúvida é a que as pessoas estão muito dedicadas a um único projeto. Conciliar conflitos de interesses é muito complicado dentro de uma organização, onde tudo é prioridade. Desta forma é preciso que o gerente de projetos se coloque à disposição para entender as dificuldades e que mostre empatia pela sobrecarga de atividades que o integrante possa ter
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	Ser transparente
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	Não necessariamente. Mas quanto mais conhecimento técnico, melhor é o aproveitamento com a equipe
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	Sempre o mais difícil é gerenciar pessoas. Porque é difícil identificar as expectativas, necessidades e motivação de cada um
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	Identificar as expectativas, os limites, as necessidades. Não adianta apenas comunicação, muitas pessoas, por insegurança ou falta de estímulo não expõem estes pontos ao gerente de projetos

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nome:	xxx	
Empresa:	Telecomunicações	
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	4 anos	
<b>Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:</b>		
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:	Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário	
alocação de recursos		1
atitude / pró atividade		2
capacidade de integrar as equipes envolvidas		2
comunicação		1
conhecimento em gerenciamento de projetos		1
conhecimento técnico (na área de atuação)		3
gerenciamento de conflitos		2
liderança		2
negociação		2
organização		1
planejamento de cronograma e orçamento		1
pontualidade em reuniões		1
confiança na liderança do projeto		1
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes		1
autocontrole		1
autogerenciamento		1
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto		1
trabalho em equipe		1
<b>Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:</b>		
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	A organização de um projeto. É importante que um gerente de projeto deixe bem claro as datas, os custos, as atividades a serem realizadas. Se um projeto tiver estes pontos às claras, todos os envolvidos sabem para onde devem ir	
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	Falta de conhecimento dos objetivos, prazos e importância do projeto para a empresa	
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	Há mais de 3 anos trabalho apenas com equipe dedicada ao projeto, assim não consigo identificar esta aptidão	
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	Ser claro e objetivo. Na era da informação, as pessoas não precisam de rodeios, precisam ter acesso às informações necessárias de forma rápida e clara	
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	Não vejo esta necessidade. Já senti mais dificuldade, mas hoje passei esta barreira. Para facilitar fiz uma pós em gestão da informação para pelo menos me familiarizar com os termos utilizados pelos analistas	
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	Pessoas. Porque cada um está em uma fase de vida profissional diferente. Não existe fórmula padrão para lidar com todos. Não há metodologia para isso	
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	Saber como lidar com cada um individualmente	

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
QUESTIONÁRIO - HABILIDADES GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Nome:	xxx
Empresa:	Telecomunicações
Quanto tempo atua como gerente de projetos:	2,5 anos
<b>Dentre as habilidades abaixo, qual o grau de relevância de cada uma delas em suas atividades:</b>	
1 - Considerando as habilidades abaixo, pontue de 1 a 4:	Respostas: 1 - Essencial, 2 - Importante, 3 - Necessário, 4 - Não necessário
alocação de recursos	2
atitude / pró atividade	1
capacidade de integrar as equipes envolvidas	1
comunicação	1
conhecimento em gerenciamento de projetos	1
conhecimento técnico (na área de atuação)	2
gerenciamento de conflitos	2
liderança	2
negociação	2
organização	2
planejamento de cronograma e orçamento	1
pontualidade em reuniões	3
confiança na liderança do projeto	2
conhecimento da equipe - identificar pontos fortes	2
autocontrole	1
autogerenciamento	1
desenvolver pessoas envolvidas com o projeto	2
trabalho em equipe	2
<b>Dê sua opinião, baseado em suas experiências em gerenciamento de projetos:</b>	
2 - Na sua opinião, qual é o maior fator de sucesso de um projeto?	Entrega com prazo e custo sem grandes variações e com qualidade
3 - Na sua opinião, qual é o maior fator de insucesso de um projeto?	Reprogramações e pedidos de change request a todo momento
4 - Como motivar uma equipe multifuncional (pessoas de diversas equipes não alocada apenas para o projeto)?	Dividir corretamente o tempo de cada projeto para que possam realizar as atividades sem pressão. Mas é uma tarefa difícil, pois sem dúvida quando uma pessoa tem foco, consegue realizar com melhor qualidade
5 - Na sua opinião, qual é a característica essencial para comunicar corretamente os envolvidos?	Ser transparente
6 - Na área de tecnologia de informação, um gerente de projetos, precisa ter que nível de conhecimento técnico?	Razoável, é importante que o gerente de projetos tenha atuado na área para entender as dificuldades, poder definir prazos e custo do desenvolvimento de cada projeto
7 - O que é mais difícil, gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos ou atividades do projeto? Por que?	Pessoas. Porque a motivação de cada pessoa é muito diferente, é difícil para o gerente de projetos encontrar um ponto de equilíbrio e conseguir contentar a todos
8 - Qual é a maior dificuldade para gerenciar as pessoas de uma equipe de projetos?	Mesma resposta do item acima