



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ROOSEVELT FONSECA

**COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM NÍVEL
NECESSÁRIO E EM NÍVEL EXISTENTE: UM ESTUDO COM
BASE NA AUTOAVALIAÇÃO DOS GERENTES DE
PROJETOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Brasília – DF

2020

ROOSEVELT FONSECA

**COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM NÍVEL NECESSÁRIO E EM NÍVEL
EXISTENTE: UM ESTUDO COM BASE NA AUTOAVALIAÇÃO DOS GERENTES
DE PROJETOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Especialista em Gestão de Projetos.

Professora Orientadora: Doutora Siegrid
Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2020

ROOSEVELT FONSECA

**COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM NÍVEL NECESSÁRIO E EM NÍVEL
EXISTENTE: UM ESTUDO COM BASE NA AUTOAVALIAÇÃO DOS GERENTES
DE PROJETOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Especialização em Gestão de Projetos do aluno

Roosevelt Fonseca

Doutora Siegrid Guillaumon Dechandt
Professora-Orientadora

Doutor Aldery Silveira Júnior
Professor-Examinador

Doutor Leandro Bolzan de
Rezende
Professor-Examinador

Brasília, 28 de setembro de 2020

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à
minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre me protege e ilumina.

À minha família, pelo apoio e compreensão.

À Professora Doutora Siegrid Guillaumon Dechandt, minha orientadora, pela paciência, pelo constante incentivo, pela confiança, pelos conhecimentos transmitidos por meio das valiosas contribuições no decorrer deste trabalho e pela integral disponibilidade e orientação, que possibilitaram a realização do mesmo.

Agradeço aos membros da banca, Professor Doutor Aldery Silveira Júnior e Doutor Leandro Bolzan de Rezende, não podendo deixar de render a este os meus sinceros agradecimentos pela solicitude e pelo importante apoio, inclusive pelo compartilhamento de conhecimentos, essenciais para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores dessa jornada, pelos ensinamentos transmitidos.

Ao amigo Fernando Mariano da Silva, também, pelas orientações, quer seja pelas sugestões apresentadas, quer pelo tempo dispensado nas revisões, o que muito contribuiu para a consecução deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar o grau em que se encontram desenvolvidas, no âmbito do Exército Brasileiro, as competências de comunicação integrantes do repertório de habilidades dos gerentes de projeto da Instituição, tendo como base a visão desses profissionais. Para tanto, ancorando-se na estrutura de competências conhecida como PMCF, o estudo foi iniciado com uma pesquisa bibliográfica exploratória, seguida pela aplicação de questionário aos participantes, transacionado por meio eletrônico, configurando a mediação da metodologia *websurvey*. Os resultados preliminares, além de indicarem o atingimento do objetivo estabelecido, apontaram um estágio de desenvolvimento das competências examinadas em patamar capaz de atender, com limitações, às necessidades de habilidades da Instituição na área de gerenciamento de projetos. Por isso pode-se dizer que também revelam oportunidade para um esforço de capacitação voltado para o desenvolvimento de competências pontuais da dimensão comunicação que se mostrem mais propícias a desencadear um círculo virtuoso de melhoria na totalidade da dimensão comunicacional.

Palavras-chave: Exército Brasileiro; gerenciamento de projetos; competências; habilidades de comunicação.

ABSTRACT

This work intends to evaluate the degree to which, within the Brazilian Army, the communication competencies are developed that are part of the repertoire of skills of the institution's project managers, based on the view of those professionals. For that, anchored on the competencies structure known as Project Management Competencies Framework (PMCF), the study started with an exploratory bibliographic research, followed by a digital questionnaire, configuring the mediation of the web survey methodology. The preliminary results, in addition to indicating the achievement of the established objective, showed a stage of development of the competencies examined at a level capable of meeting, with limitations, the skills needs of the Brazilian Army in the area of project management. Therefore, those results also reveal the need for a training effort aimed at developing specific competencies in the communication dimension that are more likely to trigger a virtuous circle of improvement in the entire communication dimension.

Keywords: Brazilian Army; project management; skills; communication skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro de competências do gerenciamento de projetos (PCMF)	26
Figura 2 – Modelo de comunicação intercultural.....	40
Figura 3 – Classificações da pesquisa.....	50
Figura 4 – Hierarquia de competências de comunicação nível necessário.....	61
Figura 5 – Hierarquia de competências de comunicação nível existente.....	62
Figura 6 – Hierarquia de competências por <i>gaps</i> nos dois grupos.....	63
Gráfico 1 – Competência comunicar multinível	66
Gráfico 2 – Competência comunicar clara, direta e concisamente	68
Gráfico 3 – Competência ler e compreender	70
Gráfico 4 – Competência comunicar por escrito	71
Gráfico 5 – Competência comunicar oralmente	73
Gráfico 6 – Competência comunicar engajadamente	74
Gráfico 7 – Competência comunicar múltiplas culturas/contextos	76
Gráfico 8 – Competência ser carismático.....	78
Gráfico 9 – Competências de comunicação grupo EB.....	79
Gráfico 10 – Competências de comunicação grupo Gerentes	80
Gráfico 11 – Competências de comunicação dos dois grupos.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação de competências de comunicação	60
Tabela 2 – Competência comunicar multinível	65
Tabela 3 – Competência comunicar clara, direta e concisamente	67
Tabela 4 – Competência ler e compreender	69
Tabela 5 – Competência comunicar por escrito	70
Tabela 6 – Competência comunicar oralmente	72
Tabela 7 – Competência comunicar engajadamente	74
Tabela 8 – Competência comunicar em múltiplas culturas/contextos	75
Tabela 9 – Competência ser carismático	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e competências na gestão de projetos	53
Quadro 2 – Avaliação de competências – valoração	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM: Association for Project Management

DEA: Data Envelopment Analysis

DGP: Departamento-Geral do Pessoal

EB: Exército Brasileiro

EPEX: Escritório de Projetos do Exército

ESCI: Emerging Sources Citation Index

GeP: Revista de Gestão de Projetos

IJoPM: Iberoamerican Journal of Project Management

PFNF: Programa Estratégico do Exército Força da Nossa Força

PMBOK: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

PMCF: Project Management Competency Framework

PMI: Project Management Institute

PNEC: Programa Estratégico do Exército Sistema de Educação e Cultura

QGEx: Quartel General do Exército

SCI-EXPANDED: Science Citation Index Expanded

SSCI: Social Sciences Citation Index

UnB: Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	15
1.2 Formulação do problema	16
1.3 Objetivo geral.....	16
1.4 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O gerenciamento de projetos.....	19
2.2 Competências e habilidades em gerenciamento de projetos.....	22
2.2.1 Habilidades de influência	27
2.2.2 Habilidades de trabalho em equipe	27
2.2.3 Habilidades emocionais	28
2.2.4 Habilidades contextuais	29
2.2.5 Habilidades de gerenciamento	30
2.2.6 Habilidades cognitivas	32
2.2.7 Profissionalismo.....	33
2.2.8 Conhecimento e experiência	33
2.2.9 Conhecimento específico em gerenciamento de projetos	34
2.2.10 Habilidades de atributos pessoais	36
2.2.11 Habilidades de comunicação: revisitação à literatura	36
2.3 O gerenciamento de projetos e as competências específicas de comunicação	38
3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Estratégia metodológica	48
3.2. Tipo e descrição geral da pesquisa	50
3.3. Participantes	51

3.4. Instrumento de coleta de dados.....	51
3.5. Análise e tratamento dos dados	57
4. RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	59
4.1 Uma visão panorâmica das competências de comunicação no EB.....	59
4.2 Habilidades em destaque.....	64
4.2.1 Comunicar multinível	65
4.2.2 Comunicar clara, direta e concisamente.....	66
4.2.3 Ler e compreender.....	68
4.2.4 Comunicar por escrito.....	70
4.2.5 Comunicar oralmente.....	71
4.2.6 Comunicar engajadamente.....	73
4.2.7 Comunicar em múltiplas culturas e contextos.....	75
4.2.8 Ser carismático (comunicar com carisma).....	76
4.3 Síntese da avaliação.....	78
4.4 Questões a considerar.....	83
5 CONCLUSÕES	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
Apêndice A - Procedimento da pesquisa bibliográfica	96
Apêndice B – Instrumento de coleta de dados	98
Apêndice C – Metodologia de pesquisa na internet	108
Apêndice D - Filtros no tratamento de dados no Excel	109

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado um interesse crescente sobre a temática de gerenciamento de projetos, principalmente no mundo dos negócios, devido à acirrada concorrência e à ampliação da competitividade. Nesse ambiente, as organizações são compelidas a responder mais rápida e eficientemente aos estímulos externos, havendo mesmo aquelas que se antecipam a essas sinalizações, sendo elas mesmas criadoras de demandas.

Neste contexto, inúmeras ferramentas, metodologias e até entidades organizacionais vêm sendo criadas com o intuito de garantir que os projetos atinjam os resultados esperados, ou até surpreendam com melhores resultados. Para tanto, essas entidades têm enfatizado, em suas missões, a preocupação em identificar as principais competências e habilidades relevantes aos gestores de projetos, a fim de melhorar a performance na função desses gestores, para a obtenção de resultados expressivos.

A publicação de 256 artigos referentes às contribuições de fatores humanos para o gerenciamento de projetos em 2018, quase o dobro dos 138 artigos produzidos em 2014, ilustra o interesse que o tema tem despertado nos últimos anos. A propósito, nesse mesmo período, a Association for Project Management (APM) e o Project Management Institute (PMI), têm se dedicado a descrever e sintetizar as competências essenciais ao gerenciamento de projetos (APM, 2015, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019; PMI, 2017).

A esse respeito, enquanto o PMI avalia as habilidades de um gerente de projeto em termos de conhecimento, desempenho e competências pessoais em relação aos seus guias de melhores práticas (PMI, 2017), a APM avalia o gerente de projetos em relação a uma diversidade de competências, a maioria delas fundamentada sobre aspectos técnicos.

Na academia, os pesquisadores se esforçam para acompanhar essa dinâmica. Com esse intento, têm produzido e aplicado instrumentos de coleta de dados voltados para

a obtenção de avaliação de competências e de subsídios para orientar a intervenção bem-sucedida no desenvolvimento de competências em projeto.

O que não se pode perder de vista em todas essas iniciativas é que, no cerne dessas ações, encontram-se pessoas, que são muito mais do que um recurso e cuja complexidade impõe à gestão os maiores desafios da atualidade. O universo de relacionamentos, interesses e conhecimentos tornou-se demasiado complexo, em um mundo onde as distâncias diminuíram e as diferenças aumentaram.

Assim, lidar com subjetividades de um determinado grupo que tem características distintas exige trabalho constante, assim como trabalhar com as diversidades das pessoas também é muito difícil. Cada pessoa já carrega uma diversidade que a distingue e afasta, mas também a aproxima das outras, em comportamentos e atitudes.

Na gestão de projetos, verifica-se que as competências do gestor se exercem diretamente sobre as pessoas, às vezes com elas, mas, em qualquer caso, esse exercício interfere no andamento do projeto. Com isso, cresce a responsabilidade daqueles que estão à frente dos projetos na busca da melhor condução dos trabalhos gerenciais e dos objetivos e metas traçados no projeto.

1.1 Contextualização

O Portfólio Estratégico de Exército Brasileiro é composto por três subportfólios: Defesa da Sociedade; Geração da Força e Dimensão Humana. O Subportfólio Dimensão Humana é constituído por dois programas: Programa Estratégico do Exército Força da Nossa Força (PFNF) e o Programa Estratégico do Exército Sistema de Educação e Cultura (PNEC), (BRASIL, 2020).

No âmbito do Subportfólio Dimensão Humana, há o Programa Força da Nossa Força, que conta com dezessete projetos e, enquadrados em quatro subprogramas, procura alcançar os seguintes benefícios: valorização da força de trabalho; modernização e sustentabilidade do sistema de saúde; melhoria da qualidade de vida da família militar; modernização da gestão de pessoal; e contribuição para o aumento da

operacionalidade da Força Terrestre (BRASIL, 2020).

Neste contexto, o Departamento-Geral do Pessoal (DGP), na condução do Força da Nossa Força, observa, entre outras, a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro (EB) estabelecida pela Portaria nº 325-Estado-Maior de Exército, de 09 Dez 15, que elenca, para o período de 2016 a 2022, as áreas de atuação prioritárias no âmbito do processo de transformação do Exército, destacando entre elas a implementação da gestão de pessoas por competências (BRASIL, 2015).

De certo, a preocupação com a gestão de pessoas por competências deve permear toda a extensão do campo de atuação do Exército Brasileiro, mas o enfoque em projetos tem-se mostrado oportuno em razão de uma opção estratégica mais afeita à busca de resultados. Daí a pertinência da temática do trabalho que ora se empreende, em razão de sua vinculação às competências no gerenciamento de projetos do Exército Brasileiro.

Os gestores da Instituição têm à frente um grande desafio, independentemente de estarem lidando direta ou indiretamente com pessoas. No entanto, onde houver projeto, haverá pessoas. Por isso, parece-nos acertado que todas as tendências e aplicações de ferramentas de uso nessa área, atualmente, incluam o ser humano como centro das organizações.

Certamente, os gerentes de projetos do Exército Brasileiro estão inseridos neste contexto, devendo lançar mão dessa consciência para pautar suas ações e oferecer o melhor de si.

1.2 Formulação do problema

Quais são, para os gerentes de projetos do Exército Brasileiro, as principais competências de comunicação exigíveis desses profissionais na Instituição, e em que medida elas são avaliadas como necessárias e presentes?

1.3 Objetivo geral

Analisar, com base na autoavaliação dos gerentes de projetos do Exército Brasileiro, as principais competências de comunicação em nível necessário e em nível existente na Instituição.

1.4 Objetivos específicos

1.4.1 Identificar as principais competências de comunicação em nível necessário e em nível existente, segundo a visão dos gerentes de projetos do Exército Brasileiro.

1.4.2 Avaliar as competências de comunicação que mais se destacam nas respostas dos gerentes de projetos do Exército Brasileiro, visando a uma compreensão abrangente de sua relevância nesse ambiente organizacional.

1.4.3 Mensurar os níveis necessário e existente de competências de comunicação entre os gerentes de projetos do EB, com vistas a aferir discrepâncias e aproximações entre eles.

1.5 Justificativa

Não é difícil encontrar estudos, nacionais e internacionais, versando sobre o tema competência, ainda quando se restringe ao ramo do gerenciamento de projetos. Os esforços de associações profissionais e pesquisadores em ajudar na identificação de muitas perspectivas diferentes sobre as competências em gerenciamento de projetos, propiciaram o surgimento de um corpo de conhecimento significativo sobre o tema.

No entanto, no âmbito do Exército Brasileiro, ainda são raras e incipientes as pesquisas voltadas para a identificação de oportunidades de desenvolvimento de competências nessa área.

Com efeito, mesmo lembrando que persistem as expectativas geradas em torno de trabalhos anteriores a este, não se vislumbra, por ora, o esgotamento do tema. Desse modo, justifica-se a realização deste estudo, que, a partir de uma vertente do repertório de competências formulado por Rezende e Blackwell (2019), pretende apontar respostas ao problema aqui proposto.

Para tanto, considerando que as competências de comunicação permeiam todas as dimensões de competências na gestão de projetos, propõe-se a levantar as principais competências de comunicação mobilizadas pelos gerentes na execução de suas atribuições. Da mesma forma, busca-se apreender, com as limitações inerentes ao instrumento de coleta e ao escopo da análise dos dados, a medida em que esses profissionais as julgam presentes e necessárias no seu cotidiano.

Na prática, a realização do estudo visa a, essencialmente, obter conhecimento sobre essa realidade e, ao final, contribuir com a melhoria das decisões da alta administração do Exército Brasileiro no processo de seleção e manutenção de militares para gerenciar seus projetos. Mas não só. Quando necessário, com o aprimoramento das ações de capacitação desses gerentes, inclusive para fazer frente aos projetos que eventualmente se encontrem paralisados por falta de profissionais disponíveis com essas competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi estruturado seguindo o roteiro traçado para a revisão teórica do tema de competências de comunicação em gerenciamento de projetos. Assim, partindo-se de uma contextualização da literatura de gestão e gerenciamento de projetos, passando pela revisão da literatura das competências em gerenciamento de projetos, chega-se à abordagem de competências de comunicação em gerenciamento de projetos.

2.1 O gerenciamento de projetos

A gestão de projetos costuma ser vista sob os mais diferentes enfoques e por meio de uma diversidade de abordagens. Não é incomum encontrar na literatura pertinente alertas quanto à diferença entre a gestão de projetos e o gerenciamento de projetos. Para Torres (2014), por exemplo, enquanto a primeira constitui preocupação dos níveis estratégicos de direção, como opção de condução do negócio, o gerenciamento ocorre nos níveis intermediários, que é onde as atividades dão forma e concretude ao projeto.

Se no mundo dos negócios, o resultado figura como a própria razão de existir da organização, cabe à alta gestão estabelecer um sistema de gestão que interaja com as decisões estratégicas do negócio. Dessa forma, ela é compelida a estabelecer um sistema mais robusto e consistente com os propósitos da organização. Assim, como acentuam Jardim *et al.* (2014) e Farias Filho e Almeida (2010), num cenário marcado pela alta competitividade e convivência com grandes clientes, a gestão especializada em projetos surge como resposta à necessidade de alinhar as estratégias de negócio aos condicionamentos desse ambiente.

A propósito, no que tange particularmente à aferição de resultados, Gonçalves *et al.* (2013) sustentam que o processo de avaliação em gestão de projetos mede o desempenho e a eficiência, abrangendo diversos aspectos por uma perspectiva multidimensional. Aplicada ao processo de pesquisa, essa avaliação se presta a diagnosticar o procedimento de produção do conhecimento, devendo, assim, ser

entendida como parte de um processo formativo, onde valores como transparência e proatividade devem prevalecer. Observe-se que, nesse ponto, suscita-se uma possibilidade de aprendizagem organizacional a partir da gestão do próprio conhecimento.

Como os governos não são de todo refratários ao que ocorre no setor privado, a preocupação mais recente com a prestação de contas (*accountability*) tem feito com que muitos Estados busquem boas práticas e as apliquem em suas atividades. Dessa forma, não é de estranhar que sucessivos governos brasileiros, desde meados da década de 1990, tenham optado por incorporar ao orçamento práticas de gestão que melhorem o desempenho do Estado a serviço da sociedade.

É nesse contexto, pois, que o Exército Brasileiro, movido não apenas por um condicionamento cada vez mais presente na disputa orçamentária, com outras áreas e órgãos públicos, tem adotado e aprimorado internamente a gestão de projetos. A gestão de projetos se mostra adequada à busca de eficiência porque instrumentaliza a organização praticante a identificar e obter o controle dos custos e dos prazos, de forma a conservar a sua competitividade (a própria perpetuidade da instituição) por meio do atendimento e da superação de expectativas das partes interessadas (BONFIM, NUNES e HASTENREITER, 2012).

Se para a iniciativa privada importa assegurar a confiança dos seus clientes, para uma instituição pública interessa a satisfação da sociedade e o melhor emprego dos recursos públicos, com projetos bem-sucedidos. No entanto, é preciso que muito seja feito para que se caminhe rumo a esses objetivos quando for definida a opção por um modelo de gestão baseada em projetos.

Numa perspectiva micro, Jardim *et al.* (2014) defendem o gerenciamento integrado de projetos, como o conjunto de processos conducente à identificação, definição e coordenação dos procedimentos de gerenciamento de cada um deles. A essa abordagem de soma, evidentemente, o comprometimento e o apoio da alta gestão como fator determinante para o sucesso do projeto (FARIAS FILHO; ALMEIDA, 2010).

Partindo para uma vertente mais gerencial, o gerenciamento de projetos, na visão de

Spudeit e Ferenhof (2017), compreende o ciclo de vida, os processos e as áreas de conhecimento. O ciclo de vida é organizado em atividades relacionadas entre si e que, geralmente, termina com a entrega de um produto parcial ou completo, realizadas do seu início ao fim um projeto desde seu início até seu fechamento. Cada fase é um conjunto de atividades do projeto relacionadas entre si e que, geralmente, termina com a entrega de um produto parcial ou completo. O segmento de processo é basicamente constituído por cinco grupos de processos. São eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. E, apontam também, as áreas de conhecimento de projetos formadas por: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas (*stakeholders*).

Em uma linha bastante assertiva e mais direta, o guia do PMBOK, elaborado pelo Project Management Institute (PMI), em sua 6ª edição, assinala que o gerenciamento de projetos é constituído por dez áreas de conhecimento, que vão desde a integração de projetos até o gerenciamento da comunicação (PMI, 2017). Afirmando a complexidade do projeto e eventuais entraves externos até mesmo por inação, o PMI (2017), sugere a articulação entre partes interessadas internas e externas, positivas e negativas, entre partes executoras e orientadoras, com a finalidade de determinar os requisitos do projeto e as suas expectativas.

Importa lembrar que o PMI é uma das maiores e mais importantes instituições de gerenciamento de projetos do mundo. Com sede na Filadélfia, nos Estados Unidos, e criado em 1969, hoje o Instituto tem mais de 700.000 membros associados, distribuídos em quase todos os países do mundo. Ele ocupa uma posição de liderança global no desenvolvimento de padrões para a prática da profissão de gerenciamento de projetos em vários países do mundo. É uma associação sem fins lucrativos, cujo principal objetivo é difundir a gestão de projetos, de forma a promover ética e profissionalismo no exercício dessa atividade, e ampliar o conhecimento existente sobre gerenciamento de projetos, assim como a melhoria do desempenho de pessoas e organizações que atuam nessa área de projetos (DA ROSA e ESTEVES, 2017).

Por isso mesmo, e em sintonia com os cuidados do PMI ao longo de todo o ciclo do projeto, Castro *et al* (2017) salientam que grande parte dos projetos sofre mudanças

frequentes, às vezes inesperadas. Não à toa, muitos passam por replanejamentos e em alguns casos, apresentam desconexões e se sujeitam a descontinuidade. E tudo isso pode acontecer tanto na área pública quanto no setor privado, fazendo com que não se atinjam os resultados que as organizações esperam.

Segundo estudos de Vezzoni *et al.* (2013), o sucesso do projeto e do seu gerenciamento são diferentes e cada um precisa de uma série de critérios de desempenho para que se defina a obtenção de êxito. São várias as formas de medir se o projeto foi um sucesso. Acompanhar o escopo, manter-se dentro do custo e cumprir o prazo de entrega são as formas mais tradicionais para as organizações.

Mas, ao cabo, tudo isso depende da forma com que os gerentes se envolvem com os projetos. Em resposta preliminar a essa questão, Rabechini Junior e Pessoa (2005) ressaltam as habilidades de foco, coragem, comprometimento e empenho para atingir o esforço necessário; pressão do tempo e dinamismo para atender o prazo necessário; e ainda uma visão bem ampla, pensamento sistêmico, ousadia e criatividade para atuar de modo diferenciado e único em cada projeto inédito.

2.2 Competências e habilidades em gerenciamento de projetos.

Por conta de sua completude e atualidade, adota-se neste trabalho o conceito de competência ligado a conhecimentos, habilidades e atitudes de algum modo relacionados que afetam o desempenho de um trabalho, papel ou responsabilidade, mensurável por meio de medidas bem aceitas, que possa ser ainda melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p. 50, *apud* DUTRA, 2007, p. 29). Nesse sentido, quando se adentra à área de gerenciamento de projetos, encontramos uma diversidade significativa de abordagens que invariavelmente agregam algumas contribuições à compreensão do tema e de sua evolução.

Khattak e Mustafa (2019), por exemplo, produzem seus estudos a partir da compreensão de que o gerenciamento de projetos se exerce num ambiente de complexidade decorrente da existência sérios óbices ao desempenho dos próprios projetos a serem superados. Como tais, esses autores elencam a fraca autorização dos diretores do projeto, a instabilidade política no país, a interferência política nos

projetos, diferentes tipos de problemas da terra, aumento do número de tarefas envolvidas em um projeto, a falta de apoio interno da organização para as atividades do projeto, a falta de clareza dos objetivos a serem alcançados em um projeto, a grandeza de um escopo de projeto, a falta de experiência com a tecnologia utilizada na execução de um projeto e a falta de disponibilidade de recursos e habilidades necessárias.

Com efeito, para Khattak e Mustafa (2019), traduzindo essas dificuldades para o campo de soluções, pelo menos dez competências mereceriam atenção como parte do esforço para suplantar os problemas detectados. São elas: qualidades de liderança, boas habilidades de gestão, habilidades de comunicação efetivas, confiabilidade, assertividade, eficácia, capacidade cognitiva, orientação para resultados, eficiência e honestidade e integridade.

Podem ser considerados alinhados com esse enfoque os estudos desenvolvidos por Maqbool *et al.* (2017), apoiados na hipótese empírica de que a inteligência emocional, as competências dos gestores de projetos e seus estilos de liderança transformacional têm impactos positivos diretos no sucesso do projeto. Consistente com o argumento teórico, o estudo deu suporte à conclusão de que gerentes de projeto emocionalmente inteligentes executam melhor a gestão de projeto do que seus pares sem essa competência, pois não só entendem suas próprias emoções, mas também as de outras pessoas. Por isso mesmo gerenciam suas próprias emoções e as das outras pessoas de forma adequada.

Ainda na perspectiva individual, Russo, Ruiz e Paulo da Cunha (2005) apontam que o perfil adequado do gerente de projetos nos dias atuais não pode prescindir da habilidade para conciliar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, sem olvidar de garantir a essas pessoas a autonomia necessária para realizar seu trabalho, ao mesmo tempo em que se exige delas a responsabilidade proporcional à autonomia recebida.

Na perspectiva coletiva, Le Boterf (2003) acrescenta uma visão de competência organizacional calcada no entendimento de que a organização focada em inteligência estratégica precisa aplicar os princípios assentados nas máximas de que quem sabe,

reparte; quem não sabe, procura. Para esse autor, as competências coletivas, definidas como as que se fundam na ideia do outro, na aceitação e prática de ideias distintas em favor de uma causa comum, são a base para a produção de resultados coletivos. Nesse diapasão, exige-se delas articulação e integração com o ambiente organizacional.

Também enredados com o enfoque de competência organizacional, Fleury e Fleury (2004), ampliam a visão de competências organizacionais como conhecimentos ou habilidades para sugerir que elas só existem quando em ação. Por conta desse ingrediente, as competências individuais são diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização. E essas competências são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso.

Ao priorizar a articulação entre competências individuais e organizacionais Munck e Munck (2008) lembram que estudiosos de competências costumam reportar a percepção da capacidade de mobilizar recursos perante uma demanda como marca das definições sobre competência individual. No entanto, constata-se aí uma íntima ligação com as competências organizacionais e conseqüentemente com o sucesso da estratégia utilizada, na maior parte dos casos.

A esse respeito, articulação de recursos, chave do processo de gerenciamento, é totalmente dependente da competência individual em realizá-la. Dessa forma, a articulação e a rearticulação de recursos perante as demandas, passando por um processo de aprendizado, tendem a conduzir para uma facilitação da aquisição, da legitimação e do reconhecimento da competência.

Não se pode esquecer, contudo, que é o enunciado das atribuições que define aquilo que deve ser feito para o cumprimento do objetivo. A performance possibilita a avaliação, por meio de indicadores predeterminados, acerca do percentual em que o objetivo foi atingido. Um profissional de gerência terá seu nível de competência definido pelo confronto entre o alcançado e o esperado para sua atividade. O maior desafio nesse campo, conforme Munck e Munck (2008), seria medir a competência

em questões qualitativas como o pensar com estratégia.

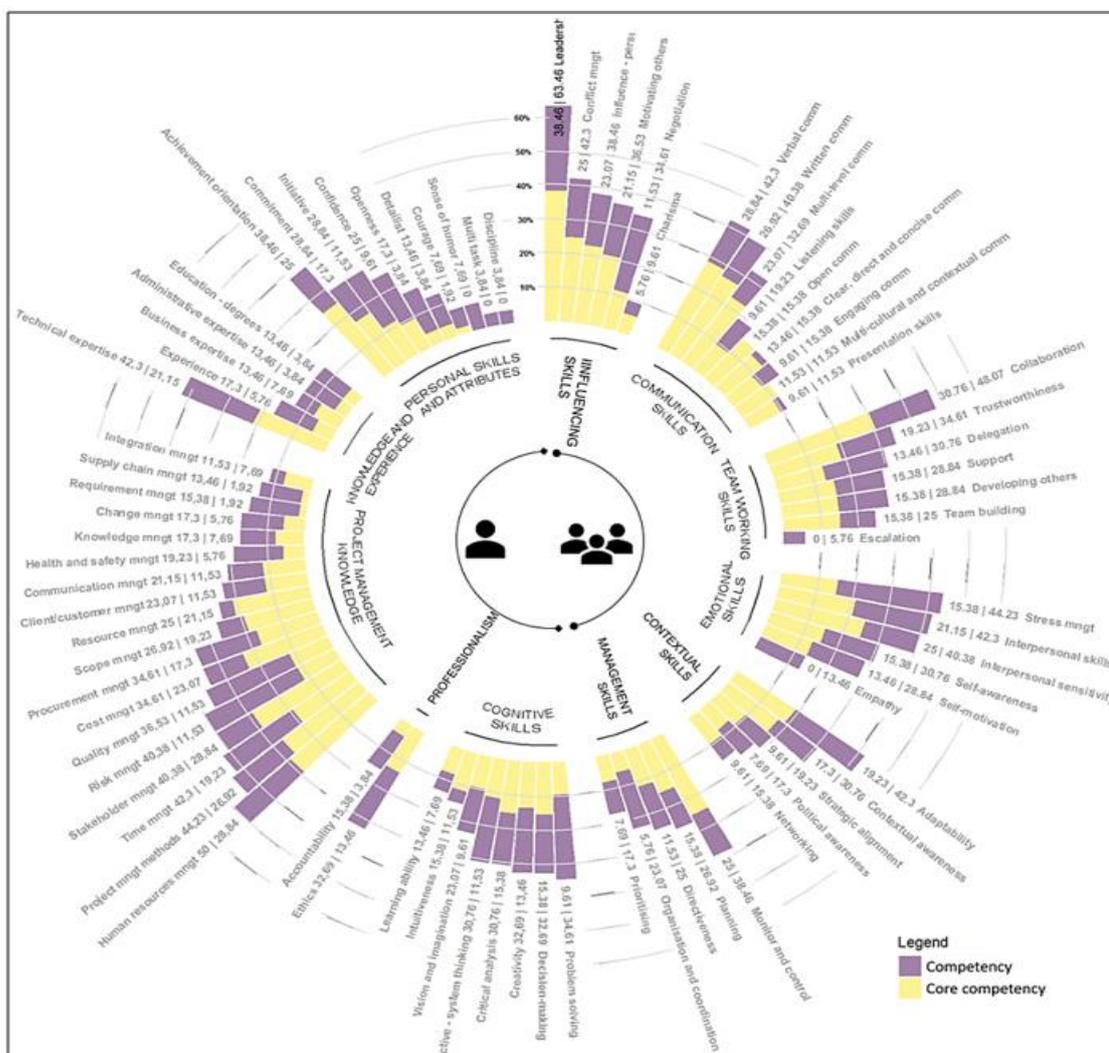
Ainda, conforme Munck e Munck (2008), chega-se à seguinte observação: a prática é uma das principais responsáveis pela mudança de cultura e de postura. Com foco nos resultados já experimentados em outras organizações, vislumbra-se que a organização por competências gerará um efeito multiplicador e alavancador de novas práticas, novas ideias e novas atitudes diante da aprendizagem acumulada. Isso permite que ela, com sustentabilidade, mantenha e renove suas competências, ganhando valor econômico e podendo proporcionar valor social aos seus integrantes.

Desse modo, pode-se associar o gerente a um perfil de competências necessárias para melhorar o gerenciamento de projetos. Aliás, essa tem sido uma das maiores preocupações de pesquisadores e associações profissionais em suas investigações. Exemplos a esse respeito são os estudos realizados por Rezende e Blackwell (2019).

De acordo com esses especialistas, o perfil de competência de um gerente de projeto é composto por 83 competências, distribuídas em onze dimensões de habilidades a saber: influência; comunicação; trabalho em equipe; emocional; contextual; gerencial; cognitiva; profissionalismo; conhecimento e experiência; conhecimento em gerenciamento de projeto; e atributo pessoal.

Como é possível depreender desse rol e dos esforços de classificação de outros estudiosos mencionados, as pesquisas sobre competência em gerenciamento de projetos descrevem os gerentes de projetos como tendo um perfil mais concentrado nas competências sociais do que nas competências individuais. Isso é particularmente visível na Figura 1 – Estrutura de Competências de Gerenciamento de Projetos (PMCF).

Figura 1 – Quadro de competências de gerenciamento de projetos (PMCF).



Fonte: Rezende e Blackwell (2019).

2.2.1 Habilidades de influência

No PCMF, as habilidades de influência são agrupadas em uma dimensão de competências capazes de produzir efeitos sobre as ações, comportamentos e opiniões de pessoas. Assim, entram nesse grupo as competências de liderança; gestão de conflitos; influência/persuasão; motivação de outras pessoas; negociação e carisma. Embora essas competências guardem relação entre si, na pesquisa de Rezende e Blackwell (2019), sobressaem as três primeiras.

Esse achado reforça a percepção da liderança, na literatura (AHSAN, HO e KHAN, 2013); (BRIÉRE *et al.*, 2015); (HWANG e NG, 2013); (NANTAGOPAN, WILLIAMS e PAGE, 2016), como habilidade conducente à orientação de pessoas para a consecução de objetivos, além de confirmar a visão da habilidade de convencimento quanto a pontos de vista como sendo peculiar aos gerentes de alto desempenho (ZHANG, ZUO e ZILLANTE, 2013).

Na mesma linha, o gerenciamento de conflitos é outra competência muito discutida pelos autores por sua associação a soluções eficazes para o conflito, sem prejuízo a um bom relacionamento (AHADZIE, PROVERBS e SARKODE-POKU, 2014, p. 962). Por meio de estratégias de prevenção, os gerentes de projetos (AHMED e ANANTATMULA, 2017) facilitam a solução de conflitos (MENG e BOYD, 2017, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019), e construção de consensos (YASIN, GOMES e MILLER, 2009).

As competências como influência/persuasão e motivação de outros também estão associadas a gerentes de alto desempenho (ZHANG, ZUO e ZILLANTE, 2013). Influência/persuasão, por exemplo, pode ser descrita como a “capacidade de persuadir outras pessoas a mudar um ponto de vista com base no entendimento de sua posição e no reconhecimento da necessidade de ouvir essa perspectiva e fornecer uma justificativa para a mudança” (MÜLLER e TURNER, 2010a, p. 329).

2.2.2 Habilidades de trabalho em equipe

O grupo de habilidades de trabalho em equipe se concentra na maneira como as

peças trabalham juntas para entregar projetos. Nessa dimensão, as competências de colaboração; suporte; desenvolvimento de outras pessoas; formação de equipes; delegação; escalção e confiabilidade também mantêm alguma interrelação.

Conquanto todas tenham relevância, tanto a literatura quanto a pesquisa empírica evidenciam maior visibilidade à colaboração, ao desenvolvimento dos membros da equipe e à confiabilidade.

A colaboração geralmente é descrita de forma intercambiável com os conceitos de trabalho em equipe (MAQBOOL *et al.*, 2017), colaboração (MEDINA e FRANCIS, 2015), cooperação (UHM, LEE e JEON, 2017) ou mesmo como colaboração interorganizacional (CHAKKOL, SELVIARIDIS e FINNE, 2018, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019). Apesar das diferentes definições, a colaboração descreve a capacidade de trabalhar em conjunto, desde o simples compartilhamento de informações e recursos até um relacionamento de trabalho muito interdependente. Sua eficácia pode ser favorecida pelo desenvolvimento de outras pessoas e pela confiabilidade. O primeiro consiste na capacidade de ajudar efetivamente os indivíduos a melhorar suas habilidades, conhecimentos e níveis de desempenho. As atitudes do gerente de projeto em relação ao desenvolvimento de outros variam de caso para caso, embora os autores defendam o treinamento (AHMED e ANANTATMULA, 2017); a mentoria (HANNA *et al.*, 2016) e o compartilhamento de conhecimento (NANTHAGOPAN, WILLIAMS e PAGE, 2016) como estratégias eficazes para tal finalidade.

Já a confiabilidade se mostra mais afeita ao campo dos valores, descrevendo a crença das pessoas de que alguém agirá conforme o esperado. No entanto, não são poucos os estudiosos que acreditam que pode e deve ser desenvolvida, por diferentes meios como a definição de funções e responsabilidades claras (GRAY e ULBRICH, 2017) e melhoria da comunicação (AHMED e ANANTATMULA, 2017).

2.2.3 Habilidades emocionais

A dimensão de habilidades emocionais tem a ver com os estados mentais, as sensações, crenças ou desejos dos indivíduos. Para melhor compreensão, as

competências pertinentes podem ser identificadas em dois subconjuntos, sendo um relativo às competências em que a emoção é tomada em relação aos outros (a sensibilidade interpessoal, as habilidades interpessoais e a empatia), e o outro atinente à emoção do próprio indivíduo (a autoconsciência, o gerenciamento do estresse e a automotivação).

Nesse último grupo, a automotivação, que descreve a capacidade de influenciar positivamente ou encontrar estímulos para perseguir um objetivo, apresenta-se, na literatura, intimamente associada ao entusiasmo (CHIPULU *et al.*, 2013); (HANNA *et al.*, 2016), à satisfação no trabalho (ROBINSON *et al.*, 2005, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019), a atitudes positivas (HANNA *et al.*, 2016), ou simplesmente como motivação para alcançar resultados e causar impacto (MÜLLER, GERALDI e TURNER, 2012); (MÜLLER e TURNER, 2010, 2010a), tendo sua relevância realçada na pesquisa empírica de maneira mais visível quando comparada às capacidades de sentir, entender, controlar e gerenciar as emoções (autoconsciência) e de manter a calma em situações críticas (gerenciamento de estresse).

No grupo das emoções internas, prepondera a sensibilidade interpessoal, entendida como capacidade de sentir e entender emoções expressas ou sentidas por outros, bastante presente na pesquisa de liderança (SHAO, 2018) e na de inteligência emocional (MAQBOOL *et al.*, 2017) em projetos e programas. Ainda assim, a maneira como os gerentes de projeto usam as habilidades interpessoais é bastante valorizada.

No polo oposto, a empatia, que corresponde à capacidade de entender e sentir emoções da perspectiva de outra pessoa, embora tenha papel intermediário importante entre a sensibilidade interpessoal e as habilidades interpessoais, não encontra, na literatura, o reconhecimento necessário como facilitadora da sensibilidade interpessoal, ao permitir que se compreenda as emoções de alguém da perspectiva dos outros e não da perspectiva do observador.

2.2.4 Habilidades contextuais

O grupo de habilidades contextuais é composto por competências relacionadas à compreensão e ao gerenciamento de circunstâncias ou fatos que envolvem um

evento, situação ou ambiente específico, a saber: adaptabilidade, conscientização contextual, alinhamento estratégico, conscientização política e trabalho em rede. Semelhantemente ao que ocorre em outras dimensões, algumas dessas habilidades contextuais estão relacionadas entre si, mesmo que, em alguns casos, estejam sujeitas a apreciações diametralmente opostas na pesquisa empírica.

Exemplar a esse respeito é a complementaridade entre conscientização contextual e consciência política apontada na literatura. Enquanto a primeira concerne ao contexto social e institucional explícito em que o projeto é executado, de modo a propiciar o entendimento do ambiente de negócios do projeto Chipulu *et al.* (2013), a consciência política lida com aspectos contextuais implícitos e ocultos, sendo, por isso, útil tanto à identificação de agendas ocultas, difusas ou conflitantes, quanto à análise de cenários baseados nesses interesses e relações de poder (MITEREV, ENGWALL e JERBRANT, 2016; ZAMAN *et al.*, 2019, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019; ZHANG, ZUO e ZILLANTE, 2013).

Enquanto essas habilidades aportam elementos de compreensão do meio, o alinhamento estratégico e a adaptabilidade se fundem para lidar com as respostas às questões advindas do ambiente. Enquanto o primeiro envolve as orientações de longo prazo, a adaptabilidade corresponde à maleabilidade do gerente de projeto para se mover rápida e diariamente a novas condições, especialmente às que envolvem altos níveis de ambiguidade e mudança Gray e Ulbrich (2017).

Finalmente, a competência para o trabalho em rede viabiliza a conexão e a interação com pessoas, a troca de informações e o desenvolvimento de contatos profissionais e sociais, que tendem a facilitar a compreensão contextual e o direcionamento da resposta às necessidades e pessoas certas. De acordo Lee *et al.* (2013), as redes de contato são importante para envolver os membros da equipe. Para Brière *et al.* (2015), elas fortalecem laços com as partes interessadas, como membros do público, contatos locais, fontes de financiamento, beneficiários e parceiros em projetos de Organizações Não Governamentais (ONG).

2.2.5 Habilidades de gerenciamento

O grupo gerencial é composto por cinco habilidades genéricas relacionadas aos processos de administração, condução e controle de fatores e pessoas em um projeto: monitoramento e controle, planejamento, diretividade, organização e coordenação e priorização. De modo semelhante ao que ocorre em outros grupos, algumas competências são complementares entre si, devido à similaridade de suas características. Planejar e priorizar são competências que ordenam projetos, enquanto diretividade, organização e coordenação lidam com sua execução.

Das mais exigidas dos gerentes de projeto, a capacidade de planejar consiste em pensar, entender, estruturar e organizar as informações necessárias para atingir uma meta em um plano formal ou informal. Na literatura, o planejamento geralmente está relacionado à definição do escopo do projeto, programação de atividades, previsão de riscos, estimativa de recursos etc, (BRILL, BISHOP e WALKER, 2006).

A definição de prioridades, por sua vez, acrescenta a capacidade de ordenar o nível de importância entre os fatores e as pessoas envolvidas. Geralmente envolve a priorização do trabalho (NAPIER, KEIL e TAN, 2009; UHM, LEE e JEON, 2017) a identificação de questões relevantes (DAINTY, CHENG e MOORE, 2005), o desenvolvimento de um senso de urgência (BRILL, BISHOP e WALKER, 2006). Em suma, o planejamento e a priorização se complementam e desempenham o papel essencial de ordenar e estruturar o projeto por meio de sucessivas priorizações, decisões e organização da informação.

Na mesma linha dessas articulações, a diretividade, organização e coordenação transformam o que foi planejado e priorizado em ação. Ao passo que a diretividade concerne à capacidade de definir com segurança a direção e guiar outras pessoas rumo a um objetivo, fazendo com que os membros da equipe cumpram os planos (DAINTY, CHENG e MOORE, 2005), mantendo-se unidas (MITEREV, ENGWALL e JERBRANT, 2016, p. 551), a organização e a coordenação se concentram em organizar e ordenar sistematicamente os recursos e os fluxos de trabalho e informações, para garantir a consecução dos objetivos definidos. Assim, é comum que os gerentes de projeto usem essa competência ao coordenar o trabalho e as atividades de outras pessoas, determinar o fluxo de trabalho ou a ordem das tarefas (UHM, LEE e JEON, 2017), estruturar o fluxo de informações (MITEREV, ENGWALL e JERBRANT, 2016).

2.2.6 Habilidades cognitivas

A cognição abrange um leque de competências como: solução de problemas; criatividade e inovação; tomada de decisão; análise crítica; visão estratégica e pensamento sistêmico; visão e imaginação; intuição; e aprendizado. De maneira geral, as habilidades dessa dimensão descrevem condições relacionadas aos processos mentais de percepção, memória, julgamento e raciocínio, que evoluem com o desenvolvimento da pessoa.

Por um lado, a visão e a imaginação são duas nuances de uma mesma competência que dá aos gerentes de projeto a capacidade de examinar e compartilhar uma visão do estado futuro, como decorrência do projeto. Por isso mesmo, os gerentes dotados dessa capacidade costumam ser vistos como pensadores estratégicos, visionários, orientados pelo longo prazo e capazes de esboçar cenários futuros (MITEREV, ENGWALL e JERBRANT, 2016; BLIXT e KIRYTOPOULOS, 2017).

Por outro, a visão estratégica e o pensamento sistêmico analisam o quadro mais amplo do projeto, identificando padrões e conexões entre os elementos que constituem o projeto (LEE, PARK e LEE, 2013; HANNA *et al.*, 2016; XIAO, LIU e PANG, 2019). Não à toa, estudiosos da liderança em gerenciamento de projetos a retratam como capacidade de ver implicações futuras e mais abrangentes (SHAO, 2018).

Prevalecem ainda nessa dimensão a análise crítica e a intuição, duas competências de perspectiva oposta, mas que, ao cabo, se concentram no raciocínio sobre uma questão concreta do projeto, complementando-se. Enquanto a análise crítica envolve a capacidade de analisar logicamente os problemas de um projeto, a partir da coleta de informações de uma ampla variedade de fontes, quebrando ou desconstruindo-as para entender as implicações e causas de uma situação de maneira sistemática (SKULMOSKI E HARTMAN, 2010; MÜLLER e TURNER, 2010a; FISHER, 2011; GRAY e ULBRICH, 2017; CHEN *et al.*, 2019) a intuição permite o entendimento de determinado objeto sem se raciocinar sobre ele. Por isso mesmo, a intuição assume importância em situações em que os gerentes de projeto enfrentam informações

incompletas ou ambíguas, fazendo uso de percepções racionais e sensoriais para fazer um julgamento (MÜLLER, GERALDI e TURNER, 2012; SHAO, 2018).

2.2.7 Profissionalismo

Como dimensão do gerenciamento de projetos, o profissionalismo se detém sobre o comportamento das pessoas no trabalho, destinando-se a registrar e analisar os comportamentos positivos esperados do ser profissional. Portanto, envolve as questões morais e de senso de responsabilidade, donde sobressaltam a ética e a prestação de contas (*accountability*). Paradoxalmente, o profissionalismo configura um conjunto de competências que são percebidas quando presentes, mas muito mais notadas quando estão ausentes.

No que tange à ética, os autores descrevem muitos atributos essenciais que podem ser alcançados por esse campo, destacando a integridade (FISHER, 2011; KHATTAK e MUSTAFA, 2019), a honestidade (FISHER, 2011; KHATTAK e MUSTAFA, 2019); o respeito (SKULMOSKI e HARTMAN, 2010), a lealdade (YASIN, GOMES e MILLER, 2009; FISHER, 2011); a confiabilidade (INGASON e JÓNASSON, 2009, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019), e a pontualidade e polidez (SKULMOSKI e HARTMAN, 2010).

Em relação às habilidades de prestação de contas, sustenta-se que os gerentes devem assumir o seu compromisso com o projeto, em vez de sempre delegar tarefas à equipe Medina e Francis (2015), assim como de se responsabilizar diretamente por suas ações e decisões, tendo em mente a prestação de contas faz parte de um comportamento público essencial, especialmente em projetos relacionados ao setor público, conforme Blixt e Kirytopoulos (2017). Como um todo, essas competências ajudam a criar um melhor ambiente de trabalho, com menos incerteza e no qual os membros da equipe podem confiar uns nos outros.

2.2.8 Conhecimento e experiência

As competências constituintes da dimensão conhecimento e experiência são fundadas no conhecimento geral e nas experiências frequentemente exigidas dos

gerentes de projeto. Nesse grupo, as competências mais mencionadas foram conhecimento técnico; experiência; conhecimento empresarial; e conhecimento administrativo.

O conhecimento técnico tem sido, de longe, a competência mais referenciada. Ela descreve o conhecimento e as habilidades necessárias para gerenciar tarefas técnicas (AHSAN, HO e KHAN, 2013; MITEREV, ENGWALL e JERBRANT, 2016); tecnologia (LEE, PARK e LEE, 2013; AHADZIE, PROVERBS, SARKODE-POKU, 2014; HANNA *et al.*, 2016; UHM, LEE e JEON, 2017), produtos e sistemas (HAHN *et al.*, 2012) utilizados no projeto.

A experiência aparece com destaque em duas perspectivas. Na vertente administrativa ela descreve o conhecimento e as habilidades relacionadas à logística, atividades gerenciais e fluxo de trabalho dentro da organização e do projeto (CHAN, JIANG e KLEIN, 2008; YASIN, GOMES e MILLER, 2009). Em sentido amplo, a experiência se reporta ao conhecimento e às habilidades adquiridas pela execução de projetos e tarefas por um longo período. Diferente do conhecimento em domínios específicos, a experiência foi mencionada de forma genérica, englobando aspectos de experiências técnicas, administrativas e de negócios (CHIPULU *et al.*, 2013; NANTHAGOPAN, WILLIAMS e PAGE, 2016; XIAO, LIU e PANG, 2019).

Estratificados por níveis de análise, os diferentes tipos de conhecimentos guardam relação com o nível de estruturação do projeto. O conhecimento técnico, que predomina no nível micro do projeto, lida com questões de execução relacionadas a tecnologias e tarefas técnicas. A experiência administrativa é afeita ao nível intermediário, apoiando as atividades realizadas pelos níveis anteriores dentro dos limites organizacionais. Por fim, a experiência comercial/negocial concentra-se no nível macro, lidando, em regra, com questões externas ao projeto. Este último acaba também exigindo atenção por envolver a capacidade de entender e identificar padrões e comportamentos comuns no setor em que o projeto é executado (SKULMOSKI E HARTMAN, 2010; HAHN *et al.*, 2012).

2.2.9 Conhecimento específico em gerenciamento de projetos

Segundo o PMBOK (PMI 2017), o conhecimento em gerenciamento de projetos é composto por dezoito competências focadas em conhecimentos, técnicas e práticas especializadas, principalmente organizadas em corpos de conhecimento tradicionais, compreendendo dois subgrupos. Em um lado, estão as competências tradicionais do projeto para gerenciar: recurso; tempo (cronograma); partes interessadas (*stakeholders*); risco; qualidade; custo; aquisições; escopo; comunicação; e integração. No outro, estão outras áreas adicionais ou acessórias como métodos; gerenciamento de clientes; gerenciamento de saúde e segurança; gestão de conhecimento; de mudanças; e gestão da cadeia de suprimentos.

Comparado à literatura, o PMBOK (PMI, 2017) mostra um conjunto mais extenso de competências exigidas dos gerentes de projeto, além de bipartir o gerenciamento de recursos em gerenciamento de recursos humanos, com foco em pessoal, funções e responsabilidades (ZHAO, HWANG e LEE, 2016, AHMED e ANANTATMULA, 2017); e recursos de gestão centrados na estimativa e na alocação de materiais e equipamentos (KWOPIE, ADINYIRA e BOTCHWAY, 2015). Adotado o mesmo parâmetro de comparação, o gerenciamento de requisitos (SHAHHOSSEINI e SEBT, 2011, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019; BLIXT e KIRYTOPOULOS, 2017), o gerenciamento de escopo do projeto aparecem como áreas específicas na literatura acadêmica e unificadas no PMBOK (PMI, 2017).

As competências de conhecimento em gerenciamento de projetos relacionadas a custos e compras também ampliaram seu foco. A literatura acadêmica dedica atenção ao, gerenciamento de custos, incorporando tópicos relacionados ao gerenciamento financeiro (BRIÈRE *et al.*, 2015; KWOPIE, ADINYIRA e BOTCHWAY, 2015; HANNA *et al.*, 2016); que fornece à disciplina uma visão equilibrada em relação às despesas, gerenciamento de custos e orçamento, gerenciamento financeiro. Da mesma forma, o gerenciamento de compras na literatura acadêmica também incorporou conhecimentos jurídicos (AHADZIE, PROVERBS, SARKODE-POKU, 2014; BLIXT e KIRYTOPOULOS, 2017; UHM, LEE e JEON, 2017) e conhecimento em gerenciamento de contratos (AHADZIE, PROVERBS, SARKODE-POKU, 2014; KWOPIE, ADINYIRA e BOTCHWAY, 2015; WEN e QIANG, 2019, apud REZENDE e BLACKWELL, 2019), sendo esta uma das mais visíveis na dimensão.

2.2.10 Habilidades de atributos pessoais

A dimensão de competências assentada em atributos pessoais se concentra nas principais características individuais detectadas no gerenciamento de projetos. No grupo, que compreende dez competências ao todo, as mais mencionadas são as de orientação para realização; comprometimento; e iniciativa. Outras igualmente importantes completam esse rol: confiança; abertura; detalhista; coragem; senso de humor; multitarefa; e disciplina.

A orientação para realização é uma competência muito desejável, pois geralmente está relacionada a ser produtiva, focada, motivada pela entrega de resultados e pelo alcance de metas (ZHAO, HWANG e LEE, 2016; GRAY e ULBRICH, 2017; KHATTAK e MUSTAFA, 2019).

A seu turno, o comprometimento, engajamento ou consciência é uma competência essencial descrita como a capacidade de definir um curso de ação e seguir um plano, apesar das adversidades (MÜLLER, GERALDI e TURNER, 2012; BRIÈRE *et al.*, 2015; BLIXT e KIRYTOPOULOS, 2017; GRAY e ULBRICH, 2017; SHAO, 2018; XIAO, LIU e PANG, 2019).

Em que pese a contribuição da orientação para a realização direcionar os gerentes para a consecução de um objetivo e mantê-los no caminho certo, a iniciativa desempenha o papel de fazer as coisas acontecerem, além de evitar proativamente os problemas (BRILL, BISHOP e WALKER, 2006; NAPIER, KEIL e TAN, 2009).

2.2.11 Habilidades de comunicação: revisitação à literatura

As habilidades de comunicação costumam configurar, na literatura, competências muito presentes e relevantes no gerenciamento de projetos. Elas descrevem a capacidade de intercâmbio de informações entre indivíduos, para o alcance de propósitos os mais diversos, entre diferentes tipos de sujeitos e em contextos diferentes. Por isso mesmo é comum encontrar entre os estudiosos referências a elas como os atributos que formam e conformam um comunicador competente, como

capacidades que contribuem para a eficácia de sua função na condução de um projeto.

Daí ser esta dimensão expressa por um conjunto de habilidades inter-relacionadas que vão da comunicação nas modalidades verbal e escrita; passando pelo domínio de técnicas para apreender a atenção de audiência como comunicação aberta, comunicação clara, direta e concisa; comunicação envolvente; e habilidade de apresentação; demonstração de escuta ativa (saber ouvir); chegando à comunicação multinível (vertical); e à comunicação multicultural e contextual.

Nesse grupo, sobrepõe-se o papel da comunicação escrita como uma competência importante, talvez por força da valorização da própria cultura de erudição. No entanto, há sérias críticas ao fato incontestável de se negligenciar o papel das habilidades de leitura. Desse modo, levanta-se uma indagação acerca do foco dos gerentes de projeto em escrever informações como uma maneira de cumprir as burocracias, em vez de ler as informações disponíveis e entendê-las.

Além das habilidades básicas, as habilidades complementares de comunicação descrevem aspectos importantes da competência em comunicação. Por um lado, habilidades como comunicação multinível, multicultural, contextual e aberta abrangem habilidades com as quais os gerentes de projeto se comunicam. Por outro lado, habilidades complementares, como comunicação clara, direta, concisa e envolvente, bem como habilidades de apresentação, explicam como os gerentes de projeto compartilham informações.

Feito esse breve panorama acerca das onze dimensões tratadas no PCMF, e tendo em conta o escopo do presente trabalho, serão abordadas, de maneira mais enfática e aprofundada, as competências de gerenciamento específicas da área de comunicações. A propósito, a visão do modelo PMCF (REZENDE e BLACKWELL, 2019) em sua integralidade oferece a possibilidade de uma compreensão da interdependência dessas competências, a evidenciar que a classificação utilizada constitui uma abordagem teórica que permite explicitar diferenças e similaridades entre essas habilidades, representando também um esforço para a compreensão de que umas impactam outras positivamente, assim como a negligência de umas pode

redundar em dificuldade para o avanço de outras.

2.3 O gerenciamento de projetos e as competências específicas de comunicação

O projeto não se desenvolve se não houver interação efetiva entre aqueles que com ele se envolvem, seja na condição de responsáveis diretos, seja como colaboradores. Certamente, essa troca de comunicação, que medeia atitudes e comportamentos, deve ser constante e continuamente facilitada e estimulada pelos gerentes de projetos. (PMI, 2017).

O Gerenciamento da Comunicação do Projeto descreve os processos necessários para assegurar a geração, captura, distribuição, o armazenamento e a pronta apresentação das informações do projeto para que sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. A gestão da comunicação exige a máxima atenção por parte do gerente de projeto, porque é uma área de conhecimento muito sensível e está intimamente ligada ao resultado do projeto. Nesse contexto, o principal objetivo do planejamento pertinente é a comunicação adequada, precisa, direta e clara entre as partes interessadas, para o atendimento das expectativas e das necessidades dessas partes, se caracterizando como um dos fatores fundamentais para o sucesso de um projeto e alcance de seus objetivos. (PMI, 2017).

Por isso é que esses profissionais passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, tanto internas (em todos os níveis da organização) como externas à organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de expertise, perspectivas e interesses. (PMI, 2017).

Na esteira dessa compreensão, o sucesso do próprio gerenciamento de projetos costuma ser atribuído à comunicação, como uma função dessa dimensão, eis que ela se mostra fundamental para integrar as partes interessadas, aumentando o potencial de sucesso de um projeto. Não à toa há quem estime em 90% o tempo que o gestor dedique de seu tempo exclusivamente à tarefa de se comunicar, em toda a sua multiplicidade modalidades, como verbal, escrita, formal, informal, entre outras. (PMI 2017).

A comunicação verticalizada em vários níveis é considerada uma competência essencial por vários autores (STARKWEATHER e STEVENSON, 2011; KWOFIE, ADINYIRA e BOTCHWAY, 2015) e descreve a capacidade de se comunicar efetivamente com diferentes níveis de indivíduos envolvidos com o projeto, como superiores, partes interessadas, membros da equipe e colegas.

No caso de uma instituição hierarquizada, como é o Exército Brasileiro, essa competência gera uma autoridade que se legitima por si mesma, pela capacidade que representa a quem a detém em face de sua importância para o projeto, a configurar, assim, um contraponto ao poder de mando e a maior legitimação deste quando conjugado com o exercício de tal competência.

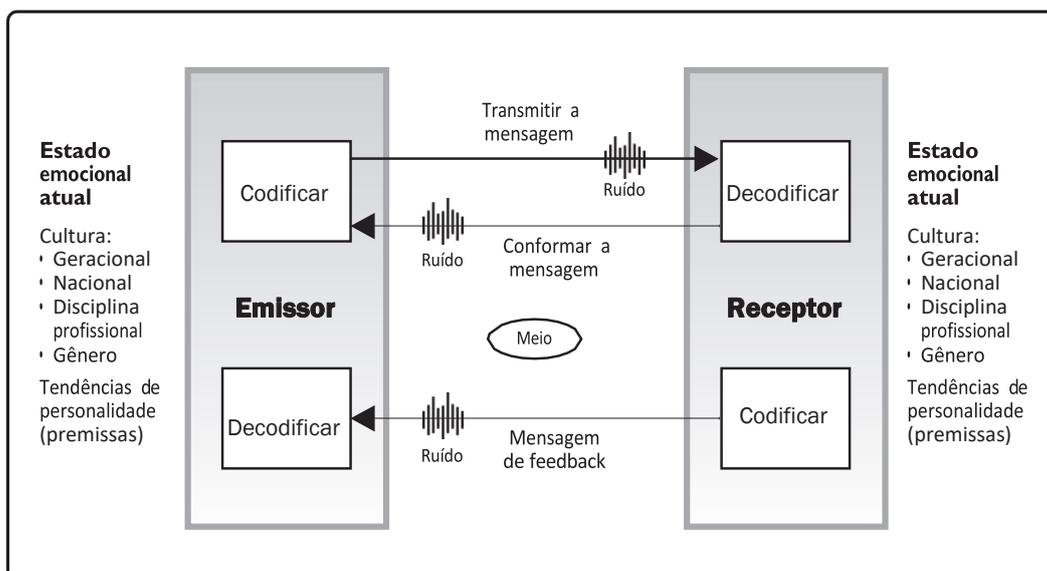
Da mesma forma, a comunicação multicultural e contextual descreve a capacidade de adaptar a mensagem de acordo com o contexto. Essa habilidade é especialmente importante em projetos que envolvem idiomas estrangeiros (HAHN *et al.*, 2012; UHM, LEE e JEON, 2017) ou quando informações técnicas precisam ser traduzidas em sentidos que permitem a indivíduos de diferentes origens culturais, sociais, geracionais compreendam a sua essência (BRIÈRE *et al.*, 2015).

No PMBOK, a comunicação multicultural é tratada como uma frente de desafios para garantir que o significado da mensagem seja entendida. Na forma dessa normativa, as diferenças em estilos de comunicação podem decorrer de uma pluralidade de fatores e condições como em métodos de trabalho, idade, nacionalidade, disciplina profissional, etnia, raça ou gênero. Pessoas de culturas diferentes se comunicam usando linguagens diferentes (por exemplo, documentos de desenho técnico, estilos diferentes) e esperam processos e protocolos diferentes.

O modelo de comunicações mostrado na Figura 2 procura instrumentalizar uma resposta fundamentada a essas preocupações. Para tanto, ele incorpora a noção de que estado emocional atual, conhecimentos, histórico, personalidade, cultura e pontos de vista do comunicador podem determinar os meios apropriados para a comunicação, de modo a influenciar, ao cabo, o próprio conteúdo do que se quer transmitir. Pelas mesmas razões, os mesmos fatores de contexto influenciam a

interpretação do destinatário, podendo contribuir ou não para a redução das barreiras ou ruídos.

Figura: 2: Modelo de comunicação intercultural



Fonte: PMBOK (PMI, 2017).

Conforme ressaltado no PMBOK (PMI, 2017), esse modelo de comunicações e seus aprimoramentos podem ajudar a desenvolver estratégias de comunicação e planos para comunicações entre pessoas, ou mesmo entre grupos pequenos. No entanto, o modelo não seria apropriado para aplicação em artefatos de comunicação de maior alcance, como correio eletrônico (e-mails) e mensagens de difusão ou mídias sociais.

Pelo que se vê, o fato é que, no âmbito do EB, essa habilidade se mostra necessária. A ampliação da cooperação militar internacional e o intercâmbio de experiências e compartilhamento de tecnologias nessa área exigem confiança mútua entre militares de diferentes nacionalidades, com diferentes visões de mundo e um cabedal de experiências pessoais e profissionais marcadamente plural. Daí a necessidade de que seja levada em conta e privilegiada nesse ambiente, à guisa de minimizar choques e desentendimentos.

As habilidades de comunicação aberta, por sua vez, descrevem a abertura para criar

uma comunicação bidirecional significativa na qual perguntas e feedback são incentivados (AGA, NOORDERHAVEN e VALLEJO, 2016; ZHAO, HWANG e LEE, 2016). Elas decorrem de um compromisso explícito em duas perspectivas, de quem precisa assegurar-se de que foi entendido no seu intento de passar sua mensagem ou esclarecer um fato, e na de quem precisa certificar-se de que assimilou tal mensagem, de modo que eliminem ruídos e impeçam ações ou decisões desvirtuadas, prejudiciais ao projeto. Como há segurança das partes tanto para explicitar dúvidas quanto disponibilização para esclarecê-las, o exercício dessa competência fortalece os dois polos da comunicação como sujeitos.

A comunicação também envolve habilidades guiadas por um domínio intrínseco ao aspecto técnico da mensagem, em que se dá ênfase à mensagem em si, e não aos interlocutores, como é o caso da habilidade para comunicar clara, direta e concisamente. Por exemplo, a comunicação clara, direta e concisa era considerada uma competência essencial, principalmente quando envolvia membros da equipe e partes interessadas executivas (AGA, NOORDERHAVEN e VALLEJO, 2016; ZHAO, HWANG e LEE, 2016).

No meio militar, em face da estrutura verticalizada, essa competência é particularmente valorizada porque percebida como impeditiva a mal-entendidos, vez que busca eliminar ou mitigar margem para interpretações. O referencial normativo do PMBOK (PMI, 2017, p. 363), que orienta o gerenciamento de projetos no EB, enfatiza o uso de ferramenta denominada 5Cs das Comunicações Escritas, que é voltada à redução de ruídos nessa modalidade de comunicação, inclusive quando verbalizada. Cada “c” traduz uma característica esperada desse tipo de comunicação, conforme descrição: correção linguística: do ponto de vista gramatical e ortográfico, uma vez que o uso deficiente da língua, além de denotar distração, o desleixo pode levar a distorções na compreensão e a perda de credibilidade; concisão: a expressão concisa, pautada por uma linguagem precisa e direta, sem rodeios, melhora a qualidade do texto e a eficácia da comunicação, sendo igualmente hábil a mitigar falhas de entendimento e assimilação da intenção da mensagem; clareza: tem o propósito e expressão claros direcionados às necessidades do leitor. Garantir que as necessidades e os interesses do público sejam considerados na mensagem; coesão: diz respeito ao fluxo lógico e coerente de ideias, compreendendo ainda o uso de

“marcadores” como introdução e resumos das ideias ao longo do texto; e controle: afeito ao fluxo de palavras e ideias controlado, podendo envolver imagens ou apenas resumos.

Como se viu anteriormente, malgrado o reconhecimento geral das habilidades básicas de comunicação escrita como competências essenciais, a habilidade de leitura parece passar ao largo do interesse de boa parte dos estudos acadêmicos sobre essas competências. Creasy e Anantatmula (2013) até mencionam, superficialmente, a decodificação como parte das habilidades de comunicação, mas ressaltam que ela pode ser aplicada tanto na leitura quanto na audição.

O uso do Modelo de Comunicação Intercultural corrobora a percepção de que a decodificação ultrapassa os domínios da comunicação. Orientados pelo mesmo entendimento, Hwang e Ng (2013) e Gray e Ulbrich (2017) mencionam brevemente a leitura como uma habilidade de comunicação, mas economizam em sua exposição sobre o assunto, evitando detalhar sua opinião.

Esse silêncio sobre a leitura como habilidade de comunicação suscita preocupações, uma vez que muita informação nos projetos é comunicada em contratos escritos, planos, lições, relatórios, entre outros.

Ocorre que, além de ser visto como um domínio requerido para o exercício de competências socialmente mais valorizadas em comunicação, como traço inerente à cultura ocidental, não se admira que esse papel secundário reservado à leitura se mostra coerente com a percepção da importância da escuta ativa na pesquisa empírica. Apesar da força dos adágios populares, que recomendam coerência entre as habilidades de oralidade e de escuta, em face da vantagem orgânica, maior atenção deveria ser dada a essa última.

Na forma do PMBOK, as técnicas de escuta ativa envolvem reconhecer, esclarecer e confirmar, entender e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão. Elas servem, ademais, para manter o ouvinte engajado com o palestrante de modo a tornar-se apto a resumir as conversas para garantir a troca eficaz de informações. Por isso mesmo, a competência relacionada ao saber se

mostra indissociável de competências de caráter interpessoal e relacionadas ao trabalho em equipe.

Além disso, salientar o papel da comunicação escrita como competência importante e negligenciar o papel das habilidades de leitura levanta uma outra questão: a de saber quais são as preocupações em que os gerentes de projeto estão mais focados. Afinal, a predileção por registrar informações no papel, esquivando-se de ler as informações disponíveis e entendê-las, pode denotar uma maneira de esses profissionais cumprirem uma rotina burocrática. Portanto, essa é uma questão a ser refletida em oportunos estudos futuros.

A comunicação engajada, constructo de Rezende e Blackwell (2019), é outra competência que também ajuda os gerentes de projeto a melhorar sua eficácia. Ela revela o compromisso do gerente com a inteireza do projeto, a configurar um meio para cativar e persuadir colaboradores e apoiadores (patrocinadores). Portanto, trata-se de competência que antecede a própria definição do projeto, mas que chega igualmente à defesa de seus resultados. No PMBOK (PMI, 2017), e-mail, fac-símile e correio de voz; áudio, vídeo e reunião pela Internet; websites e publicação na web; e gerenciamento de mídias sociais. Websites e publicação na web; e blogs e aplicativos, são considerados mídias que oferecem a oportunidade para engajar as partes interessadas e formar comunidades online.

Da mesma forma, outros autores também destacaram o papel das habilidades de apresentação e a importância do uso de informações pictóricas e gráficas para facilitar a comunicação (BRILL, BISHOP e WALKER, 2006), especialmente durante as fases de planejamento (SKULMOSKI e HARTMAN, 2010). Além disso, uma comunicação envolvente com imagens animadas, entusiasmadas e atraentes sobre o projeto foi considerada um aspecto importante para obter o apoio de partes interessadas e membros da equipe (AGA, NOORDERHAVEN e VALLEJO, 2016; AHMED e ANANTATMULA, 2017).

Portanto, essas habilidades apontam, de maneira geral, uma possibilidade de arranjos que expressem a combinação de atributos das diferentes tipologias de competências ou habilidades em comunicação. É plausível, assim, que uma comunicação clara,

direta e concisa, mediada por recursos visuais e atraentes, aliada a uma capacidade de defesa oral ou escrita envolvente de determinada ideia, tende a ser preferível a outras modalidades não estruturadas ou desconexas.

A respeito dessa complementaridade, a interdependência de competências em gestão de projetos não fica adstrita ao âmbito de cada dimensão. No caso específico das competências em comunicação, por exemplo, é muito difícil uma apreciação que não revele essa interação com outras dimensões, dada a onipresença dessa dimensão em muitos aspectos das demais que compõem o PMCF. Exemplar a esse respeito, é a variabilidade, apontada pelo PMBOK (PMI, 2017), das atividades e dos artefatos desenvolvidos para apoiar a comunicação em sentido lato.

De maneira geral, o rol de meios mais utilizados no EB a esse título inclui o correio eletrônico oficial do Exército Brasileiro: webmail.eb.mil.br; o Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEX), aplicativo do Escritório de Projetos do Exército (EPEX); sítios eletrônicos; e-mail pessoal e institucional; meios de comunicação de massa (rádio e TV); servidores de arquivos (internet e intranet); *outdoors*; *banners* e *folders*; mensageiro instantâneo (*Whats App*); videoconferências; publicações oficiais; relatórios de situação.

Afora essa gama de suportes, outros instrumentos de adoção frequente, na Instituição, com a mesma finalidade incluem, de forma não exaustiva, quadros de avisos, boletins informativos, revistas internas, revistas eletrônicas, cartas para funcionários e voluntários, comunicados à imprensa, relatórios anuais, e-mails e intranets, portais da internet e outros repositórios de informações (para comunicação passiva); conversas por telefone; apresentações; síntese para a equipe, reuniões de grupo; grupos de discussão; reuniões presenciais formais ou informais entre várias partes interessadas; grupos de consulta ou fóruns de funcionários, e tecnologias e mídias de computação social.

Como é de se depreender, a utilização competente dessas ferramentas e métodos de comunicação exige uma série de habilidades relacionadas à mobilização de diferentes domínios de conhecimento, desde o necessário para o manuseio de tecnologias digitais para uso simples ou precedido de escolha informada pelo objetivo de facilitar

a comunicação e até interferir em decisões. Assim, são muitas as dimensões interconectadas. Embora preponderem, aqui, as habilidades de comunicação, há um repertório de competências técnicas, de conhecimento gerencial, de influência, entre outras.

Conclusão na mesma linha pode ser deduzida da estruturação dos sistemas de armazenamento e de disponibilização das informações utilizadas nos projetos. Esses sistemas podem garantir às partes interessadas em projetos, por exemplo, a recuperação fácil e oportuna de informações de que elas precisam estar munidas para melhor opinar e decidir. Para tanto, as informações do projeto são gerenciadas e distribuídas por meio de várias ferramentas, entre as quais se destacam os softwares produzidos especificamente para o gerenciamento de projetos, para otimização de reuniões e apoio a escritórios virtuais, interfaces em ambiente de rede, portais e painéis de controle de projeto especializados e ferramentas de gerenciamento de trabalho em equipe; e gerenciamento eletrônico das comunicações.

A propósito da preocupação com a produtividade das reuniões de projeto, os eventos realizados a esse título podem consistir em encontros virtuais (reuniões eletrônicas) ou presenciais, os quais podem ser apoiadas com tecnologias de colaboração de documentos, incluindo mensagens de e-mail e sítios de projeto na internet ou redes internas. Como o processo de planejar o gerenciamento das comunicações, consoante assinala o PMBOK (PMI, 2017), requer discussão com a equipe do projeto para determinar a maneira mais apropriada de atualizar e comunicar as informações do projeto e para responder às solicitações das várias partes interessadas por informações, as competências atinentes a essa atividade apresentam uma interface com a competência de desenvolvimento de equipes e de pessoas.

Ademais, as reuniões exigem uma gestão cuidadosa com vistas a favorecer a criação de ambiente para tomada de decisão, interlocução com as partes interessadas; entendimento com fornecedores, prestadores de serviços e outras partes interessadas. Com esse intento, o gerenciamento de reuniões eficazes deve garantir que cumpram seus objetivos, para o que pode contribuir a observância dos seguintes passos: preparar e distribuir a pauta, definindo os objetivos da reunião; garantir que as reuniões comecem e terminem no horário publicado; garantir que os participantes

apropriados sejam convidados e compareçam; permanecer no tema; administrar expectativas, problemas e conflitos durante a reunião; e registrar todas as ações e os respectivos responsáveis por sua conclusão” (PMI, 2017).

Ademais, considerando que as comunicações do projeto são baseadas em esforços para alavancar o projeto, evitando mal-entendidos e contornando equívocos de comunicação, não se pode prescindir de uma escolha de métodos, meios e mensagens, concebidos em sintonia com o processo de planejamento (PMI, 2017). Dessa forma, essas escolhas não são neutras, assim como não são feitas sem toda uma fundamentação.

Para uma breve noção a esse respeito, o PMBOK (PMI, 2017) costuma registrar pelo menos cinco fatores capazes de afetar a mera escolha da tecnologia de comunicação a ser utilizada em casos específicos: senso de urgência das informações; confiabilidade da tecnologia; facilidade de uso da tecnologia; o ambiente de operação do projeto; e a sensibilidade e confidencialidade das informações. A análise quanto à urgência da necessidade de informações está diretamente atrelada ao objetivo do projeto e às suas fases. Por isso, a comunicação pertinente é condicionada pela frequência de trocas e pelo formato das informações a serem prestadas.

A confiabilidade da tecnologia, que, antes, precisa estar disponível e acessível para todas as partes interessadas ao longo do projeto, da concepção à entrega, deve assegurar a integridade da informação. Além disso, esse requisito se completa com a facilidade de uso, que concerne à plenitude de utilização e domínio pelos participantes do projeto, ainda que, para tanto, eventualmente seja necessário o treinamento desses sujeitos.

Ainda a esse respeito, o PMBOK preconiza cautela no tocante à sensibilidade e à confidencialidade das informações. Nesse sentido, a par dessa normativa, a comunicação de informações não pode prescindir de uma avaliação prévia quanto à natureza dessas informações e aos riscos de torná-las públicas. Assim, uma vez constatado que são delicadas ou confidenciais, mostram-se necessárias medidas de proteção adicionais, inclusive políticas de mídias sociais para funcionários de forma a garantir comportamento apropriado, segurança e a proteção de informações.

Trata-se, portanto, de questão que extrapola o espectro das habilidades de gerenciamento presumíveis para um bom gerente de projeto. Idêntica atenção deve ser dedicada ao ambiente de desenvolvimento do projeto, o lócus onde serão processadas essas informações e comunicações. Para que esse ambiente seja funcional e operado conforme o esperado, é preciso que os gerentes conheçam, inclusive em termos de efeitos ou de eficácia, a sistemática adotada para a realização das atividades que o projeto engendra nesse campo. Certamente, é importante saber se esse ambiente será físico ou virtual; o potencial de uso de diferentes idiomas, se será afetado por fusos horários, se há aspectos culturais que possam interferir na eficiência da comunicação.

No que concerne especificamente à consciência cultural, de acordo com a prescrição do PMBOK, a consciência das diferenças culturais e pessoais, que é mediada pela habilidade de desenvolver a consciência da equipe sobre diferenças culturais e pessoais, afigura-se importante frente de inibição de mal-entendidos e ampliação da capacidade de comunicação como um todo, sendo, por isso mesmo, vista como uma das habilidades dessa área, em que pese caracterizar igualmente uma habilidade nitidamente interpessoal.

Finalmente, ainda com o propósito de clarificar o caráter multidimensional do mencionado Modelo 5Cs das Comunicações, o EB explicita a ancoragem dessa ferramenta das comunicações em uma pluralidade de áreas e competências, arrolando entre seus elementos estruturantes a “identificação, definição e gerenciamento das expectativas das partes interessadas”, assim como o aprimoramento “das habilidades de todos os membros da equipe”. (PMI, 2017).

Esse último, em particular, deve incidir especialmente sobre atividades de convencimento de pessoa, grupo ou organização a executar uma ação; motivação e incentivo; orientação para melhoria do desempenho e alcance dos resultados desejados; negociação de acordos mutuamente aceitáveis entre as partes e redução de atrasos de aprovação ou decisão; e solução de conflitos para evitar impactos negativos”. (PMI, 2017).

3. METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho se fundamentou em pesquisa bibliográfica, ora incorporada como referencial teórico, e se completou com os resultados apresentados no instrumento de coleta aplicado aos gerentes de projetos do Exército Brasileiro. Dessa forma, as conclusões extraídas deste estudo estão baseadas em evidências coletadas de experiências da vida real e revisão da literatura.

3.1 Estratégia metodológica

Os procedimentos projetados para a realização da pesquisa seguiram uma sequência lógica e bem definida, de modo a garantir uma abordagem sistemática para responder à questão do trabalho. Assim, o trabalho foi formado por várias decisões sobre as opções metodológicas disponíveis. Essas escolhas foram feitas, em geral, durante a fase inicial da pesquisa (ver Apêndice A - Procedimento da pesquisa bibliográfica).

No que tange à classificação, que pode ser considerada a partir de pontos de vista sobre diferentes aspectos, que podem ir desde a aplicação, passando pelos objetivos e modo de inquérito, chegando à estratégia de pesquisa e ao horizonte de tempo de pesquisa, o presente estudo foi orientado especialmente pelas perspectivas de Zanella (2009) e Kumar (2014).

Com base na perspectiva dos objetivos, Kumar (2014) destaca que uma pesquisa pode ser descritiva, correlacional, explicativa ou exploratória. Saunders, Lewis e Thornhill (2016), apud Rezende e Blackweell (2019), por sua vez, acrescentam que uma pesquisa também pode ser avaliativa e comportar, de forma combinada, mais de um desenho, descrevendo o modelo correlacional como o que tenta identificar o relacionamento entre dois ou mais aspectos do objeto em estudo; e o exploratório como possibilidade para a incursão em uma área ou objeto sobre o qual pouco ou nada se sabe. Portanto, a par da classificação quanto aos objetivos abordada por Kumar (2014), este trabalho é do tipo exploratório, porque o autor pretendeu explorar o problema em questão sobre as competências de comunicação dos gerentes de projetos do Exército Brasileiro. Pode ainda ser considerado correlacional, por se

buscar o relacionamento dessas competências de comunicação autoavaliadas pelos gerentes em relação aos níveis necessário e existente.

Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, por ter sido delimitada a um público específico, os gerentes de projetos do Exército Brasileiro e de acordo com Zanella (2009), a motivação foi a solução de problema concreto, e também, contribuir com novos fatos para sua compreensão teórica.

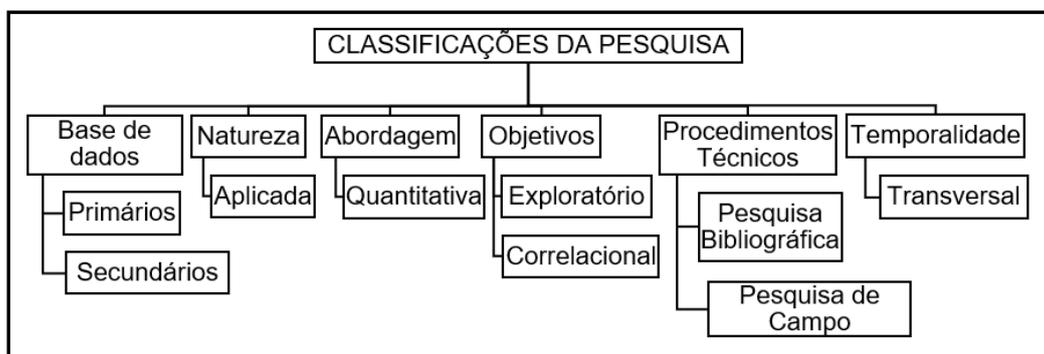
Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi classificada em quantitativa, pois, ainda como mostra Zanella (2009), eis que se realiza com o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento e análise dos dados, ademais de preocupar-se com representatividade numérica: com a medição objetiva e a quantificação dos resultados.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados na coleta de dados, a pesquisa foi caracterizada por ser bibliográfica e de campo. Na primeira parte, permitiu a exploração do assunto, como também registra Zanella (2009), a partir do conhecimento disponível em base de dados primários, fontes bibliográficas, principalmente em livros, periódicos, revistas, artigos científicos, teses e dissertações relacionados ao tema. Ao final, foi complementada com dados obtidos a partir da aplicação de um pertinente instrumento de coleta junto aos gerentes de projetos do Exército Brasileiro.

Por fim, quanto à temporalidade, o estudo classifica-se como transversal, por analisar dados coletados ao longo de um período de tempo determinado, pois o trabalho teve por referência o ano de 2020.

Mesmo com lacunas de conhecimento na literatura, muitas informações estão disponíveis para serem analisadas e ajudar a preenchê-las. Considerando a limitação de tempo disponível para a realização da pesquisa, critérios de priorização, inclusão e exclusão foram definidos para restringir o tamanho da revisão da literatura. A revisão de literatura enfoca as competências em gerenciamento de projetos. A Figura 3 sintetiza, de maneira gráfica, a classificação da pesquisa do trabalho.

Figura 3 - Classificação da pesquisa do trabalho



Fonte: Vergara (2015), adaptada pelo autor.

3.2. Tipo e descrição geral da pesquisa

Como base para a elaboração do instrumento de coleta de dados junto aos gerentes de projetos do Exército Brasileiro foram utilizadas fontes primárias e também fontes secundárias, por meio de pesquisas bibliográficas em livros, periódicos, revistas, artigos científicos, teses e dissertações relacionados ao tema, conforme Vergara (2015) e Gil (2011).

Para buscar a resposta da questão-problema objeto do estudo, foi aplicado um instrumento de coleta de dados direcionado aos gerentes de projetos do Exército Brasileiro, a fim de verificar com base na autoavaliação desses dirigentes, as competências e habilidades de comunicação em níveis necessário e existente. É de se ressaltar, conforme se verá adiante, que a aplicação do instrumento foi mais abrangente, alcançando todo o pessoal envolvido com projetos no âmbito da Instituição, de onde se filtrou a parcela formada pelos gerentes de projetos, para efeito de comparação.

No que tange a revisão de literatura sobre as competências em gerenciamento de projetos, Booth, Papaioannou e Sutton (2013), apud Rezende e Blackwell (2019), explicam que um risco para qualquer pesquisa é faltar um item relevante, dados os parâmetros escolhidos para realizar a pesquisa. Portanto, os termos mais amplos referentes à competência em gerenciamento de projetos foram utilizados como critérios de inclusão.

A coleta de informações buscou responder aos objetivos da pesquisa. A busca de dados foi realizada em documentos já levantados, entre os quais se deu preferência aos mais recentes. Dados primários foram levantados por intermédio de instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas. De acordo com que Zanella (2009) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas descritivas, cujos objetivos incluem a avaliação dos participantes quanto a alguma condição ou circunstância que tem relação com a problemática da pesquisa.

3.3. Participantes

Conforme Gil (2011), a amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual são estimadas ou estabelecidas todas as características de um universo ou de uma população. Concretamente, a amostra da presente pesquisa, de caráter censitário, foi constituída pelos colaboradores na área de projetos do Exército Brasileiro no ano de 2020, que integram o Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro.

Dentro desse segmento, foram efetuados controles para identificação do segmento específico representado pelos gerentes de projeto, composto por 63 respondentes da amostra de participantes formada por 390 respondentes. A média dos anos de experiência dos respondentes do grupo dos gerentes é de aproximadamente 4 (quatro) anos, exatamente 3,7 (três vírgula sete). Seis deles têm mais de 10 (dez) anos de experiência em projetos e 17 (dezessete) têm até 1 (um) ano de experiência em projetos.

3.4. Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta foi desenvolvido no âmbito do grupo constituído pelos pesquisadores/colaboradores: Professora Doutora Siegrid Guillaumon Dechandt, pelo Professor Doutor Herbert Kimura, Doutor Leandro Bolzan de Rezende e pelos alunos do Curso de Especialização de Gestão em Projetos da Universidade de Brasília (UnB) Roosevelt Fonseca, André Luís Amorim Fera e Paulo Sérgio Lopes Coelho, visando à realização da pesquisa “Competências para o gerenciamento de projetos, programas e portfólios”. (Ver Apêndice B – Instrumento de coleta de dados).

Num segundo momento, o instrumento foi validado mediante experimento piloto, aplicado junto ao grupo de alunos militares do MBA em Gestão de Projetos segunda turma, da parceria Exército Brasileiro e Universidade de Brasília (UnB).

O questionário foi estruturado para inicialmente levantar os dados sociodemográficos dos respondentes. Na sua parte principal foi estruturado em habilidades e competências, compreendidas em 11 (onze) dimensões, para as quais um conjunto de questões foi formulado, a fim de obter-se o grau de sensibilidade de cada respondente em relação às competências em nível necessário e em nível existente.

Metodologicamente, o estudo testou quantitativamente variáveis dimensionais de competências, em níveis necessário e existente em uma amostra de militares selecionados para a função de gerentes de projetos estratégicos do Exército Brasileiro, por meio da autoavaliação desses gerentes.

As respostas do instrumento de coleta foram organizadas numa escala de 0 a 5 pelos índices obtidos em cada questão e calculadas as médias por cada competência analisada, como forma de permitir o alcance do objetivo central do estudo de avaliar as competências para o gerenciamento de projetos do Exército Brasileiro.

Para tanto, a pesquisa necessária à sua consecução foi realizada com a utilização da metodologia *websurvey* proposta por Callegaro, Manfreda e Vehovar (2015) (ver Apêndice C). Além das facilidades de contato com os participantes, esse modelo tem vantagem de enviar a resposta diretamente à aplicação tecnológica em que os dados recebidos são processados e tratados.

Nesse sentido, o instrumento destinado à coleta de dados da pesquisa, conforme itens arrolados no Quadro 1 adiante, consistiu no questionário elaborado no âmbito do grupo destinado à realização da pesquisa “competências para o gerenciamento de projetos, programas e portfólios, formado pela equipe do grupo constituído pelos pesquisadores/colaboradores, já mencionados anteriormente.

O aludido questionário foi organizado em duas partes, precedidas de um conjunto de

orientações aos respondentes selecionados para participação na pesquisa. A primeira parte do instrumento foi reservada à obtenção de informações sociodemográficas dos respondentes, tais como: idade, tempo de trabalho na organização, tempo de função na área de projetos e sexo.

A segunda parte do questionário, por sua vez, foi reservada à obtenção das impressões dos respondentes sobre as competências que, nas respectivas opiniões, são observadas no cotidiano de suas funções ao lidar com o assunto, assim como sobre o grau em que julgavam essas competências necessárias ao melhor desempenho de suas funções na área e sobre o nível de existência dessas competências.

Para efeito da aferição proposta, o questionário foi organizado em um conjunto de onze dimensões de competências, em que se enquadram competências ou habilidades específicas arroladas na literatura atinente à gestão de projetos, especialmente no modelo estrutural de Rezende e Blackwell (2019). Ao todo, essa subdivisão compreende 92 habilidades valoradas pelos respondentes, na forma da estrutura transposta no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e competências na gestão de projetos

Dimensão	Competência
1. Influenciar	1.1 Liderar 1.2 Persuadir / Influenciar 1.3 Motivar os outros (motivador) 1.4 Gerenciar conflitos 1.5 Negociar
2. Comunicação	2.1 Ser carismático 2.2 Comunicar Oralmente 2.3 Comunicar por Escrito 2.4 Ouvir 2.5 Ler e compreender 2.6 Fazer apresentações 2.7 Comunicar clara, direta e concisamente 2.8 Comunicar engajadamente 2.9 Comunicar multinível (superiores, pares, subordinados) 2.10 Comunicar abertamente 2.11 Comunicar em múltiplas culturas / contextos

Dimensão	Competência
3. Trabalhar em equipe	3.1 Colaborar 3.2 Dar suporte 3.3 Desenvolver outros membros da equipe 3.4 Construir equipes 3.5 Delegar para outrem 3.6 Escalar para superior 3.7 Ser confiável
4. Emocionais	4.1 Sensibilidade interpessoal 4.2 Habilidade interpessoal 4.3 Empatia 4.4 Autoconhecimento 4.5 Gerenciamento de estresse 4.6 Automotivação
5. Contextuais	5.1 Consciência contextual 5.2 Consciência política 5.3 Adaptabilidade 5.4 Alinhamento estratégico 5.5 Networking
6. Gerenciais	6.1 Planejar 6.2 Priorizar 6.3 Dirigir (prover direcionamento) 6.4 Organizar 6.5 Coordenar 6.6 Monitorar 6.7 Controlar
7. Cognitivas	7.1 Visão / imaginação 7.2 Visão estratégica 7.3 Pensamento sistêmico 7.4 Análise crítica 7.5 Intuição 7.6 Solução de problemas 7.7 Tomada de decisão 7.8 Aprender 7.9 Criatividade
8. Profissionalismo	8.1 Ética 8.2 Accountability / Responsabilização
9. Conhecimento e Experiência	9.1 Expertise técnica / tecnológica 9.2 Expertise na área de negócio da iniciativa 9.3 Expertise administrativa 9.4 Experiência técnica / tecnológica 9.5 Experiência na área de negócio da iniciativa 9.6 Experiência administrativa
10. Técnicas	10.1 Gerenciar pessoas 10.2 Gerenciar recursos 10.3 Gerenciar requisitos 10.4 Gerenciar escopo 10.5 Gerenciar custos 10.6 Gerenciar orçamento 10.7 Gerenciar aquisições 10.8 Gerenciar contratos 10.9 Gerenciar tempo 10.10 Gerenciar partes interessadas

Dimensão	Competência
	10.11 Gerenciar riscos 10.12 Gerenciar qualidade 10.13 Gerenciar comunicações 10.14 Gerenciar integração 10.15 Dominar métodos de gerenciamento de projetos 10.16 Dominar métodos de gerenciamento de programas 10.17 Dominar métodos de gerenciamento de portfólios 10.18 Gerenciar clientes 10.19 Gerenciar conhecimento 10.20 Gerenciar informações 10.21 Gerenciar segurança e saúde 10.22 Gerenciar mudanças 10.23 Gerenciar cadeia logística 10.24 Gerenciar o ciclo de vida de produtos
11. Habilidades e atributos pessoais	11.1 Possuir orientação para resultados 11.2 Ser comprometido 11.3 Possuir iniciativa 11.4 Possuir confiança em si 11.5 Possuir coragem 11.6 Ser franco 11.7 Possuir atenção para detalhes 11.8 Possuir senso de humor 11.9 Ser multitarefas 11.10 Possuir disciplina 11.11 Possuir poder / autoridade

Fonte: elaboração do autor.

A gradação das respostas a cada uma das competências arroladas no questionário, por sua vez, foi efetuada com a utilização de escala de 6 (seis) pontos, conforme descrito no Quadro 2. Esse arranjo reduz o viés de centralização do modelo de cinco pontos, que inobstante essa crítica, é um dos mais presentes na literatura. Cada um desses itens corresponde a uma proposta de um grau de necessidade ou de desenvolvimento da competência/habilidade considerada individualmente, segundo a avaliação do participante.

A descrição desses estágios das competências na Instituição encontra-se transcrita no quadro 2, consignando-se que a opção para atribuição de grau 0 (zero), consoante orientação aos participantes, deveria ocorrer para indicação de que “a competência não se faz necessária (0 – desnecessário) ou não está desenvolvida (0 – inexistente).”

Quadro 2 – Avaliação de competências – valoração

Pontuação/Gradação	Descrição
0 – Valor zero (desnecessário ou inexistente)	A opção para atribuição de grau 0 (zero), consoante orientação aos participantes, deveria ocorrer para indicação de que “a competência não se faz necessária (0 – desnecessário) ou não está desenvolvida (0 – inexistente).”
1 - Iniciante	A pessoa possui ciência do conhecimento que é necessário para desenvolver a competência. Não possui capacidade para praticar a competência.
2 - Básico	A pessoa possui conhecimento básico sobre a competência, conseguindo descrever a competência. Possui a capacidade de exercer a competência sob a supervisão em ambientes simples.
3- Intermediário	A pessoa possui conhecimento razoável sobre a competência, conseguindo praticar de forma limitada a competência. Possui a capacidade de exercer a competência de forma independente em ambientes simples.
4 - Avançado	A pessoa possui conhecimento avançado sobre a competência, conseguindo avaliar criticamente e se adaptar. Possui a capacidade de exercer a competência de forma independentes em ambientes complexos. Supervisiona outros aplicando a competência.
5 - Expert	A pessoa possui conhecimento profundo sobre a competência, conseguindo avaliar criticamente, adaptar ou desenvolver novas teorias e métodos. Possui a capacidade de exercer a competência de forma independente em ambientes complexos. Se necessário, educa outros sobre a competência. Reconhecido como um expert por outros profissionais <i>senior</i> os quais o (a) chamam para oferecer assessoramento sobre a competência.

Fonte: elaboração do autor.

Esse tipo de escala costuma ser empregado em trabalhos que visem à obtenção de opinião do participante motivada por uma proposição ou afirmação relativamente bem

detalhada, de modo a que a resposta se aproxime o mais fidedignamente possível de seu pensamento ou entendimento.

3.5. Análise e tratamento dos dados

Para a construção do capítulo analítico foram analisadas as respostas dos participantes ao instrumento de coleta de dados destinado à coleta sobre competências para o gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Como serão feitas comparações, os dados foram organizados em dois blocos: um formado pela totalidade dos 390 respondentes, doravante referenciado como grupo Exército Brasileiro (grupo EB), e outro constituído especificamente pelos 63 integrantes do grupo dos gerentes de projetos do Exército Brasileiro, doravante referenciado como grupo Gerentes.

Para tanto, os dados obtidos com as respostas foram catalogados em planilha Excel, a partir da qual foram realizados filtros para se chegar à segregação das respostas do grupo Gerentes, que faz parte da análise deste trabalho. Os filtros que foram aplicados na planilha de tratamento dos dados contemplaram os seguintes itens: item 7 (coluna Q) da planilha Excel, tipo de iniciativa: foram selecionados os itens projeto e projeto integrante de programa; item 8 (coluna R) da planilha Excel, função: foi selecionada somente a função de gerente; e o item 9 (coluna S) da planilha Excel, tipo de organização: sendo selecionada apenas órgão da administração pública (ver Apêndice D – Planilha Excel).

A ferramenta de tratamento permitiu o cálculo de médias e médias de médias para cada uma das habilidades e cada uma das dimensões, médias por grupo de respondentes e pelo status da competência quanto a sua necessidade ou existência, no âmbito dos grupos de participantes considerados (EB e Gerentes). Além disso, foram calculadas as diferenças de valoração, as quais serão referenciadas como *gap*, à guisa de representar o potencial de melhoria da competência, tendo como base o estágio da competência no seu nível de detecção.

Após esse procedimento, novo recorte foi feito tendo em vista o escopo deste estudo cujo enfoque é dedicado às habilidades específicas da dimensão comunicação. Essa

opção, de algum modo, reflete a importância no atual momento em que as possibilidades das comunicações e das tecnologias usadas para a sua consecução, assim como das habilidades inerentes para o seu manuseio, se fazem cruciais e oportunas para a continuidade de atividades nos mais diversos campos do trabalho.

Dentro da dimensão comunicação foi efetuado novo recorte, para enfatizar a análise das seguintes habilidades: comunicar multinível; comunicar concisa, clara e diretamente; ler e compreender; comunicar por escrito; comunicar oralmente; comunicar engajadamente; comunicar em múltiplas culturas/contextos; e comunicar com carisma (ser carismático). Para efeito dessa escolha, foram priorizadas as competências que na pesquisa apresentaram escores destacados, seja em níveis mais elevados, seja em níveis menos pontuados, assim como aquelas que apresentaram *gaps* mais expressivos, pelas ideias que podem suscitar.

4. RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

O recorte de dados propiciados pelas respostas ao questionário permitiu a elaboração de diversas tabelas, quadros e gráficos apresentados e analisados ao longo deste capítulo. A estratificação por grupos de participantes e por níveis de percepção em relação à necessidade e à existência de competências viabilizou uma série de comparações intergrupos e intragrupos.

Consoante foi descrito na metodologia, as respostas ao questionário se situam numa espécie de *continuum* que vai de 0 a 5, onde o ponto de partida 0 (zero) indica percepção de inexistência ou de desnecessidade da competência ou habilidade, ao passo que o nível de chegada 5 (cinco) indica a percepção da competência desenvolvida em seu limite máximo, evidenciando a identificação de expertise em relação à habilidade considerada.

Por essa razão, as médias calculadas para os grupos participantes apontam para algum ponto sobre esse *continuum*, a indicar um caminho já percorrido. Da mesma forma, podem indicar um eventual percurso a ser feito (oportunidade de melhoria) em direção a um melhor posicionamento e, quiçá, à excelência em cada habilidade individualmente considerada.

4.1 Uma visão panorâmica das competências de comunicação no EB

Com o intento de apresentar uma visão geral em que se encontram as competências de comunicação no Exército Brasileiro, foi elaborada a Tabela 1. Ela compreende os dados de cada competência integrante da dimensão comunicação, à exceção das competências ouvir, fazer apresentações e comunicar abertamente, que, embora tenham integrado o instrumento de coleta, não fazem parte do escopo deste trabalho.

A partir dos dados nela contidos, tem-se um panorama, uma visão global dessa competência e das respectivas habilidades, construído com base nos pontos de vista dos dois grupos de participantes da pesquisa, bem como, da medida em que essas habilidades são avaliadas como presentes ou necessárias em cada um deles.

A propósito, partindo-se da média agregada da dimensão, apurada com base nas médias das 8 (oito) habilidades objeto deste trabalho, verifica-se que o grupo EB e o grupo Gerentes apontam, tomados em conjunto, nos limite extremos do *continuum* da escala de valoração, a competência de comunicação com escore variando de 3,02 (EB-existente) a 3,51 (Gerentes-necessário).

Tabela 1 - Avaliação de competências de comunicação

Competências/Habilidades	Grupo EB			Grupo Gerentes		
	Necessário	Existente	Gap	Necessário	Existente	Gap
Ser carismático	2,83	2,73	0,10	2,89	2,86	0,03
Comunicar oralmente	3,35	3,07	0,28	3,54	3,19	0,35
Comunicar por escrito	3,41	3,19	0,22	3,59	3,38	0,21
Ler e compreender	3,42	3,24	0,18	3,62	3,41	0,21
Comunicar clara, direta e concisamente	3,47	3,15	0,32	3,71	3,38	0,33
Comunicar engajadamente	3,35	2,99	0,35	3,52	3,21	0,32
Comunicar multinível	3,52	3,11	0,42	3,79	3,41	0,38
Comunicar em múltiplas culturas/contextos	3,14	2,70	0,44	3,41	3,03	0,38
Médias da dimensão	3,31	3,02	0,29	3,51	3,23	0,28

Fonte: elaboração do autor.

Esses primeiros resultados mencionados denotam percepção, de ambos os grupos, de que as competências de comunicação, como um todo, encontram-se consolidadas na Instituição, seja como competência em curso, existente, seja como competência reconhecida em sua necessidade, e, por isso mesmo, merecedora de ser desenvolvida.

Ainda acerca dos números em questão, pode-se dizer que essa avaliação corrobora a relevância da dimensão no concerto da estrutura conhecida como PMCF, concebida por Rezende e Blackwell (2019) utilizada no referencial teórico orientador deste estudo.

Passando a um outro prisma de observação, procurou-se enfatizar a relevância com que essas competências são tratadas pelos participantes. Para tanto, num primeiro momento, as competências de comunicação foram ordenadas de forma decrescente

tomando-se como base os escores obtidos na avaliação do nível necessário, conforme Figura 4.

Figura 4 - Hierarquia de competências de comunicação nível necessário

Ordem	Competências de Comunicação	EB	Gerentes
1	Comunicar Multinível	3,52	3,79
2	Comunicar Clara, Direta e Concisamente	3,47	3,71
3	Ler e Compreender	3,42	3,62
4	Comunicar por Escrito	3,41	3,59
5	Comunicar Oralmente	3,35	3,54
6	Comunicar Engajadamente	3,35	3,52
7	Comunicar em Múltiplas Culturas / Contextos	3,14	3,41
8	Ser Carismático	2,83	2,89

Fonte: elaboração do autor.

Essa estruturação dos dados, nos termos da Figura 4, permite verificar que as 8 (oito) competências levantadas pelo grupo Gerentes coincidem com as 8 (oito) competências apontadas pelo grupo EB, inclusive na mesma ordem. São elas: comunicar multinível (superiores, pares, subordinados); comunicar clara, direta e concisamente; ler e compreender; comunicar por escrito; comunicar oralmente; comunicar engajadamente; comunicar em múltiplas culturas/contextos; e ser carismático. Além disso, em termos de valores, percebe-se que as médias do grupo Gerentes são invariavelmente maiores do que as apresentadas no grupo EB.

Num segundo momento, ao organizar as competências de comunicação pela ordem decrescente do grau com que é aferida a sua existência, conforme a Figura 5 constata-se que a competência ler e compreender aparece à frente das demais, com pontuação máxima nos dois grupos, sendo de 3,24 no grupo EB e 3,41 no grupo Gerentes, registrando que neste o escore obtido foi o mesmo conferido à competência comunicar multinível. Situação idêntica de avaliação nos dois grupos, ocorre com a competência comunicar clara, direta e concisamente, que se mantém na terceira colocação com 3,15, no grupo EB, e com 3,38, no grupo Gerentes.

Figura 5 - Hierarquia de competências nível existente

Nº	Competências	EB		Nº	Competências	Gerentes
1	Ler e compreender	3,24	→	1	Ler e compreender	3,41
2	Comunicar por escrito	3,19	→	2	Comunicar multinível	3,41
3	Com clara, direta e concisa	3,15	→	3	Com clara, direta e concisa	3,38
4	Comunicar multinível	3,11	→	4	Comunicar por escrito	3,38
5	Comunicar oralmente	3,07	→	5	Comunicar engajadamente	3,21
6	Comunicar engajadamente	2,99	→	6	Comunicar oralmente	3,19
7	Ser carismático	2,73	→	7	Com em múltiplas culturas	3,03
8	Com em múltiplas culturas	2,70	→	8	Ser carismático	2,86

Fonte: elaboração do autor.

Ainda pela Figura 5, percebe-se uma inversão de ordem entre as competências comunicar por escrito e comunicar multinível. Aquela aparece na segunda posição no grupo EB e na quarta posição no grupo Gerentes. Já a competência comunicar multinível, que aparece como quarta no grupo EB, afirma-se na segunda colocação no grupo Gerentes, com a mesma pontuação da competência ler e compreender.

A Figura 5 ainda evidencia inversão de ordem entre as competências comunicar oralmente e comunicar engajadamente. Aquela aparece na quinta posição no grupo EB e na sexta posição no grupo Gerentes. Já a competência comunicar engajadamente, que aparece como sexta no grupo EB, afirma-se com a quinta colocação no grupo Gerentes.

Na mesma linha, trocam também de posicionamento as competências ser carismático na 7ª posição e comunicar em múltiplas culturas/contextos na 8ª posição ambas no grupo EB, com as colocações dessas mesmas competências no grupo Gerentes com a competência de comunicar em múltiplas culturas/contextos na 7ª posição e ser carismático na 8ª posição (Figura 5).

Ainda com o objetivo de comparar as competências entre si e nos dois grupos de participantes, os resultados foram organizados por ordem decrescente de *gap*, que corresponde à diferença aferida entre o grau atribuído à constatação de uma competência e aquele com que se julga tal competência necessária. Nesse sentido, consoante a Figura 6, verifica-se concordância de posicionamento de pelo menos seis competências nos dois grupos.

A propósito, na Figura 6, verifica-se que a competência comunicar em múltiplas

culturas/contextos fica na primeira posição nos dois grupos, com o *gap* de 0,44 no grupo EB e de 0,38 no grupo Gerentes. A competência comunicar multinível, por sua vez, fica na segunda posição no grupo EB, com o *gap* de 0,42, apresentando *gap* de 0,38 no grupo Gerentes, ao lado, portanto, da competência comunicar em múltiplas culturas/contextos.

Ainda são concordantes as posições das seguintes competências: comunicar clara, direta e concisamente, na quarta posição com o valor de 0,32, no grupo EB, e valor de 0,33, no grupo Gerentes; comunicar por escrito, na sexta posição, com o valor de 0,22, no grupo EB, e valor de 0,21, no grupo Gerentes; competência ler e compreender, na sétima posição, com o valor de 0,18, no grupo EB, e de 0,21, no grupo Gerentes; e, por fim, a competência ser carismático, na oitava posição, com o valor de 0,10, no grupo EB, e de 0,03, no grupo Gerentes.

Figura 6 – Hierarquia das competências por *gaps*

Nº	Competências	EB		Nº	Competências	Gerentes
1	Com em múltiplas culturas	0,44	→	1	Com em múltiplas culturas	0,38
2	Comunicar multinível	0,42	→	2	Comunicar multinível	0,38
3	Comunicar engajadamente	0,35	↔	3	Comunicar oralmente	0,35
4	Com clara, direta e concisa	0,32	↔	4	Com clara, direta e concisa	0,33
5	Comunicar oralmente	0,28	↔	5	Comunicar engajadamente	0,32
6	Comunicar por escrito	0,22	→	6	Comunicar por escrito	0,21
7	Ler e compreender	0,18	→	7	Ler e compreender	0,21
8	Ser carismático	0,10	→	8	Ser carismático	0,03
	Média	0,29	→		Média	0,28

Fonte: elaboração do autor

Ainda na Figura 6, é possível ver também que as competências comunicarem engajadamente e comunicar oralmente trocam de posição, conforme sejam visualizadas no grupo EB ou no grupo Gerentes. A competência comunicar engajadamente aparece na terceira posição no grupo EB, com o valor de 0,35 e na quinta posição no grupo Gerentes, com o valor de 0,32. Em situação inversa, a competência comunicar oralmente está na 5ª posição, no grupo EB, com o valor de 0,28 e na terceira posição no grupo Gerentes, com o valor de 0,35.

É interessante ressaltar que, nos dois grupos, a competência ser carismático fica

posicionada na última colocação, o que pode induzir à conclusão de que esta competência da comunicação é a que menos faz falta, na visão dos participantes da pesquisa, ou que, esse atributo pessoal acabe por ser menos valorizado numa instituição de estrutura verticalizada, onde predomina a hierarquia.

No tocante à observação das diferenças em relação ao que existe e ao que é desejável de forma agregada na dimensão comunicação sob exame, os resultados indicam uma amplitude máxima dessa média da dimensão (*gap* da média), de valoração da ordem de 0,29 pontos, para o grupo EB, e de 0,28 pontos, para o grupo Gerentes.

Essas variações, embora não sejam diretamente proporcionais à pontuação dos respectivos conjuntos, correspondem a menos de 10% da pontuação atribuída à dimensão em sua média total em cada grupo, quando a condição tomada como referência é a existência da competência, cuja média é de 3,02 no grupo EB e 3,23 no grupo Gerentes (ver Tabela 1). Ainda assim, essa variação não pode ser considerada desprezível, devendo ser contemplada em eventual plano de desenvolvimento de competências dessa dimensão, especialmente se esses dados são tomados com base nos limites extremos anteriormente apontados.

4.2 Habilidades em destaque

A partir deste ponto, a análise passa a contemplar a discussão individualizada das competências em exame neste trabalho. Para tanto, serão considerados os escores médios mais significativos ou menos expressivos obtidos nos dois grupos de participantes em relação às condições de referência avaliadas (existência e necessidade). No entanto, a ordem adotada para o tratamento individual foi definida pelo grau em que cada uma foi considerada necessária, da maior valoração para a menor.

Como vertente desse processo, será considerada, também, a variabilidade das diferenças de maior expressividade entre as percepções dos respondentes em relação às competências que consideram desenvolvidas e às que julgam necessário maior desenvolvimento.

4.2.1 Comunicar multinível

É de se ressaltar, inicialmente, a atenção que os participantes parecem dedicar à competência comunicar multinível. Dentre todas as competências de comunicação, foi ela a que apresentou a maior valoração média, tanto em relação ao grupo EB, quanto no grupo Gerentes. No que toca à percepção como necessária, essa média foi de 3,52, no grupo EB; e de 3,79, no grupo dos Gerentes. Na opinião sobre o nível existente, o grupo EB a avaliou com escore médio de 3,11, ao passo que a média entre os Gerentes foi de 3,41. Assim, observam-se praticamente os mesmos padrões na avaliação dos dois grupos nos dois níveis (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Competência comunicar multinível

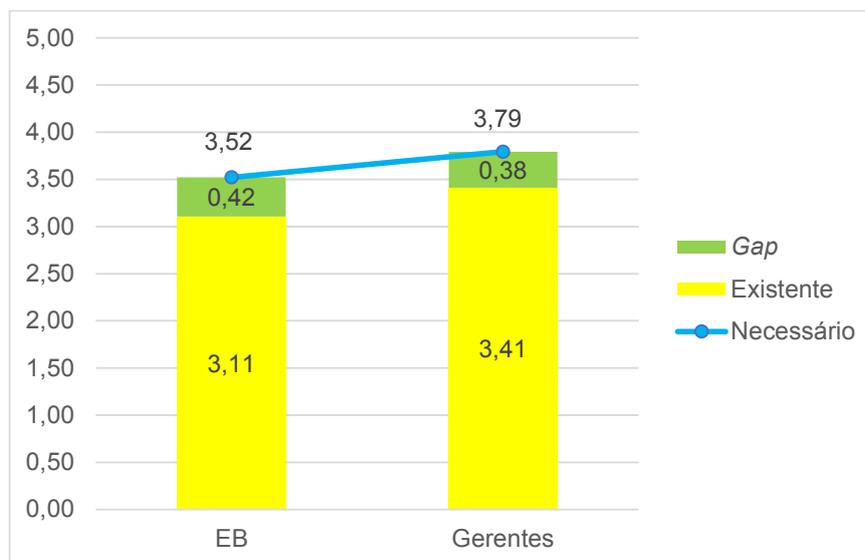
Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,52	3,11	0,42	8,4
Gerentes	3,79	3,41	0,38	7,6

Fonte: elaboração do autor.

Particularmente no confronto entre os níveis necessário e existente, o *gap* da comunicação multinível apresenta-se mais significativo no grupo EB, com 0,42 pontos, do que no grupo Gerentes, onde obteve 0,38 pontos. Em ambos os casos, essa diferença corresponde a pouco menos de 10% da pontuação máxima possível, que é de 5,0, sendo precisamente 8,4%, no grupo EB, e 7,6%, no grupo Gerentes. Como o *gap* representa a diferença entre o nível em que se considera a competência existente e aquele em que ela é vista é como necessária, as diferenças nos dois grupos indicam, neste caso, a possibilidade de aprimoramento da competência comunicar multinível.

O Gráfico 1, também é ilustrativo quanto à perspectiva de aperfeiçoar esta competência, uma vez que evidencia o seu nível, em termos de sua existência e sua necessidade na visão dos participantes. Também mostra o distanciamento da avaliação da competência por esses profissionais em relação ao potencial de expertise indicado pelo valor 5,0, que aparece, como limite máximo, no eixo de coordenadas do gráfico, como horizonte possível.

Gráfico 1 – Competência comunicar multinível



Fonte: elaboração do autor.

É possível que a preocupação com a comunicação multinível, no âmbito do Exército Brasileiro, seja reflexo de entendimento interno de que a estrutura hierárquica da Instituição é muito complexa e verticalizada. Afinal, são várias as categorias hierárquicas desde os soldados, passando pelos cabos, sargentos e subtenentes (grupo de praças); praças especiais; tenentes (grupo de oficiais subalternos); capitães (grupo de oficiais intermediários); majores, tenente coronéis e coronéis (grupo de oficiais superiores); e generais.

Com efeito, ao mesmo tempo em que traz dificuldades para o desenvolvimento dessa competência, a estrutura não deve ser vista como percalço ao andamento do projeto. Por isso mesmo, essa compreensão sugere que a competência comunicar multinível seja cuidadosamente desenvolvida com vistas a ser harmonizada com os aspectos da estrutura que podem gerar problemas ao desempenho do projeto na questão da comunicação. Ainda para fins de comparação, verifica-se que a valoração média dessa competência apurada na avaliação do grupo Gerentes se mostra superior à avaliação aferida no grupo EB. Isso ocorre tanto em relação ao nível existente, quanto em relação ao nível necessário, consoante se pode observar tanto na citada Tabela 2 quanto no Gráfico 1.

4.2.2 Comunicar clara, direta e concisamente

A segunda competência da dimensão comunicação que aparece com destaque no estudo é a competência comunicar de maneira clara, direta e concisamente. Na valoração quanto ao nível necessário, esta competência fica na segunda posição nos dois grupos, com os seguintes escores: 3,71 entre os Gerentes e 3,47 no grupo EB, conforme dados da Tabela 3. No que concerne ao nível existente, ela obteve 3,38 pontos no grupo Gerentes, o que lhe põe na terceira posição ao lado da competência comunicar por escrito. A mesma posição se repete no grupo EB, com uma pontuação média de 3,15.

Outra constatação decorrente do confronto dos dados dessa competência, conforme a Tabela 3, é que os *gaps* verificados entre os grupos EB e Gerentes apresentam variação ínfima, afigurando-se praticamente coincidentes. Enquanto no grupo EB ele alcança a pontuação 0,32, no grupo Gerentes ela alcança 0,33 pontos, refletindo certa proporcionalidade direta entre os escores aferidos em cada um deles. Como no grupo EB as pontuações foram mais modestas, o *gap* foi numericamente menor.

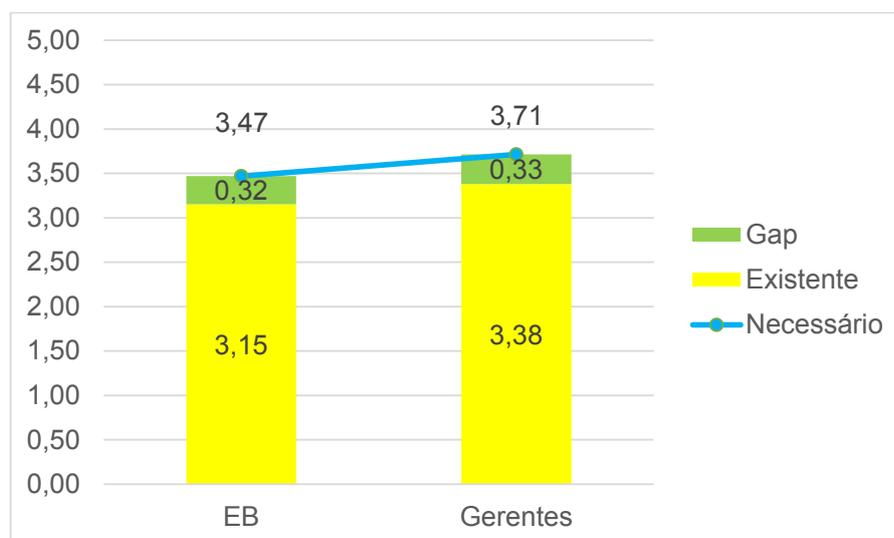
Tabela 3 - Competência comunicar clara, direta e concisamente

Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,47	3,15	0,32	6,4
Gerentes	3,71	3,38	0,33	6,6

Fonte: elaboração do autor.

Ademais, como é possível observar no Gráfico 2, verifica-se, mais uma vez, que a avaliação do grupo Gerentes tende a ser mais favorável que a do grupo EB quanto à identificação de um nível de desenvolvimento mais adiantado, em relação à condição de existência e em relação à percepção de sua necessidade. Mais do que isso, é possível constatar que a avaliação do grupo Gerentes quanto à existência da competência fica um pouco abaixo mas próxima da avaliação quanto ao nível necessário no grupo EB.

Gráfico 2 – Competência comunicar clara, direta e concisamente



Fonte: elaboração do autor.

Embora, como visto, apareça na segunda posição, como competência necessária, e na terceira, como competência em nível existente, a avaliação sob exame confirma a importância da competência comunicar, clara, direta e concisamente no concerto da estrutura conhecida como PMCF (REZENDE e BLACKWELL, 2019), onde ela deponta como a mais visível da dimensão comunicação.

4.2.3 Ler e compreender

Consoante apontado no referencial teórico, a competência ler e compreender não encontra maior detalhamento nos estudos realizados sobre competências de comunicação, em que pese o fato de encontrar consenso quanto a sua importância num ambiente dominado por registros escritos. Ademais, a sua introdução no instrumento de coleta como espécie da dimensão comunicação constitui uma inovação em relação ao paradigma representado pelo PMCF de Rezende e Blackwell (2019). O acerto dessa inclusão pode ser encontrado na avaliação recebida por esta competência em ambos os grupos de participantes.

Como se pode notar na Tabela 4, essa competência obteve médias de 3,42, no grupo EB, e 3,62, no grupo Gerentes quando avaliada em relação à sua necessidade. Esses escores, conquanto intermediários na concertação das competências em exame neste trabalho, mostram-se expressivos e acima da média (das médias) apresentada pela

dimensão comunicação em seu conjunto. Na verdade, essa avaliação, consoante acentuado anteriormente e pode ser observado na Figura 4 anterior, põe a competência ler e compreender na terceira posição nos dois grupos, quando se considera como competência a ser desenvolvida.

Tabela 4 - Competência ler e compreender

Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,42	3,24	0,18	3,6
Gerentes	3,62	3,41	0,21	4,2

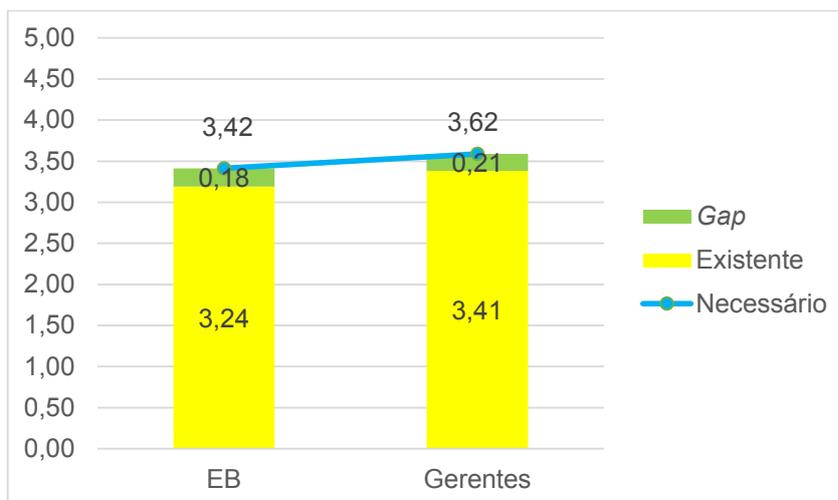
Fonte: elaboração do autor.

Ocorre ainda que, quando se muda o foco de análise do nível necessário para o nível existente, os resultados apontam a comunicação ler e compreender na primeira posição, tanto na visão do grupo EB, quanto na visão do grupo Gerentes. Essa inversão de posição, corroborada pelos *gaps* reduzidos, como se verá adiante, pode ser interpretada como a constatação de uma percepção dos participantes da pesquisa de que esta competência se encontra desenvolvida na Instituição em um nível razoavelmente próximo daquele em que a consideram necessária.

A propósito, não é de se estranhar, pois, que, quando se tomam os *gaps* como elemento de comparação, esta competência apareça na sétima posição nos dois grupos. Longe de eliminar a relevância da competência, essa posição é apenas indicativa de que em relação a ela, a opinião do grupo EB e do grupo Gerentes se aproxima no sentido de considerá-la existente em medida muito próxima de sua necessidade.

Por fim, no que tange à similaridade do comportamento dos dados desta competência em relação aos níveis em que a competência é avaliada, em face daqueles apresentados em outras competências anteriormente examinadas, o Gráfico 3 também reafirma a verificação de uma valoração mais favorável do grupo Gerentes em relação ao grau de desenvolvimento com que percebem a competência incorporada ao cotidiano de suas práticas no gerenciamento de projetos.

Gráfico 3 – Competência ler e compreender



Fonte: elaboração do autor.

4.2.4 Comunicar por escrito

A competência comunicar por escrito, consoante se viu na Figura 4 anterior, fica na 4ª posição nos dois grupos no nível necessário, com o valor de 3,41, no grupo EB, e com o valor de 3,59, no grupo Gerentes. Já em relação ao nível existente, ela se eleva à 2ª posição, com o valor de 3,19, no grupo EB, e de 3,38, no grupo Gerentes (ver Figura 5). Todavia, quando os *gaps* são tomados como parâmetro, ela fica na 6ª posição para os dois grupos, com o valor de 0,22, no grupo EB, e de 0,21, no grupo Gerentes.

Tabela 5 - Competência comunicar por escrito

Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,41	3,19	0,22	4,4
Gerentes	3,59	3,38	0,21	4,2

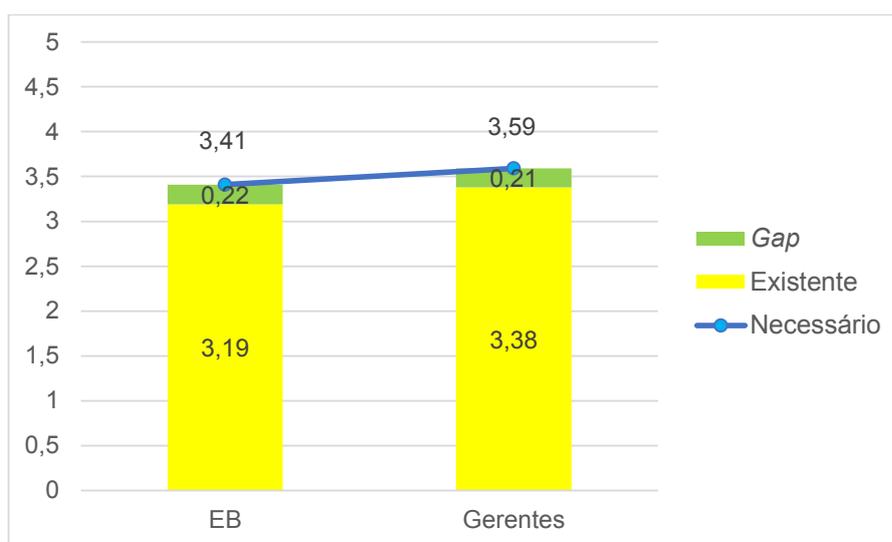
Fonte: elaboração do autor.

Em que pese essa posição aparentemente intermediária no concerto das competências de comunicação, o comunicar por escrito não pode ser relegado a plano secundário. Muito comum em instituições burocráticas, orientadas pela impessoalidade, a exigência dessa habilidade tem muito a ver com a produção de registros de toda a sorte. Esses registros geram uma documentação de ações nessa área para consulta permanente e inclusive ações de avaliação. Constituem a história do projeto. Por isso mesmo, o grau de desenvolvimento dessa competência é

considerado da maior importância no gerenciamento de projetos.

Ademais, para esse tipo de comunicação, vale a observância dos mesmos preceitos de clareza, objetividade e concisão que conformam habilidade específica da dimensão. Dessa forma, essas habilidades estão umbilicalmente conectadas, por meio de uma relação de pertinência ou continência, a depender do ponto de referência. Mais uma vez, conforme se vê no Gráfico 4, verifica-se que a valoração média apurada avaliação do grupo Gerentes se mostra superior à aferida no grupo EB. Além disso, assim como ocorreu com a competência ler e compreender, com a qual se encontra diretamente relacionada, os *gaps* mais modestos apresentados nesta competência indicam que ela se encontra relativamente bem trabalhada, haja vista a aproximação entre os níveis necessário e existente detectados.

Gráfico 4 – Competência comunicar por escrito



Fonte: elaboração do autor.

4.2.5 Comunicar oralmente

Como já mencionado, a competência de comunicação verbal, consistente em comunicar oralmente, afigura-se das mais expressivas e predominantes no mundo atual. Às vezes o seu exercício é limitado por dificuldades inerentes à pessoa, como a timidez, ou por condicionamentos inerentes ao contexto, mediante a criação de barreiras que dificultam a interação.

Embora mais afeita à informalidade, a depender do ambiente e do tipo de relacionamento, a comunicação oral também está sujeita a interpretações tanto por sua expressão em termos de fala quanto por aspectos acessórios, mas relevantes, como a entonação e os gestos corporais, que podem passar mensagens subliminares de estado de espírito, emoções, senso de reprovação. Em tempo de domínio dos meios audiovisuais, diante dos cuidados exigidos para o seu bom e perfeito uso, essa competência tem crescentemente aparecido na pauta dos planos de capacitação, inclusive para o gerenciamento de projetos.

No que concerne à aferição da medida em que se encontra presente nas atividades de projetos do Exército Brasileiro, os resultados de avaliação desta competência observados na Tabela 6, indicam uma pontuação secundária entre as competências analisadas neste estudo. Com o escore médio de 3,54, no grupo Gerentes, e com o valor de 3,35 no grupo EB, ela fica na 5ª posição quando é avaliada quanto ao nível necessário (ver Figura 4). Por sua vez, quando avaliada quanto ao nível existente, ela fica na 5ª posição no grupo EB, com o valor de 3,07, e na 6ª posição no grupo Gerentes, com o valor de 3,19 (ver Figura 5).

Tabela 6 - Competência comunicar oralmente

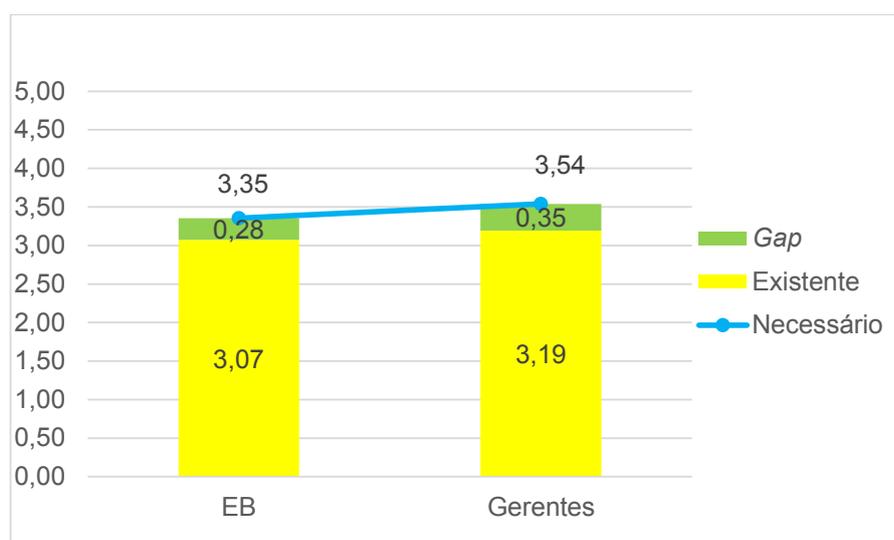
Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,35	3,07	0,28	5,6
Gerentes	3,54	3,19	0,35	7,0

Fonte: elaboração do autor.

De todo modo, as posições acima não refletem a importância atribuída a essa competência em gerenciamento de projetos, nem entre os participantes da pesquisa. Para completar um ajuizamento a esse respeito, é indispensável que a análise desses dados dessa avaliação quanto aos níveis necessário e existente seja feito em conjunto com a análise dos gaps, de maneira a refletir também o grau em que as percepções de existência e necessidade se aproximam ou se distanciam. Nesse sentido, um *gap* de 0,28, no grupo EB, e outro de 0,35, no grupo Gerentes, para esta competência, mostram-se significativos e indicativos de que alguma atenção deve ser dada a esta competência.

Também neste caso desta competência, ratifica-se a constatação de que a valoração média apurada na avaliação do grupo Gerentes se mostra mais favorável a esta competência do que a avaliação realizada pelo grupo EB. A linha traçada no Gráfico 5, ligando os pontos de avaliação quanto ao nível necessário no grupo EB e no grupo Gerentes, é lapidar a esse respeito, mostrando como o sentido da avaliação cresce positivamente do primeiro para o segundo.

Gráfico 5 – Competência comunicar oralmente



Fonte: elaboração do autor.

4.2.6 Comunicar engajadamente

Esta competência, teoricamente um constructo dos estudos de Rezende e Blackwell (2019), tem uma relação estreita com sentimentos de compromisso e entusiasmo, naqueles que comunicam, podendo ser percebidos especialmente por ouvintes, mas também por pessoas que interagem dentro de equipes de trabalho.

A avaliação desta competência nos dois grupos de participantes obteve, em relação ao nível necessário, escores médio de 3,35, no grupo EB, e de 3,52, no grupo Gerentes, consoante a Tabela 7. Esses resultados lhe proporcionaram um posicionamento assemelhado em ambos os grupos, variando entre a 5ª e a 6ª posição (ver Figura 4).

No que se refere ao nível existente, a competência comunicar engajadamente foi avaliada com um escore médio de 2,99, no grupo EB, e de 3,21, no grupo Gerentes, pontuação que a coloca na 6ª posição nos dois grupos.

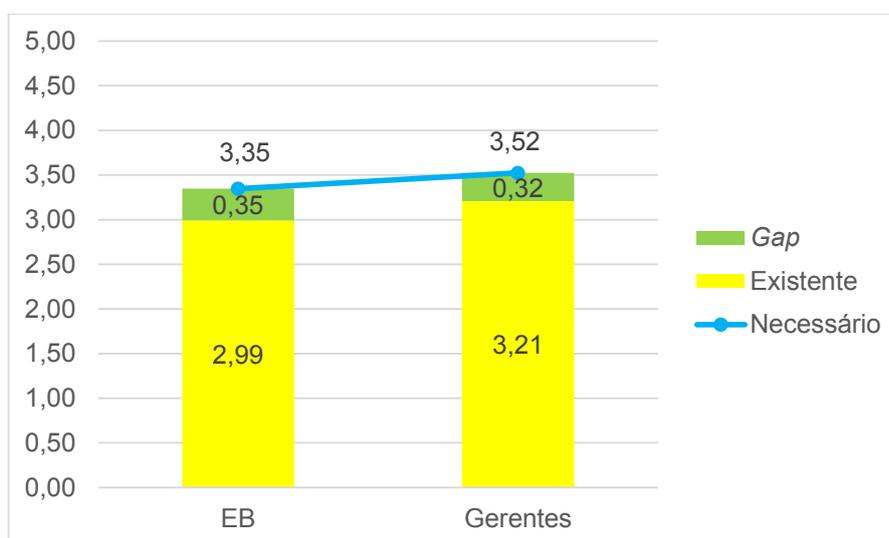
Tabela 7 - Competência comunicar engajadamente

Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,35	2,99	0,35	7,0
Gerentes	3,52	3,21	0,32	6,4

Fonte: elaboração do autor.

De maneira geral, os escores por ela recebidos não destoam significativamente dos escores recebidos pelas competências anteriormente analisadas, de modo que não se pode falar em valoração secundária para esta competência. Ademais, os *gaps* por ela apresentados nos valores de 0,35 e 0,32, para o grupo EB e o grupo Gerentes, respectivamente, são expressivos, figuram como o 3º maior no grupo EB e como o 5º maior no grupo Gerentes. Isso ajuda a percebê-la como relevante e, portanto, passível de ser contemplada nos planos de desenvolvimento das competências de comunicação.

Gráfico 6 - Competência comunicar engajadamente



Fonte: elaboração do autor.

Finalmente, assim como aconteceu com as competências anteriormente analisadas, esta competência também se mostra mais bem avaliada no grupo Gerentes (ver

sentido da linha de tendência Gráfico 6, feita para a condição necessária, mas que se repetiria também para a condição existente, caso fosse traçado o mesmo tipo de linha para esta).

4.2.7 Comunicar em múltiplas culturas e contextos

A competência comunicar em múltiplas culturas/contextos, conforme já apontado anteriormente, obteve a menor avaliação média na condição de competência observada entre os participantes, com média de 2,70 no grupo EB, para a condição existente, a teor da Tabela 8. Assim, em relação a esse nível, sua posição seria a oitava, ficando atrás da competência ser carismático, que como já disse, obteve a menor avaliação quando se consideram os dois níveis de análise e dois grupos de participantes.

Tabela 8 - Competência comunicar em múltiplas culturas/contextos

Grupos	Necessário	Existente	Gap	Gap/5,0 (%)
EB	3,14	2,70	0,44	8,8
Gerentes	3,41	3,03	0,38	7,6

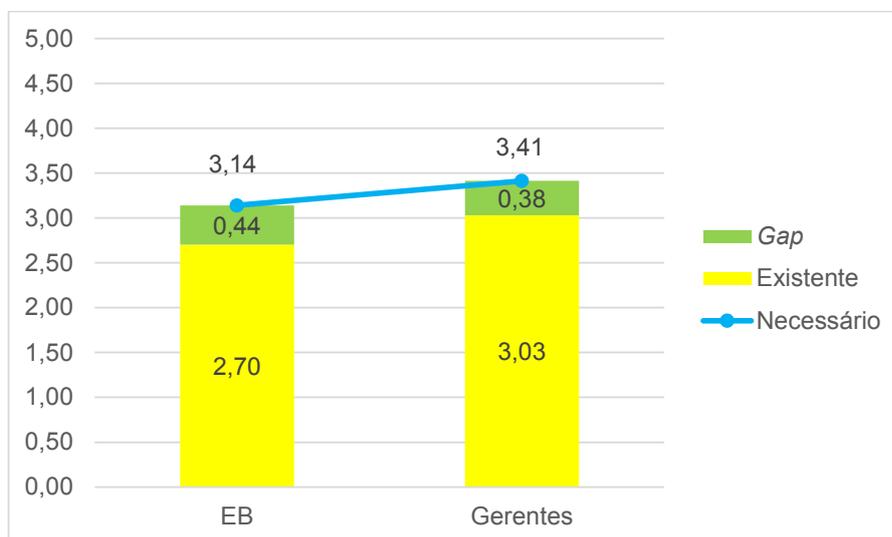
Fonte: elaboração do autor.

Importante observar que esta competência, com escore de 3,41, foi avaliada como uma das menores necessidades para o recorte do grupo Gerentes e do grupo EB, só ficando na 7ª posição, à frente apenas da citada competência ser carismático. Por outro lado, nos valores dos *gaps*, em ambos os Grupos ela se classifica entre as primeiras, muito próxima da comunicação multinível, observado no *gap* do grupo EB. A significância desses *gaps* (0,44, no grupo EB e 0,38, no grupo Gerentes) fica visível no Gráfico 7.

Esses resultados podem ser vistos como um indício de que a Instituição não olha apenas para si, mas para todo o seu contexto. Esse olhar macro do ambiente, pode aportar importantes elementos para uma perspectiva estratégica mais consistente, que considere possibilidades de cooperação externa em projetos como os de desenvolvimento e compartilhamento de tecnologias de defesa. Portanto conclui-se que apesar de não ter sido levantada como uma grande necessidade pelos grupos, essa competência apresenta um grande *Gap*, sinalizando que deve ser trabalhada,

ou receber alguma atenção.

Gráfico 7 – Competência comunicar múltiplas culturas/contextos



Fonte: elaboração do autor.

Não se pode deixar de sugerir que é nos níveis mais complexos de comunicação que se apresentam as maiores dificuldades, principalmente, quando são envolvidos diferentes atores e múltiplas culturas. A comunicação com outras organizações é de fundamental importância para um projeto que necessita de parceiros externos. Dessa forma, a exigência dessa competência dos gerentes de projetos pode ser ainda maior, para que possam, objetivamente, fazer-se entender nos mais diversos contextos e, com isso, otimizar os processos de gestão que dependam da compreensão de culturas diferentes.

4.2.8 Ser carismático (comunicar com carisma)

Em relação ao nível necessário, a média obtida pela competência ser carismático foi de 2,83, no grupo EB, e de 2,89, no grupo Gerentes. Já em relação ao nível existente, a média foi de 2,73, no grupo EB, a 2,86, no grupo Gerentes. Desse modo, outro registro a ser feito, com base na Tabela 9, reside na pontuação média abaixo de 3,0 para as médias dessa competência nos dois grupos em relação aos parâmetros necessário e existente.

Com efeito, esta foi a única competência analisada neste trabalho em que se observou

tal avaliação, assim como também foi a única competência em que a avaliação do grupo EB quanto a sua necessidade ficou abaixo da média de avaliação de sua existência pelo grupo Gerentes.

Dados tão diferenciados para baixo fizeram com que a competência ser carismático ficasse em último lugar, na 8ª posição nos dois grupos, quando o nível considerado para tanto foi o de percepção de sua necessidade. Além disso, manteve a mesma posição no que concerne ao *gap* apurado nos dois grupos relativamente ao confronto da visão quanto a sua existência e necessidade, configurando, assim, uma espécie de unanimidade.

Tabela 9 - Competência ser carismático

Grupos	Necessário	Existente	Gap	Var. (%)
EB	2,83	2,73	0,10	2,0
Gerentes	2,89	2,86	0,03	0,6

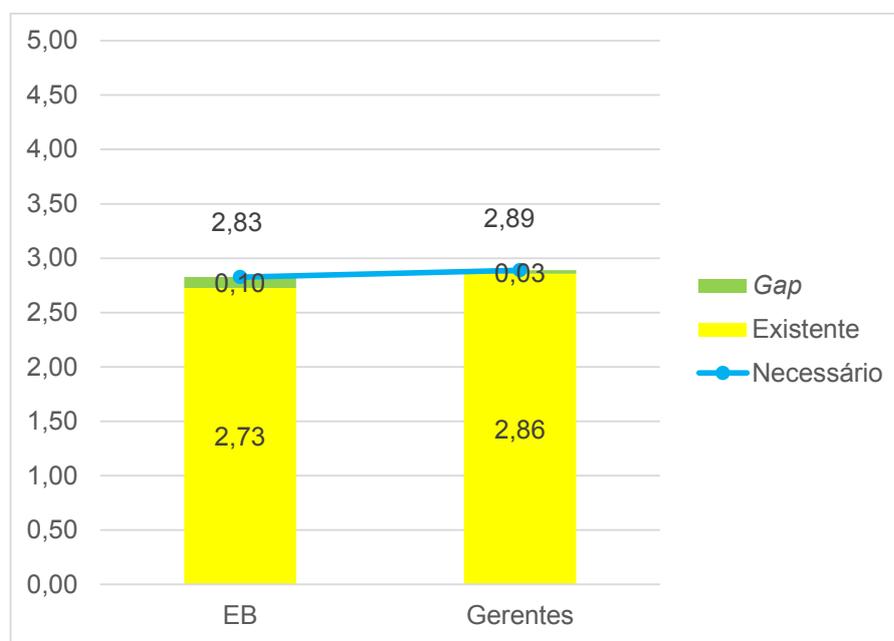
Fonte: elaboração do autor.

A opinião dos dois grupos quanto à existência e necessidade desta competência variou de 0,6%, no grupo Gerentes, a 2%, no grupo EB. Essa variação, mesmo em números absolutos é tão insignificante que torna difícil a sua captação na representação do *gap* feita no Gráfico 8. A unanimidade referida em relação às médias baixas nos dois níveis e aos *gaps* irrisórios enseja uma reflexão acerca de o quanto, na opinião dos participantes da pesquisa, essa competência curiosamente parece atender às preocupações da Instituição e de suas equipes de projeto, mais ou menos na mesma medida do que se acha necessária para ambos os grupos. Isto é, o que existe praticamente já atende à necessidade.

Não se pode descartar a possibilidade de que os participantes tenham avaliado essa competência com o entendimento de que ela se refere a um atributo pessoal inato, pouco sensível ou suscetível aos efeitos de eventuais estratégias de desenvolvimento gerencial. Nada obstante, o carisma pode ser uma habilidade propensa a imprimir efetividade à comunicação, eis que ligado à capacidade de atrair atenção e admiração, de maneira agradável, podendo por isso mesmo constituir importante apoio para o convencimento e a adesão quanto a ideias e projetos. Nesse sentido,

vislumbra-se uma proximidade desta competência com a habilidade de comunicar engajadamente.

Gráfico 8 – Competência ser carismático



Fonte: elaboração do autor.

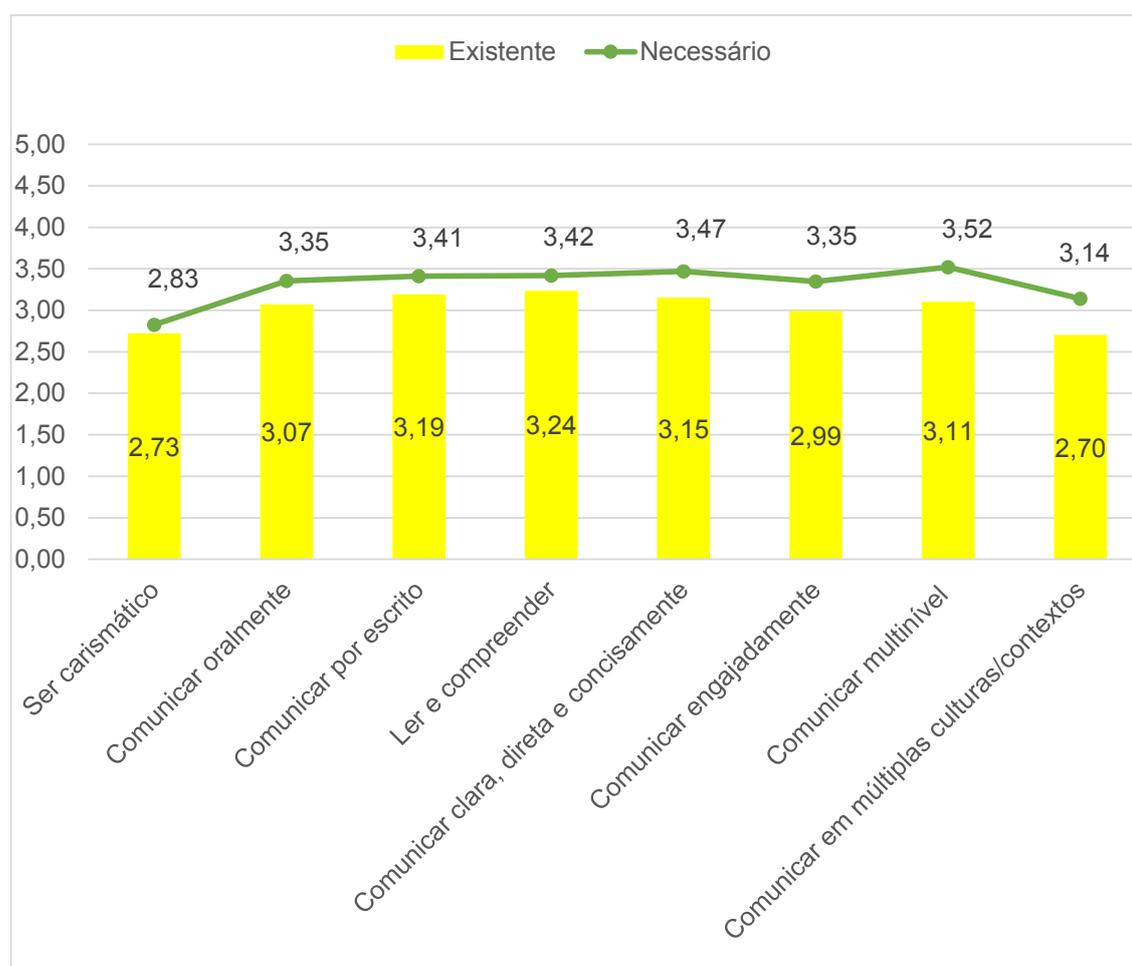
4.3 Síntese da avaliação

Nesta seção, a tônica da discussão é orientada pela coesão ou pontos comuns de entendimento na visão dos dois grupos de participantes. Nesse sentido, é possível dizer, inicialmente, que os resultados da pesquisa em geral, expressam uma convergência e uma tendência de opinião. Sob essa ótica, os dados permitem deduzir algumas leituras interessantes. Uma delas é a de que o grupo Gerentes tende a atribuir pontuação mais elevada a todas as competências que, em seu conjunto, plasmam a dimensão comunicação. Outra é de que, internamente a cada grupo, a variação de percepção quanto ao que se reputa existente e necessário, apresenta certa similaridade. Isso se verifica tanto em termos da montagem de um quadro de hierarquia dessas habilidades, quanto em termos de valoração de cada uma das competências tomada individualmente.

É de se ressaltar, todavia, que a expressão máxima de convergência desses

entendimentos ocorreu em relação a pelo menos quatro pontos comuns referentes ao grau de percepção das competências em ambos os grupos. A esse respeito, pode-se observar que ambos os grupos aferem a existência das competências em questão sempre em grau inferior ao que julgam ser necessário. No grupo EB, por exemplo, esse fato pode ser ilustrado pelo Gráfico 9.

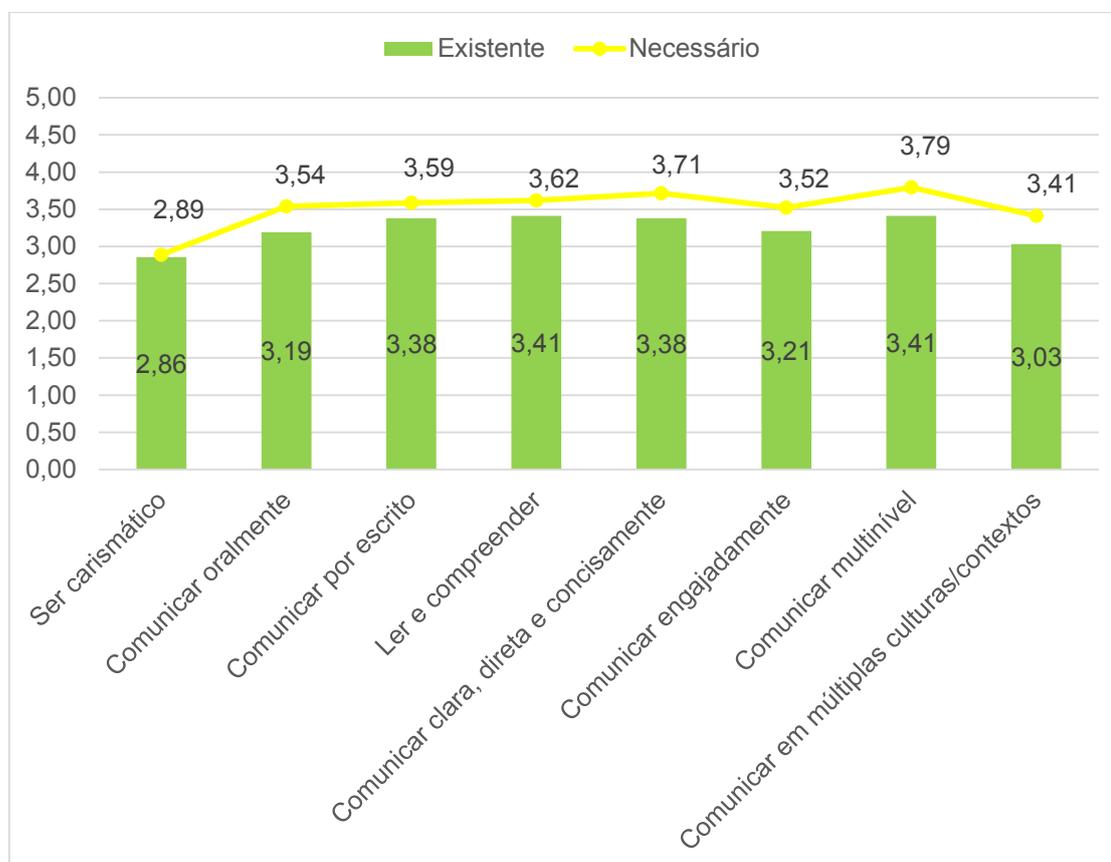
Gráfico 9 - Competências de comunicação grupo EB



Fonte: elaboração do autor.

Observe-se que, em cada competência considerada no Gráfico 9 o escore atribuído a sua presença é sempre menor do que aquele em que se aponta a sua necessidade. Na mesma direção, quando se toma como base a avaliação do grupo Gerentes, reitera-se a relação de superioridade da visão desse segmento funcional quanto ao grau em que essas competências são julgadas necessárias, consoante ilustração acentuada no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Competências de comunicação grupo Gerentes.



Fonte: elaboração do autor.

Portanto, assim como ocorreu no grupo EB, ocorre no grupo Gerentes uma avaliação igualmente superior da atribuição de escores em relação à necessidade das competências de comunicação, quando comparadas ao nível em que as consideram existentes. Essa constatação, observada num grupo e corroborada pelo outro, pode ser indicativa, por um lado, de uma visão crítica do estágio de desenvolvimento dessas competências, pautada por uma expectativa de que o repertório com que se conta não responde às necessidades da Instituição. Por outro lado, os resultados podem também sugerir uma oportunidade de melhoria e de desenvolvimento das competências em exame.

Outro dado comum que verificou na avaliação das competências de comunicação nos dois grupos foi que, uma vez estabelecida uma ordem de relevância das habilidades de competência em face da valoração quanto ao grau necessário, ela se mantém,

como se viu na Figura 4 e ora se reitera, da primeira à última posição, exatamente na mesma ordem, entre os dois grupos. Embora haja, nesse caso, uma tendência ao crescimento da amplitude de variação à medida que os escores vão se elevando, é certo que a ordem estabelecida para um grupo se mantém, no outro, da primeira à última posição.

Já quando se considera a condição existente isoladamente, essa ordem, consoante foi possível observar na Figura 5, sofre variações de um grupo para o outro. Nesse caso, as únicas que se mantêm inalteradas nos dois grupos são a competência ler e compreender, que permanece na primeira posição e a competência comunicar clara, direta e concisamente, que, por sua vez, ocupa a terceira posição nos dois grupos. Ainda assim, foi possível visualizar na Figura 5 uma coerência interna em blocos. Nesse sentido, pode-se obter dois blocos formados pelas competências quatro primeiras mais bem posicionadas (1 a 4) e pelas quatro da parte inferior da Figura 5 (posições 5 a 8).

Em relação à competência ser carismático, em ambos os grupos, essa competência foi a que recebeu os menores escores absolutos (de 2,73, quando aferida quanto à existência pelo grupo EB, a 2,89, quando avaliada quanto ao grau necessário, pelo grupo Gerentes), assim como as menores variações (0,03, no grupo Gerentes e 0,10 no grupo EB), após o tratamento dos dados, conforme se pode ler na Tabela 1.

Além disso, embora a habilidade de comunicação multicultural tenha recebido o menor escore médio (2,70, no grupo EB, na condição existente), o atributo de ser carismático apresentou o único conjunto completo de valoração média abaixo de 3,0, entre todos os apontados pela pesquisa. O que não se pode perder de vista aqui é que, a despeito da baixa percepção como competência presente, os participantes também não tomam a competência informada pelo carisma como necessariamente prescindível, eis que ocasionalmente ela pode ter serventia no gerenciamento de projetos como uma competência associada à obtenção de atenção e de legitimidade daquele que a detém para liderar ou ser seguido.

No quarto e último caso, no extremo oposto à situação da competência de carisma, a competência de comunicação multinível foi avaliada com os maiores escores em

relação à percepção de sua necessidade, tendo recebido o escore médio de 3,52 no grupo EB e 3,79 no grupo Gerentes. Quando se considera a diferença da avaliação dessa competência no *continuum*, que teve uma valoração média mínima de 3,11 no grupo EB quanto à sua existência e máxima no grupo Gerentes de 3,79, em relação ao grau necessário, verifica-se uma amplitude expressiva de 0,68 pontos.

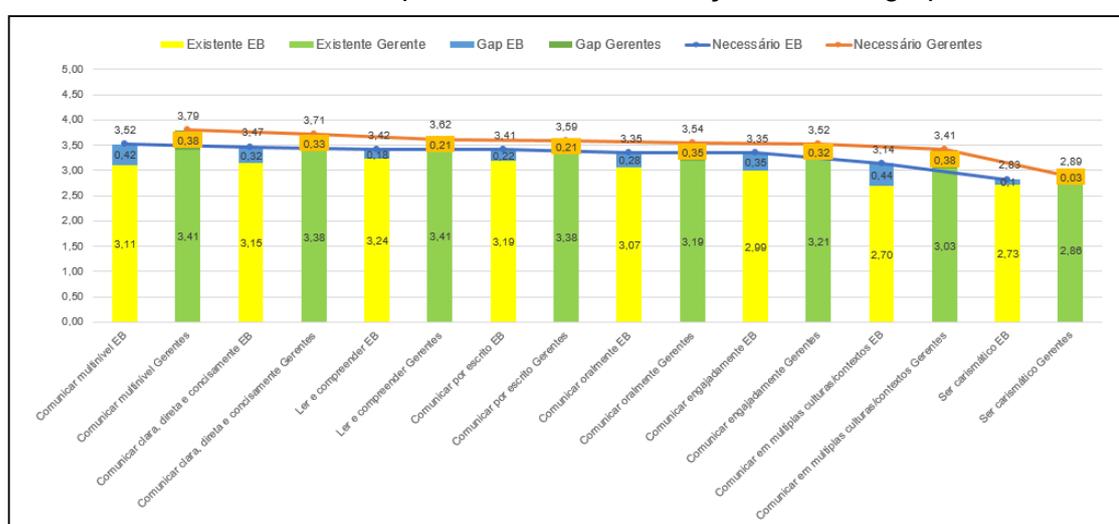
Os resultados ora destacados podem ter múltiplas explicações. Uma leitura possível para a elevação nos escores da avaliação dos gerentes, como um todo, por exemplo, pode ser atribuída à autoimagem que esses profissionais têm do próprio esforço de qualificação e preparação. Isso não anula, contudo, a percepção crítica do grupo Gerentes no tocante à necessidade de aprimoramento dessas competências, tampouco o alinhamento de pensamento e de perspectivas dos participantes com os da Instituição, haja vista a convergência de entendimento dos dois grupos em relação à necessidade de melhoria dessas competências.

Finalmente, é importante ressaltar que, as médias calculadas para a avaliação dos dois grupos de participantes da pesquisa estão compreendidas entre os níveis 3 e 4, usados como orientação para resposta ao instrumento de coleta de dados. A esse respeito, vale lembrar que o nível 3 indica um nível intermediário, em que a pessoa possui conhecimento razoável sobre a competência, conseguindo praticar, embora de forma limitada, atividades que denotam a existência da competência. É dizer, a pessoa detém a capacidade de exercer a competência de forma independente em ambientes simples.

Por sua vez, o nível 4 aponta para um desempenho avançado, em que a pessoa é dotada de conhecimento especializado ou aprofundado sobre a competência, o que lhe confere a capacidade de avaliação fundamentada e maior adaptabilidade. Nesse caso, a pessoa demonstra condição de exercer a competência de forma independente em ambientes complexos, sendo capaz, inclusive, de supervisionar a aplicação da competência por outras pessoas. Todavia, até chegar efetivamente ao nível 4, há muito a ser feito. Mas não se pode esquecer que, em parte, foi desse desafio que tratou este trabalho e que tratarão outros que venham a sucedê-lo, sempre com o intento de contribuir com informações relevantes sobre o nível dessas competências na Instituição para que se possa melhorá-lo.

Por fim será apresentado o Gráfico 11 resumo em que se pode verificar todas as informações de valores sobre o tema estudado, com a finalidade de disponibilizar e oferecer uma visão sistêmica desses valores das competências de comunicação dos dois grupos, o do EB e o dos Gerentes, possibilitando a oportunidade de serem feitas as ratificações das informações anteriormente apresentadas de forma mais individualizada neste trabalho.

Gráfico 11 - Competências de comunicação dos dois grupos



Fonte: elaboração do autor.

4.4 Questões a considerar

É forçoso consignar algumas preocupações decorrentes do escopo analítico adotado neste estudo. De pronto, a análise de posicionamento ora empreendida envolve mera opção metodológica, visando a uma discussão organizada e encadeada das competências sob exame. Nesse sentido, a ordenação encontrada não é determinante de uma hierarquia entre as competências examinadas no âmbito do Exército Brasileiro.

Para uma pretensão desse feito seria necessário o uso de alguma ferramenta de processamento e tratamento de dados que estabelecesse com maior rigor a significância estatísticas de similaridades em termos de medidas centrais e dispersões. A par dessa limitação, é possível sugerir que o esforço de

desenvolvimento de habilidades na Instituição pesquisada deve ser orientado pelas demandas específicas de cada projeto, levando em conta a sua complexidade.

Nesse sentido, impõe-se atenção ao fato de que, mesmo no grupo Gerentes, que, em tese detém maior expertise no gerenciamento, a valoração média de avaliação de competências mal alcançou 70% do escore máximo oferecido como possível. Não se olvide que a avaliação nesse grupo de participantes mostrou-se mais generosa quando confrontada com a do grupo EB. Por isso mesmo, mesmo quando o recorte de dados seja restrito ao grupo Gerentes de projetos do EB, pode-se especular sobre uma indicação de que seria muito interessante e oportuno investir recursos para a capacitação e qualificação desses profissionais. Daí uma excelente justificativa sobre a atual parceria Exército Brasileiro (EB) com a Universidade de Brasília (UnB).

No mais, considerando que não é possível estabelecer um núcleo de competências em torno do qual se deve estruturar eventual programa de capacitação, a constatação de forte entrelaçamento entre elas, conforme se aponta nos estudos de Rezende e Blackwell (2019), sugere que o esforço de desenvolvimento de uma competência possibilita a criação de um círculo virtuoso, que move outra(s) competências rumo ao aprimoramento.

Isso não impede que, seguindo os indícios levantados pelo estudo, algumas competências possam ser priorizadas. A esse respeito, não se incorre em vaticínio ao sugerir, em particular, que sejam trabalhadas a competência comunicar em múltiplas culturas/contextos, assim como a de comunicar multinível, que congrega muitos aspectos característicos de outras competências da dimensão comunicação.

De maneira geral, os elementos de resposta obtidos ajudam a responder à questão central do estudo, além de potencializar a indicação de possíveis caminhos a serem trilhados, no âmbito do EB, e de suas equipes de projeto, com vistas à profissionalização de seus gerentes e colaboradores. Além disso, os dados coletados permitem diferentes possibilidades de tratamento. A propósito, mesmo pelo modelo de escala utilizado, pode ser feito um estudo de análise fatorial com vistas à identificação de correlação, com significância estatística entre as competências de cada tipo, assim como entre as próprias dimensões.

5 CONCLUSÕES

A importância das competências atinentes à dimensão comunicacional na gestão de projetos encontra sólido embasamento na literatura consultada na fase exploratória do presente trabalho. Em adição, essa fundamentação teórica encontrou confirmação nos resultados do estudo empírico ora relatado.

De maneira geral, com base na análise sobre a forma como as competências de comunicação, em sua diversidade de tipologias, são percebidas em termos de sua presença e necessidade para o bom desempenho na área de projetos, restaram demonstradas algumas semelhanças e diferenças de avaliação entre o grupo geral do Exército Brasileiro e o grupo específico formado por gerentes de projetos da Instituição participantes da pesquisa.

A propósito, considerando a média agregada (média das médias) da dimensão comunicação, apurada a partir das oito habilidades abordadas neste trabalho, o grupo EB e o grupo Gerentes apontam, nos extremos do *continuum* da escala de valoração, a dimensão comunicação com escore mínimo de 3,02 no grupo EB, relativamente à condição existente, a 3,51, verificada no grupo Gerentes, como necessário.

Esse resultado pode denotar, a princípio, a percepção, de ambos os grupos de participantes, de que a dimensão comunicação, como um todo, encontra-se consolidada na Instituição. Essa dimensão representaria uma estrutura de competências de comunicação razoavelmente desenvolvidas. Todavia, os números podem expressar, em vista de sua percepção como necessária mais elevada, uma dimensão ainda por ser desenvolvida.

No tocante à observação das diferenças intragrupo em relação ao que existe e ao que é desejável nessa dimensão, os resultados indicam uma amplitude máxima (*gap*) de valoração da ordem de 0,29 pontos, para o grupo EB, e de 0,28 pontos, para o grupo Gerentes. Essas variações correspondem a menos de 10% da pontuação atribuída à dimensão em sua média total em cada grupo, qualquer seja a condição em questão (existente ou necessária). Por essa razão, expressam coerência das

avaliações realizada por cada grupo de participantes.

Por isso mesmo, é possível dizer, ainda, que esses resultados expressam uma convergência de opinião, que, de algum modo, reflete a tendência à unidade de pensamento de uma instituição com valores partilhados e bem nítidos. Nada obstante, os dados permitem deduzir algumas leituras interessantes, não necessariamente simétricas. Uma dessas leituras reside na constatação de que o grupo de Gerentes tende a demonstrar maior positividade, assinalando escores mais elevados a todas as habilidades que, em seu conjunto, plasmam a dimensão comunicações.

Outra conclusão a que se pode chegar a partir dos mesmos dados é de que, internamente a cada grupo, a variação de percepção quanto ao que se reputa existente e necessário, apresenta também certa similaridade. Sob essa perspectiva, os dados permitem a montagem de um quadro de hierarquia dessas habilidades como potencial ponto de partida para iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento de competências de comunicação mais caras ao gerenciamento de projetos.

Ainda nessa linha, pode-se observar como evidência de convergência o que ocorreu em relação a pelo menos quatro pontos comuns na percepção de ambos os grupos. No primeiro caso, ambos os grupos referem a existência de competências sempre em grau inferior ao que julgam ser necessário. Esse fato, *per se*, é indicativo, por um lado, de uma visão crítica quanto ao estágio de desenvolvimento dessas competências, pautada por uma compreensão de que o repertório disponível não responde às necessidades da Instituição. Por outro lado, os resultados podem também sugerir uma oportunidade de melhoria e de desenvolvimento das competências em exame.

No segundo, estabelecida uma ordenação de relevância das habilidades de competência em face da valoração quanto ao grau necessário, verificou-se que a ordem se mantém da primeira à última posição, entre os dois grupos. Já quando se considera apenas a condição existente, essa ordem sofre variações, embora seja possível visualizar uma coerência interna em blocos (de 1 a 4 e de 5 a 8, por exemplo).

Em relação à habilidade afeita ao carisma, em ambos os grupos, essa competência

de comunicação foi a que recebeu os menores escores absolutos (de 2,73 a 2,89), assim como as menores variações (0,03, no *gap* grupo de Gerentes e 0,10 no *gap* grupo EB), após o tratamento dos dados. Além disso, essa foi a única competência aqui abordada a apresentar o único conjunto completo de valoração média abaixo de 3,0, entre todos os apontados pelo questionário.

No quarto e último caso destacado, a competência de comunicação em multinível foi avaliada com os maiores escores em relação à percepção de sua necessidade, tendo recebido o escore médio de 3,52 no grupo EB e 3,79 no grupo Gerentes. Dados os condicionamentos típicos de uma estrutura hierárquica rígida, esse é um interessante achado do estudo, pois pode suscitar a noção de que tal ambiente, a bem do projeto, não deve constituir um percalço ao seu esperado bom andamento. Mais do que isso, pode sugerir que a comunicação multinível é uma habilidade merecedora de intervenção.

Passando à verificação das dessemelhanças no tocante a alguns aspectos, quando comparadas as opiniões dos dois grupos de participantes, os resultados apontam outras evidências que podem orientar as opções de capacitação das equipes de projetos. Essa análise vale especialmente para as habilidades de comunicação atinentes à comunicação multinível e à comunicação em múltiplas culturas, as quais juntas congregam muitas das características partilhadas pelas demais ora examinadas.

Conquanto não necessariamente com esse ponto de partida, a implementação de melhorias pontuais que pode redundar em avanços para toda a dimensão comunicação. O dinâmico entrelaçamento entre as competências da dimensão sugere que o aperfeiçoamento, onde quer que ocorra, gera um círculo virtuoso de impactos positivos recíprocos e na totalidade da dimensão.

Por essas razões, é de se concluir que, de maneira geral, a pesquisa realizada viabilizou a consecução do objetivo geral proposto de avaliar as competências da dimensão comunicação para o gerenciamento de projetos no Exército Brasileiro. Particularmente, a pesquisa aporta alguns elementos e caminhos para análise dessas competências, inclusive em organizações de diferentes esferas de atuação.

Por fim, no que tange à metodologia, o procedimento de coleta de dados utilizando questionário intercambiado por correio eletrônico (*websurvey*) mostrou-se eficaz e adequado à obtenção dos dados visados. Ainda a esse respeito, o instrumento evidencia potencial de utilização em pesquisa de escopo mais amplo, destinada a aferir a opinião de público de diferentes organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGA, D.A.; NOORDERHAVEN, N.; VALLEJO, B. **Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building**. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 5, p. 806–818, Jul. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>>. Acessado em 3 mar. 2020.

AHADZIE, D.K.; PROVERBS, D.G.; SARKODE-POKU, I. **Competencies required of project managers at the design phase of mass house building projects**. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 6, p. 958–969, Aug. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.015>>. Acessado em 8 nov. 2019.

AHSAN, K.; HO, M.; KHAN, S. **Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements**. *Project Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 36–54, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.21366>>. Acessado em 17 out. 2019.

AHMED, R.; ANANTATMULA, V.S. **Empirical Study of Project Managers Leadership Competence and Project Performance**. *Engeneering Management Journal*, v. 29, n. 3, p. 189–205, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10429247.2017.1343005>>. Acessado em 28 nov. 2019.

APM. **APM competence framework**. London: Association for Project Management, 2015.

BLIXT, C.; KIRYTOPOULOS, K. **Challenges and competencies for project management in the Australian public service**. *International Journal of Public Sector Management*, v. 30, n. 3, p. 286–300, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>. Acessado em 30 jan. 2020.

BONFIM, D.F.; NUNES, P.C.A.; HASTENREITER, F. **Gerenciamento de Projetos, segundo o Guia PMBOK: desafios para gestores**. São Paulo: Revista de Gestão e Projetos (GeP), v. 3, n. 3, p 58-87, set./dez., 2012.

BOOTH, A.; PAPAIOANNOU, D.; SUTTON, A. **Systematic Approaches to a Successful Literature Review**. London: SAGE Publications Ltd, 2013.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB): EB20-N-08.00. 2. ed.** Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/documentos_download/nega-peb.pdf>. Acessado em 08 out. 2019.

_____. Exército Brasileiro. **Portaria nº 325- EME, de 9 de dezembro de 2015. Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028)**. Disponível em <<file:///C:/Users/DGPROO~1/AppData/Local/Temp/be51-15-4.pdf>>. Acessado em 10 mar. 2020.

_____. Exército Brasileiro. **Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro**. Disponível

em <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/texto-explicativo>>. Acessado em 17 maio 2020.

BRIÈRE, S.; PROULX, D.; FLORES, O.N.; LAPORTE, M. **Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners**. *International Journal of Project Management*, v. 33, p. 116–125, Jan. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>>. Acessado em 2 nov. 2019.

BRILL, J.M.; BISHOP, M.J.; WALKER, A.E. **The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study**. *Educational Technology Research and Development*, v. 54, p. 115–140, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11423-006-8251-y>>. Acessado em 13 out. 2019.

CALLEGARO, M.; MANFREDA, K.L.; VEHOVAR, V. **Web Survey Methodology**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.

CASTRO, J. F. T. DE; COSTA, H. G. C.; MÉXAS, M. P.; CAIADO, R. G. G. **A Influência das Mudanças Devidas à Programação em um Portfólio de Projetos e de Operações com Recursos Compartilhados – Um Estudo de Caso**. São Paulo: *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 8, n. 3. set./dez., 2017.

CHAKKOL, M.; SELVIARIDIS, K., FINNE, M. **The governance of collaboration in complex projects**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 4, p. 997–1019, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2017-0717>. Acessado em 29 dez. 2019.

CHAN, C. L.; JIANG, J.J.; KLEIN, G. **Team Task Skills as a Facilitator for Application and Development Skills**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 55, n. 3, p. 434–441, Aug. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/TEM.2008.922633>>. Acessado em 28 fev. 2020.

CHEN, T.; FU, M.; LIU, R.; XU, X.; ZHOU, S.; LIU, B. **How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?** *International Journal of Project Management*, v. 37, n. 3, p. 485–500. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.002>>. Acessado em 6 fev. 2020.

CHIPULU, M.; NEOH, J.G.; OJIAKO, U.; WILLIAMS, T. **A Multidimensional Analysis of Project Manager Competences**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 60, n. 3, p. 506–517, Aug. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2215330>>. Acessado em 12 dez. 2019.

CREASY, T.; ANANTATMULA, V.S. **From Every Direction-How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success**. *Project Management Journal*, v. 44, n. 6, p.36–51, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.21372>>. Acessado em 27 fev. 2020.

DAINTY, A.R.J.; CHENG, M. I.; MOORE, D.R. **Competency-Based Model for Predicting Construction Project Managers' Performance**. *Journal of Management*

in *Engineering*, v. 21, n. 1, p. 2–9, Jan. 2005. Disponível em: <[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2005\)21:1\(2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2005)21:1(2))>. Acessado em 22 jan. 2020.

DA ROSA, J. P. C.; ESTEVES, P. C. L. **Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos**. Caracas: Revista ESPACIOS, v. 38, n. 21, p. 13, 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p13.pdf>>. Acessado em 26 jun. 2020.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIAS FILHO, J.R.; ALMEIDA, N.O. **Definindo Sucesso em Projetos**. São Paulo: *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 1, n. 2, p 68-85, jul./dez., 2010.

FISHER, E. **What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager**. *International Journal of Project Management*, v. 29, n. 8, p. 994–1002, Dec. 2011. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>>. Acessado em 13 nov. 2019.

FLEURY, M. T. L. E FLEURY, A. C. C. **Alinhando Estratégias e Competências**. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 44, n. 1, jan./mar., 2004.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 2011.

GONÇALVES, R. R. M.; LARA, J. E.; LOPES, A. L. M; LOCATELLI, R. L. **Data envelopment analysis (DEA) – análise de eficiência da gestão de portfólio de projetos de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 2013.

GRAY, K.; ULBRICH, F. **Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature**. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 10, n. 2, p. 423–450, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2016-0044>>. Acessado em 19 dez. 2019.

HAHN, I.; BREDILLETT, C.; KIM, G. M., TALOC, M. **Agility of Project Manager in Global is Project**. *Journal of Computer Information Systems*, v. 53, n. 2, p. 31–38, 2012. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2012.11645612>>. Acessado em 18 fev. 2020.

HANNA, A.S.; IBRAHIM, M.W.; LOTFALLAH, W.; ISKANDAR, K.A.; RUSSELL, J.S. **Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach**. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 142, n. 8, Disponível em: <[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001141](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001141)>. Acessado 5 dez. 2019.

HWANG, B. G.; NG, W.J. **Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges**. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 2, p. 272–284, Feb. 2013. Disponível

em:<<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.05.004>>. Acessado em 19 nov. 2019.

INGASON, H.T.; JÓNASSON, H.I. **Contemporary knowledge and skill requirements in project management**. Project Management Journal, v. 40, n. 2, p. 59–69, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.20122>>.Acessado em 14 fev. 2019.

JARDIM, C.P.G.; SALGADO JUNIOR, A. P.; PACAGNELLA JÚNIOR, A.C.; BERARDO, C.G.L. **Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos de inovação tecnológica**. Iberoamerican Journal of Project Management (IjoPM), San Buenaventura, v. 5, n. 2, p.70-95, 2014. Disponível em: <<http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/187>>. Acessado em 29 set 2019.

KHATTAK, M. S.; MUSTAFA, U. **Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan**. Engineering, Construction and Architectural Management (ECAM), v. 26, n. 7, p. 1321-1347, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2017-0079>>. Acessado em 7 out. 2019.

KUMAR, R. **Research methodology : a step-by-step guide for beginners**. London: SAGE, 4th ed, 2014.

KWOFIE, T. E.; ADINYIRA, E.; BOTCHWAY, E. A. **Identification of the critical project management competencies of architects in the Ghanaian construction industry**. International Journal of Construction Management, v. 15, n. 4, p. 288–298, 2015. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1067347>>. Acessado em 28 jan. 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEE, H.; PARK, J.; LEE, J. **Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in it Services**. Journal of Computer Information Systems, v. 53, n. 4, p. 1–11, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645645>>. Acessado em 20 jan. 2020.

MAQBOOL, R.; SUDONG, Y.; MANZOOR, N.; RASHID, Y. **The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective**. Project Management Journal, v. 48, n. 3, p. 58–75, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/875697281704800304>>. Acessado em 20 out. 2019.

MEDINA, A.; FRANCIS, A.J. **What Are the Characteristics That Software Development Project Team Members Associate With a Good Project Manager?** Project Management Journal, v. 46, n. 5, p. 81–93, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.21530>>. Acessado em 1 dez. 2019.

MENG, X.; BOYD, P. **The role of the project manager in relationship management**. International Journal of Project Management, v. 35, n. 5, p. 717–728, Jul. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.001>>. Acessado em 28

out. 2020.

MITEREV, M.; ENGWALL, M.; JERBRANT, A. **Exploring program management competences for various program types**. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 3, p. 545–557, Apr. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.006>>. Acessado em 25 jan. 2020.

MÜLLER, R.; GERALDI, J.; TURNER, J.R. **Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 59, n. 1, p. 77–90, Feb. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2114350>>. Acessado em 7 jan. 2020.

MÜLLER, R.; TURNER, R. **Leadership competency profiles of successful project managers**. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 437–448, Jul. 2010. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>>. Acessado em 7 jan. 2020.

MÜLLER, R.; TURNER, R. **Attitudes and leadership competences for project success**. *Baltic Journal of Management*, v. 5, n. 3, p. 307–329, 2010a. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17465261011079730>>. Acessado em 7 jan. 2020.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. **Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa**. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie (RAM), vol. 9, núm. 1, p. 64-85, 2008. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000100004>>. Acessado em 10 out. 2019.

NANTHAGOPAN, Y.; WILLIAMS, N.L.; PAGE, S. **Understanding the nature of Project Management capacity in Sri Lankan non-governmental organisations (NGOs): A Resource**. Disponível em: Based Perspective. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 8, p. 1608–1624, Nov. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.003>>. Acessado em 23 nov. 2019.

NAPIER, N.P.; KEIL, M.; TAN, F.B. **IT project managers' construction of successful project management practice: a repertory grid investigation**. *Information System Journal*, v. 19, n. 3, p. 255–282, May. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00264.x>>. Acessado em 26 jan. 2019.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute**. 6.ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

RABECHINI JUNIOR R.; PESSÔA M. S. DE P. **Competências e maturidade em gestão de projetos - uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 34-43. 2005.

REZENDE, L. B. DE; BLACKWELL, P. **PROJECT MANAGEMENT COMPETENCY FRAMEWORK**. *Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM)*. [Www.ijopm.org](http://www.ijopm.org). INSS 2346-9161. v 10, n. 1, A.R.B., p. 34-59, 2019. Disponível em:<<http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/439>>. Acessado em 22 set 2019.

ROBINSON, M.A.; SPARROW, P.R.; CLEGG, C.; BIRDI, K. **Design engineering competencies: future requirements and predicted changes in the forthcoming decade**. *Design Studies*, v. 26, n. 2, p. 123–153, Mar. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.09.004>>. Acessado em 27 dez. 2019.

RUSSO, R. DE F. S. M.; RUIZ, J. M.; PAULO DA CUNHA, R. **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos**. São Paulo: Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 362–375, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300007>>. Acessado em 24 out. 2019.

SAUNDERS, F.C.; GALE, A.W.; SHERRY, A.H. **Mapping the multi-faceted: Determinants of uncertainty in safety-critical projects**. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 6, p. 1057–1070, Aug. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.003>>. Acessado em 12 out. 2019.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**, 7th ed. ed. Person Education Limited, Harlow, 2016.

SHAHHOSSEINI, V.; SEBT, M. H. **Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects**. *Scientia Iranica*, v. 18, n. 2, p. 163–180, Apr. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.scient.2011.03.026>>. Acessado em 10 mar. 2020.

SHAO, J. **The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success**. *International Journal of Project Management*, v. 36, n. 1, p. 108–120, Jan. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.004>>. Acessado em 13 jan. 2020.

SKULMOSK, G.J.; HARTMAN, F.T. **Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation**. *Project Management Journal*, v.41, n. 1, p. 61–80, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.20146>>. Acessado em 11 fev. 2020.

SPUDEIT, D. F. A. O.; FERENHOF, H. A. **A aplicação do PMBOK na gestão de projetos em unidades de informação**. *Informação & Informação*, (s.1), v. 22, n. 1, p. 306–33, jan./abr. 2017. Disponível em <doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n1p306>. Acessado em 3 out. 2019.

STARKWEATHER, J.A.; STEVENSON, D.H. **PMP® certification as a core competency: Necessary but not sufficient**. *Project Management Journal*, v. 42, n. 1, p. 31–41, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.20174>>. Acessado em 15 dez. 2019.

STEVENSON, D. H.; STARKWEATHER, J. A. **PM critical competency index: IT execs prefer soft skills**. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 7, p. 663–671, Oct. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>>. Acessado em 15. Dez. 2019.

TORRES, L. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Org. André Ricardi. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

UHM, M.; LEE, G.; JEON, B. **An analysis of BIM jobs and competencies based on the use of terms in the industry.** *Automation in Construction*, v. 81, p. 67–98, Sep. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2017.06.002>>. Acessado em 8 dez. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VEZZONI, G.; PACAGNELLA JÚNIOR, A. C.; BANZI JUNIOR, A. L.; SILVA, S. L. **Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos.** São Paulo: *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 4, n. 1, p. 116–137, jan./abr., 2013.

WEN, Q.; QIANG, M. **Project Managers' Competences in Managing Project Closing.** *Project Management Journal*, v. 50, n. 3, p. 361–375, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/8756972819832783>>. Acessado em 3 mar. 2020.

XIAO, Y.; LIU, J.; PANG, Y. **Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China.** *International Journal of Construction Management*, v. 19, n. 4, p. 317–328, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1435237>>. Acessado em 3 fev. 2019.

YASIN, M.M.; GOMES, C.F.; MILLER, P.E. **Characteristics of Portuguese public-sector project managers: Toward closing the effectiveness gap.** *Project Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 47–55, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.20114>>. Acessado em 5 nov. 2019.

ZAMAN, U.; JABBAR, Z.; NAWAZ, S.; ABBAS, M. **Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity – performance relationship.** *International Journal of Project Management*, v. 37, n. 3, p. 444–460, Apr. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.015>>. Acessado em 16 jan. 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração.** Florianópolis: UFSC, 2009.

ZHANG, F.; ZUO, J.; ZILLANTE, G. **Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers.** *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 5, p. 748–759, Jul. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>, 2013>. Acessado em 24 out. 2020.

ZHAO, X.; HWANG, B. G.; LEE, H.N. **Identifying critical leadership styles of project managers for green building projects.** *International Journal of Construction Management*, v. 16, n. 2, p. 150–160, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1130602>>. Acessado em 21 fev. 2020.

APÊNDICE A - Procedimento da pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica do trabalho foi realizada usando os termos possíveis relacionados à competência de projeto. Sites de busca foram utilizados para pesquisar os títulos que subsidiaram a realização de buscas, tais como: o Google Acadêmico, o Quallis Capes, a plataforma Sucupira e a Coleção Principal do Web of Science. As palavras-chave usadas para pesquisar títulos e resumos neste último site foram ["project manage*" OR "program* manage*" OR "portfolio manage*" OR "PMO" OR "project management office*"] AND [competenc* OR skill* OR abilit* OR knowledge*]. Utilizou-se ainda os índices Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI) e Emerging Sources Citation Index (ESCI).

Para as pesquisas feitas nos sites de busca Google Acadêmico, no Quallis Capes e na Plataforma Sucupira foram utilizadas as seguintes palavras-chave, títulos e resumos: ["gestao AND projetos"] ["project management" "OR" gestao de projetos"] ["competencia* OR habilidade* OR conhecimento*] AND ["skills*"] ["gerenciamento de projetos*" OR "gerenciamento de" OR "PMO" OR "escritorio de gerenciamento de projetos*"] AND [competencia* Orhabilidade* OR conhecimento*].

A combinação de várias possibilidades de consulta de pesquisa, especialmente palavras-chave comuns como conhecimento, habilidade e competência, levou a resultados que abordam diferentes áreas de pesquisa.

Os procedimentos da conferência, citações de livros e outras fontes foram excluídas da pesquisa para evitar literatura não é controlado por editores científicos ou comerciais e para permitir que a pesquisa se concentrasse em documentos revisados por acadêmicos.

Os resultados da consulta foram aprimorados para incluir artigos em inglês. Um filtro final foi aplicado para excluir áreas de pesquisa e categorias da Web of Science relacionadas a biologia, medicina e outras ciências da saúde, entre outras e, assim preservar o foco em áreas de pesquisa como negócios, administração e engenharia. Com isso foram identificados na Coleção Principal do Web of Science um total de 658

artigos. Dada a diversidade e o número de artigos identificados durante a etapa de avaliação, foram analisados o título, o resumo e o texto completo para selecionar artigos especificamente relacionados ao tema da pesquisa. Os artigos foram excluídos dos resultados, com base no título e no resumo quando apresentavam as mesmas palavras, mas com sentido significado diferente.

Todos os artigos não relacionados foram excluídos, resultando em uma folha de dados final com 55 (cinquenta e cinco) artigos. Nesse contexto, após trabalhar com outros sites de busca como: Google Acadêmico, Quallis Capes e Plataforma Sucupira foram identificados aproximadamente 1000 (mil) artigos, mas após a realização e aplicação de um filtro, para essa última busca, apresentou-se a quantidade de 200 (duzentos) artigos. Finalmente, o estágio de análise foi conduzido para verificar a consistência do estágio de síntese e garantir que os resultados fossem relevantes.

Por fim, ainda no curso dessa etapa de análise das obras retornadas pela consulta, foi agregado ao material obtido arquivo do aplicativo de armazenamento eletrônico conhecido como *Mendeley Web Importer*, gentilmente cedido pelo Doutor Leandro Bolzan de Rezende, contendo uma parcela expressiva de artigos científicos utilizados no referencial teórico do seu trabalho Project Management Competency Framework (PMCF). Isso possibilitou o acesso deste pesquisador à íntegra dessa bibliografia e incorporá-la à revisão teórica do trabalho em que se insere este procedimento.

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados

Link de acesso ao instrumento de coleta de dados:

<https://limeapp.parquestec.tk/index.php/478757?lang=pt-BR>

Introdução

Título da pesquisa: competências para o gerenciamento de projetos, programas e portfólios

Pesquisadores: Prof Dr Siegrid Guillaumon, Prof Dr Herbert Kimura, Dr Leandro Bolzan de Rezende, Cel R1 Roosevelt Fonseca, TC André Fera de Amorim Almada, 1º Ten Paulo Sérgio Lopes Coelho.

Objetivo: entender quais são as competências necessárias e existentes nas equipes de gerenciamento de projetos, programas e portfólios

Esta pesquisa faz parte dos trabalhos conduzidos pelo Grupo de Pesquisa em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios criado por intermédio da parceria entre o Escritório de Projetos do Exército (EPEX) e a Universidade de Brasília (UnB). Quaisquer dúvidas podem ser retiradas com os seguintes pesquisadores:

- EPEX: Maj Leandro Bolzan de Rezende - (61) 3415-4821
- UnB: Prof Dr Siegrid Guillaumon - (61) 99659-3373

Nós o(a) consideramos um(a) profissional com experiência relevante nesses tópicos, então gostaríamos de lhe fazer algumas perguntas acerca de sua experiência profissional.

Por favor, sinta-se livre para ser honesto e crítico. Tudo que nos disser é estritamente confidencial e sua participação vai ser anonimizada.

O(A) senhor(a) tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da coleta de dados, sem qualquer prejuízo.

O(A) senhor(a) não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa. Ao final do questionário, o(a) senhor(a) poderá optar por receber o seu perfil de competências por email.

As informações que o(a) senhor(a) nos fornecer nesta pesquisa serão usadas para melhorar as atividades de capacitação e para elaborar relatórios e artigos que contribuam para a geração de conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios.

Ao continuar, o(a) senhor(a) declara que ficaram claros os propósitos do estudo, os procedimentos, as garantias de sigilo, de esclarecimentos permanentes e a isenção de despesas. Além disso, concorda voluntariamente em participar desde estudo.

O questionário foi desenvolvido para ser respondido em torno de 15 a 20 minutos. Utilize o botão abaixo para iniciar.

Continuação do Apêndice B

Sobre o(a) senhor(a)

Antes de iniciarmos as perguntas sobre competências, precisamos entender melhor o seu perfil. Por favor, responda as perguntas abaixo:

*Qual a sua idade?

📌 Somente um valor inteiro pode ser informado neste campo.

 anos

*Qual o seu tempo total de experiência profissional (incluindo outras áreas)?

📌 Somente um valor inteiro pode ser informado neste campo.

 ano(s)

*Qual o seu tempo total de experiência em gerenciamento de projetos, programas ou portfólio?

📌 Somente um valor inteiro pode ser informado neste campo.

 ano(s)

*Qual o seu maior nível de escolaridade?

📌 Escolha uma das seguintes respostas:

- Ensino médio
- Bacharelado
- Especialização ou MBA
- Mestrado
- Doutorado

*Qual o seu gênero?

📌 Escolha uma das seguintes respostas:

- Masculino
- Feminino
- Não desejo informar
- Outro:

Anterior

Próximo

Continuação do Apêndice B

Sobre seu projeto, programa ou portfólio

Nesse grupo, iremos lhe perguntar sobre a sua experiência profissional.

Logo no início, iremos lhe pedir para escolher um tipo iniciativa (projeto, programa ou portfólio) e a função que exerceu nela. A partir de então, por favor responda as perguntas com base no tipo de iniciativa e função selecionada.

Para fins de facilitar a comunicação, o projeto, programa ou portfólio selecionado será chamado simplesmente de iniciativa.

*Sobre qual tipo de iniciativa o(a) senhor(a) possui experiência e deseja compartilhar nesse questionário?

ⓘ Atenção: todas as perguntas subsequentes dizem respeito ao tipo de iniciativa selecionada nessa pergunta. Portanto, caso deseje responder essa pesquisa para mais de uma área, por favor responda um questionário por vez.

ⓘ Escolha uma das seguintes respostas:

- Portfólio
- Programa
- Projeto
- Projeto integrante de programa

*Qual foi a função que o(a) senhor(a) exerceu na iniciativa selecionada anteriormente e deseja compartilhar nesse questionário?

ⓘ Atenção: todas as perguntas subsequentes dizem respeito a função selecionada nessa pergunta. Portanto, caso deseje responder essa pesquisa para mais de uma função exercida, por favor responda um questionário por vez.

ⓘ Escolha uma das seguintes respostas:

- Diretor
- Gerente
- Supervisor / coordenador
- Assistente / assessor
- Especialista

*Em que tipo de organização o(a) senhor(a) trabalhava durante a iniciativa?

ⓘ Escolha uma das seguintes respostas:

- Empresa privada
- Empresa pública
- Órgão da administração pública
- Terceiro setor

Continuação do Apêndice B

*Qual era o papel da sua organização durante a iniciativa? Se for o caso, faça comentário complementares.

Escolha uma das seguintes respostas:

Fornecedor: responsável pelo fornecimento de suprimentos ou serviços para a iniciativa

Gerenciamento: responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento da iniciativa

Cliente: proprietária ou operadora do produto ou sistema entregue pela iniciativa

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

*Qual era/é o setor da indústria da iniciativa selecionada anteriormente?

Escolha uma das seguintes respostas:

Por favor, selecione...

*Qual era/é o método predominante de gerenciamento da sua iniciativa?

Escolha uma das seguintes respostas:

Tradicional, modelo cascata (waterfall)

Ágil

Híbrido

Outro:

*Qual o grau de complexidade da sua iniciativa? Se for o caso, faça comentários complementares.

Escolha uma das seguintes respostas:

Simples

Complicado

Complexo

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

*Qual o orçamento total aproximado da sua iniciativa (em reais)?

R\$ reais

*Qual a duração total aproximada da sua iniciativa (em anos)?

anos

[Anterior](#)[Próximo](#)

Continuação do Apêndice B

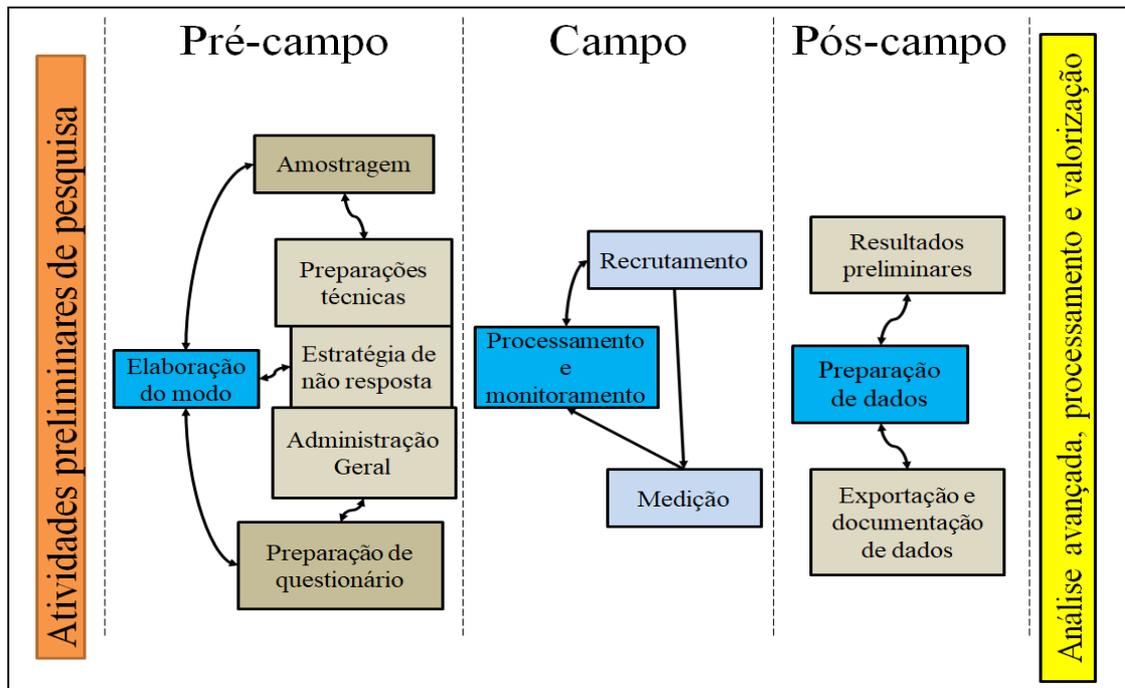
*Em relação ao grupo de **habilidades e atributos pessoais**, qual o nível de competência necessário e existente para exercer a **função na iniciativa** que o(a) senhor(a) indicou no início do questionário?

	Nível Necessário						Nível Existente					
	0 - Desnecessário	1 - Iniciale	2 - Básico	3 - Intermediário	4 - Avançado	5 - Expert	0 - Inexistente	1 - Iniciale	2 - Básico	3 - Intermediário	4 - Avançado	5 - Expert
Possuir orientação para resultados	<input type="radio"/>											
Ser comprometido	<input type="radio"/>											
Possuir iniciativa	<input type="radio"/>											
Possuir confiança em si	<input type="radio"/>											
Possuir coragem	<input type="radio"/>											
Ser franco	<input type="radio"/>											
Possuir atenção para detalhes	<input type="radio"/>											
Possuir senso de humor	<input type="radio"/>											
Ser multitarefas	<input type="radio"/>											
Possuir disciplina	<input type="radio"/>											
Possuir poder / autoridade	<input type="radio"/>											

Anterior

Próximo

APÊNDICE C – Metodologia de pesquisa na internet



Fonte: Callegaro, Manfreda e Vehovar (2015), adaptada pelo autor.

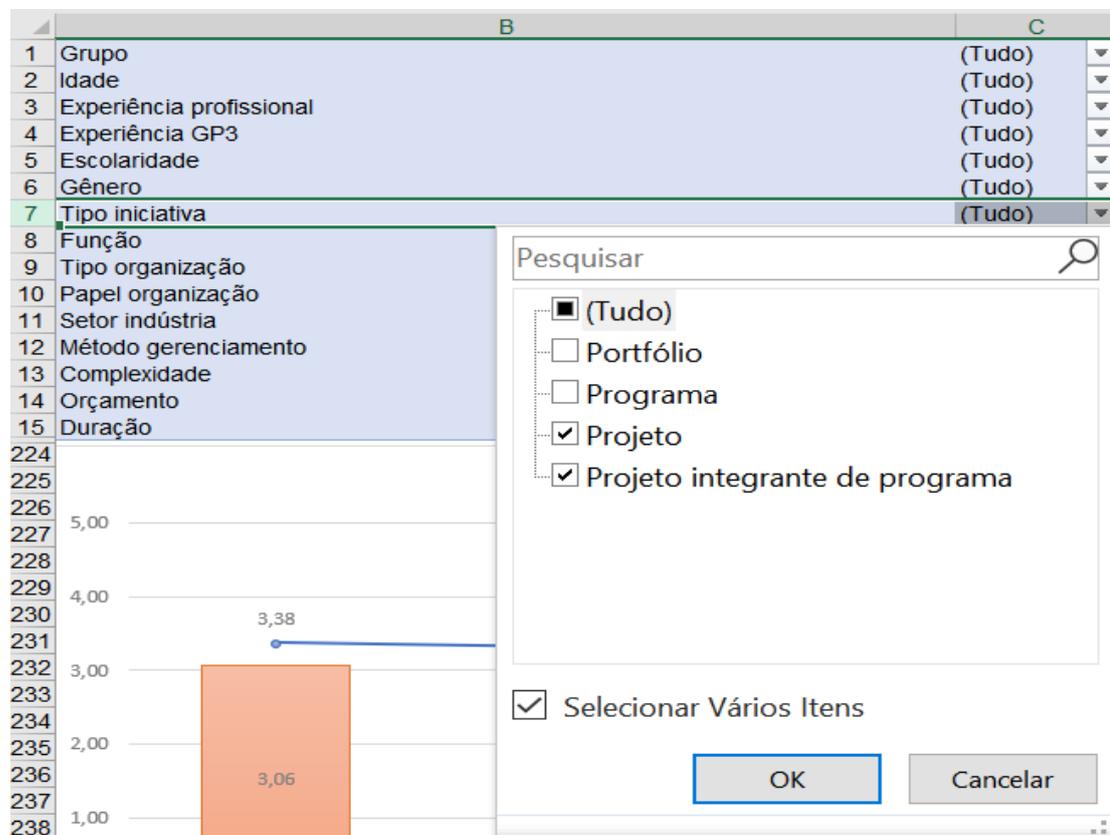
APÊNDICE D - Filtros no tratamento de dados no Excel

Planilha Excel - Todos os itens

	B	C
1	Grupo	(Tudo)
2	Idade	(Tudo)
3	Experiência profissional	(Tudo)
4	Experiência GP3	(Tudo)
5	Escolaridade	(Tudo)
6	Gênero	(Tudo)
7	Tipo iniciativa	(Tudo)
8	Função	(Tudo)
9	Tipo organização	(Tudo)
10	Papel organização	(Tudo)
11	Setor indústria	(Tudo)
12	Método gerenciamento	(Tudo)
13	Complexidade	(Tudo)
14	Orçamento	(Tudo)
15	Duração	(Tudo)

Fonte: elaboração do autor.

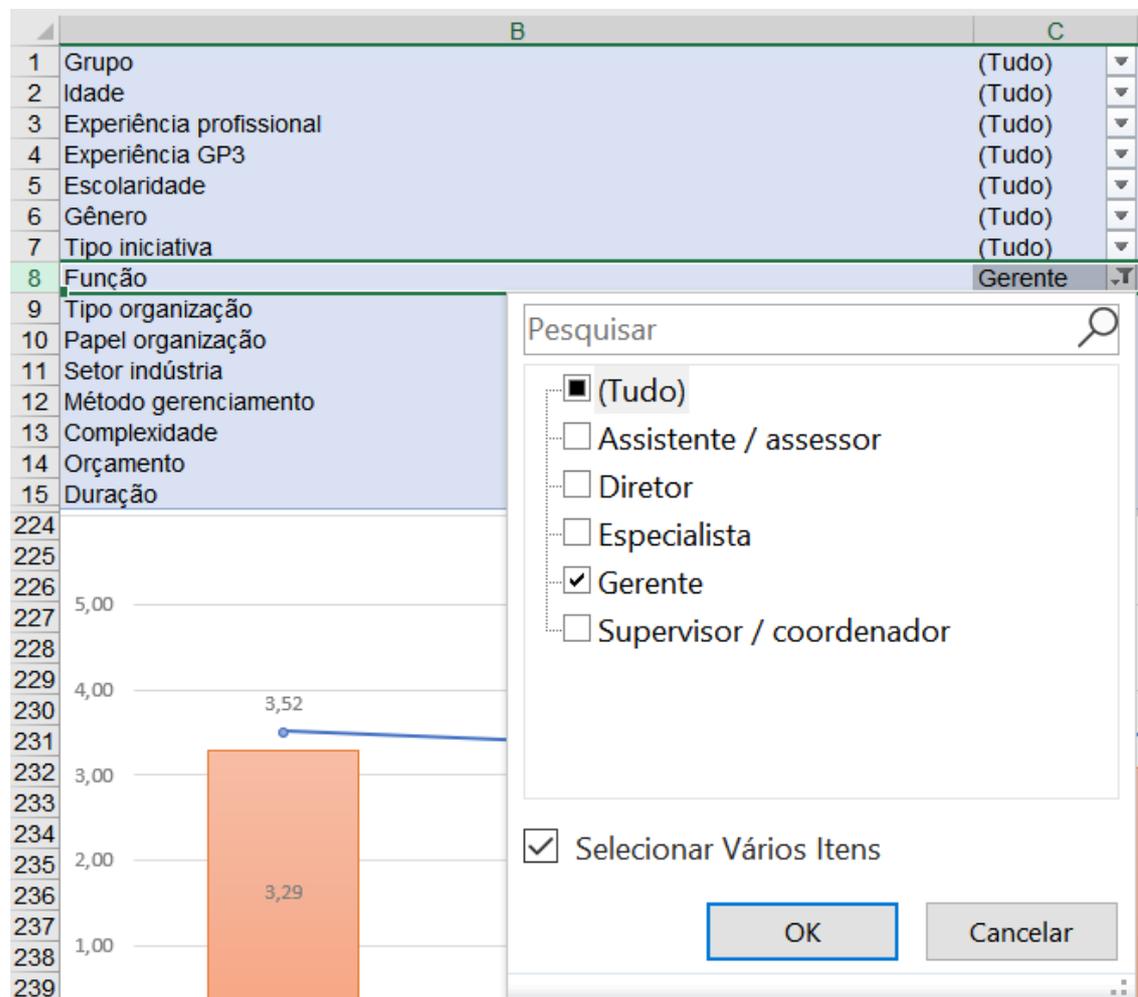
Filtro no item 7 – Tipo de iniciativa



Fonte: elaboração do autor.

Continuação do Apêndice D

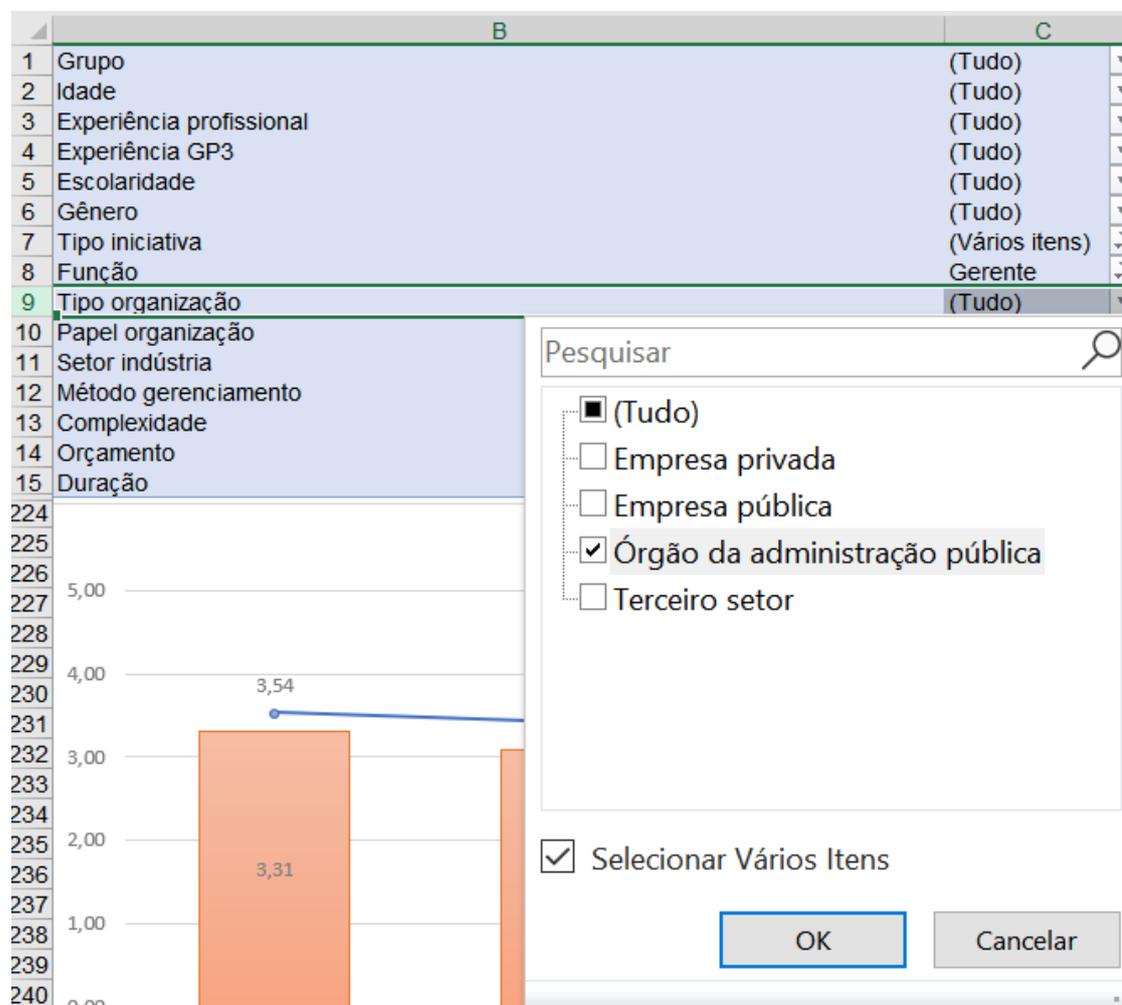
Filtro no item 8 - Função



Fonte: elaboração do autor.

Continuação do Apêndice D

Filtro no item 9 – Tipo de organização



Fonte: elaboração do autor.

Continuação do Apêndice D

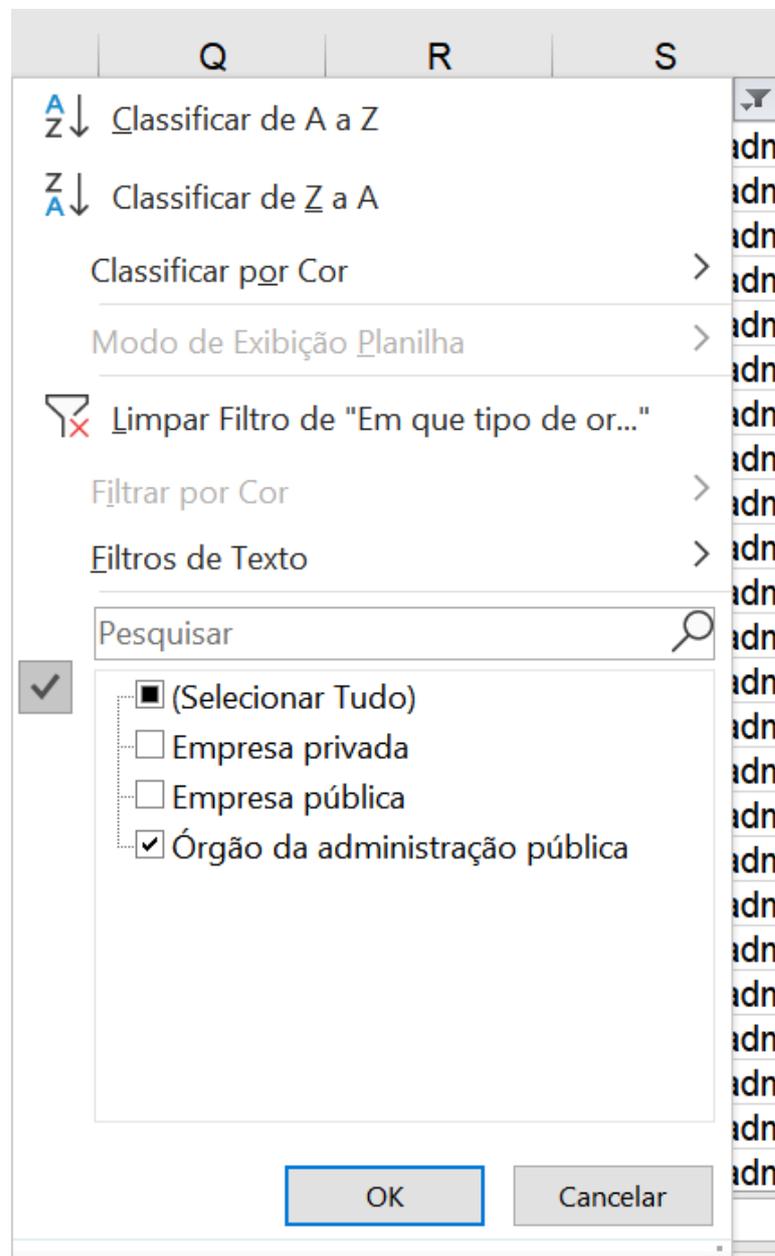
Filtro na coluna Q – Tipo de iniciativa

	O	P	Q	R	S
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Qual foi a f Em que tipo </div> <div style="margin-top: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> (Selecionar Tudo) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Portfólio <input checked="" type="checkbox"/> Programa <input checked="" type="checkbox"/> Projeto <input type="checkbox"/> Projeto integrante de programa </div> </div>				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm
				Gerente	Órgão da adm

Fonte: elaboração do autor.

Continuação do Apêndice D

Filtro na coluna S – Tipo de organização



Fonte: elaboração do autor.