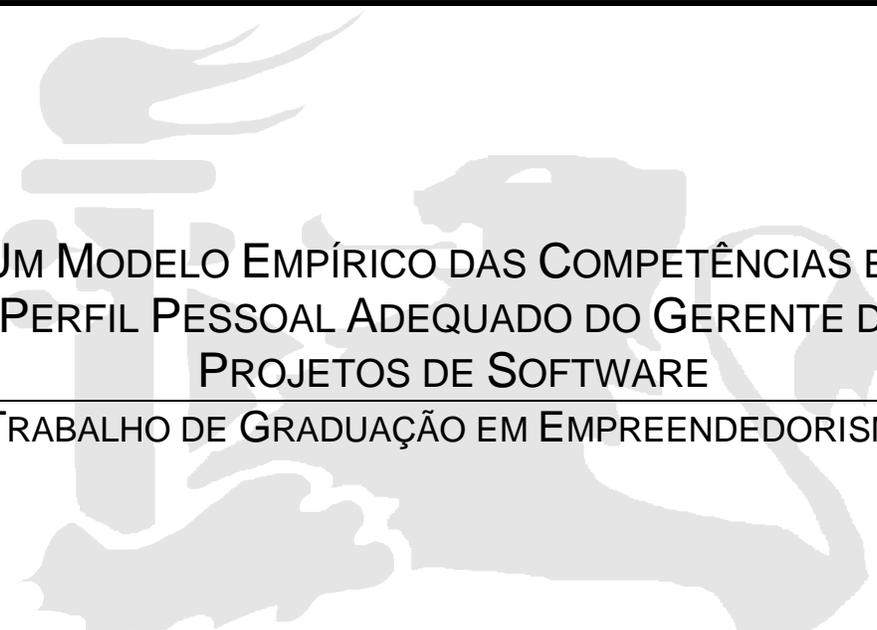




Universidade Federal de Pernambuco
Graduação em Ciência da Computação

Centro de Informática



UM MODELO EMPÍRICO DAS COMPETÊNCIAS E O
PERFIL PESSOAL ADEQUADO DO GERENTE DE
PROJETOS DE SOFTWARE

TRABALHO DE GRADUAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

Aluno: Flávio Luiz Martins Fernandes (flmf@cin.ufpe.br)

Orientador: Fábio Queda Bueno da Silva (fabio@cin.ufpe.br)

Recife, 09 de outubro de 2006

O Futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos
(Eleanor Roosevelt)

Dedico esse trabalho a meus pais que me mostraram que o estudo é importante na vida e que tanto me ajudaram a dar mais um passo no caminhar dessa vida com a conclusão desse curso.

Agradecimentos

A meus pais e minha família, que tanto me deram apoio e amor para sobrepujar os obstáculos dessa vida.

A minha namorada que tanto me incentivou a dedicar tempo a esse Trabalho de Graduação, mesmo sabendo que teria que abdicar de sair com ela algumas vezes.

Aos meus amigos, que tantas vezes me chamaram para sair com eles e que ouviram vários “não posso”, mas que souberam serem compreensivos diante da importância desse trabalho.

Aos meus amigos Gabriel, Madson, Cesar e Bruno em que compartilhamos o trabalho na gestão do CITI e onde conseguimos aprender com fracassos e vitórias a empolgante viagem do empreendedorismo.

E, especialmente, ao professor e orientador Fábio Queda por proporcionar a oportunidade de realizar esse trabalho, e a dedicação de me orientar em todo esse tempo possibilitando aprofundar meus conhecimentos na área de empreendedorismo.

Resumo

Este trabalho apresenta a proposta de analisar a adequação dos perfis comportamentais descritos por Belbin, de acordo com as competências pessoais necessárias para o gerente de projetos contidos no PMCD Framework. Analisar quais desses perfis possuem as melhores competências para se tornarem gerentes de projetos.

O gerente de projeto se tornou uma das funções mais importantes nas empresas de tecnologia da informação (TI) sendo um dos principais responsáveis pelo sucesso do projeto e da organização.

Com a competição cada vez mais acirrada, empresas precisam de gerentes comprometidos em entregar ao cliente realmente o que foi prometido no prazo e com o custo certo. Como posições de gerenciamento de projetos se tornam cada vez mais proeminentes, se tornou crítico para a organização alocar indivíduos na tarefa de gerenciamento de projetos que realmente tenham as habilidades, competências e comportamentos para serem bem sucedidos.

Portanto modelos de descrição das competências e habilidades necessárias para o gerente de projeto adquiriram um papel de relevância como forma de auxiliar as empresas a utilizar uma ferramenta sistematizada para identificar as habilidades dos gerentes de projetos da organização.

Palavras chaves: Gerente de projetos, gerenciamento de projetos, PMI, PMCD Framework, Meredith Belbin, competências pessoais.

Abstract

This work presents the proposal to analyze the adequacy of the team roles described by Belbin, in accordance with the necessary personal abilities for the project manager contained in the PMCD Framework. Analyze which of these profiles possess the best competencies to become a project manager.

The project manager became one of the most important roles in Information Technology(TI) companies, being one of the responsible for the success of the project and the organization.

In times where the competition becomes more challenging, companies need compromised managers that really deliver to the customer what was promised, in the certain time and within the certain cost. As project management positions becomes more prominent, became critic to the organization to allocate individuals in the project management task that really have the abilities and knowledge and personal competencies to be successful.

Therefore models of description of the competencies and necessary abilities for the project manager had acquired a relevance paper as form of assisting the companies to use a systemize tool to identify the abilities of the project managers of the organization.

Keywords: Project Manager, Project Management, PMI, PMCD Framework, Meredith Belbin, personal competencies.

Índice

1.	Introdução	11
1.1	Objetivos da Monografia	12
1.2	Metodologia empregada.....	13
1.3	Estado da Arte.....	16
1.4	Estrutura do Trabalho	19
FASE 1		
2.	O PMCD Framework.....	20
2.1	Estrutura do PMCD Framwework – Competências Pessoais	21
2.2	A tabela de Competências pessoais	24
FASE 2		
3.	Modelos de Classificação de Personalidade Gerencial.....	25
3.1	Características dos Perfis de Personalidade de Belbin	26
3.2	O questionário <i>Self Perception Inventory(SPI)</i>	28
FASE 3		
4.	Correlação entre a descrição dos Perfis de Belbin e as competências pessoais do PMCD Framework.....	30
4.1	Orientação a Resultados.....	31
4.1.1	Orientação a Resultados.....	31
4.2	Impacto e Influência	35
4.2.1	Impacto e Influência	35
4.2.2	Construção de Relacionamentos.....	38
4.3	Gerencial.....	40
4.3.1	Trabalho em Equipe e Cooperação	40
4.3.2	Liderança.....	42

4.4	Habilidades Interpessoais.....	43
4.4.1	Auto-Confiança.....	43
4.5	Tabulação dos resultados	46

FASE 4

5.	Análise dos Resultados	47
5.1	Análise dos resultados dos perfis.....	47
5.2	Importância dos Resultados	51
6.	Conclusões	53
6.1	Trabalhos Futuros	54
7.	Referências Bibliográficas	55
	Apêndices.....	57

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Competências de Haggerty.....	17
Figura 2: Modelo de Competências do PMCD	18
Figura 3: Modelo de Organização das Unidades de Competência do PMCD.....	23
Figura 4: Exemplo da unidade de competência de Orientação a Resultados das competências pessoais do PMCD	23

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Explicação das ponderações a serem utilizadas.....	15
Tabela 2 - Características dos Perfis de Personalidade de Belbin	28
Tabela 3 - Ponderações utilizadas.....	30
Tabela 4 - Cluster de Orientação a Resultados	35
Tabela 5 - Cluster de Impacto e Influência.....	37
Tabela 6 - Cluster de Construção de Relacionamentos	40
Tabela 7 - Cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação	41
Tabela 8 - Cluster de Liderança.....	43
Tabela 9 - Cluster de Auto-Confiança	45
Tabela 10 - Tabulação dos resultados da Pesquisa	46
Tabela 11 - Síntese das Pontuações e Grau de Incerteza dos Perfis	47
Tabela 12 - Tabela adaptada das Competências Pessoais do PMCD Framework.....	63
Tabela 13 - Cluster de Orientação a Resultados	68
Tabela 14 - Cluster de Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão	69
Tabela 15 - Cluster de Iniciativa.....	72
Tabela 16 - Cluster de Busca de Informações	74
Tabela 17 - Cluster de Foco no Serviço ao Cliente	76
Tabela 18 - Cluster de Habilidades Interpessoais.....	77
Tabela 19 - Cluster de Impacto e Influência.....	80
Tabela 20 - Cluster de Entendimento da Organização.....	82
Tabela 21 - Cluster de Construção de Relacionamentos	84
Tabela 22 - Cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação	86
Tabela 23 - Cluster de Incentivo ao Aprendizado da Equipe	87
Tabela 24 - Cluster de Liderança.....	89
Tabela 25 - Cluster de Assertividade.....	91
Tabela 26 - Cluster de Pensamento Analítico.....	93
Tabela 27 - Cluster de Pensamento Conceitual	94
Tabela 28 - Cluster de Auto-Controle.....	95
Tabela 29 - Cluster de Auto-Confiança	97
Tabela 30 - Cluster de Flexibilidade.....	98
Tabela 31 - Cluster de Comprometimento com a Organização	99

1. Introdução

O gerente de projeto é uma das funções mais importantes que existem em um projeto de software. É nesta que se concentra a maioria das funções de comunicação, controle e acompanhamento da equipe. Por se tratar de uma função de relacionamento com a equipe, um bom gerente, organizado, focado em resultados, e com bom relacionamento com a equipe se torna imprescindível para o sucesso do projeto e em consequência da organização.

Sucesso em projetos de TI continua como um desejo para a maioria das organizações de tecnologia da informação. Não é de hoje que as empresas estão se preocupando com projetos mal sucedidos. A tendência da busca de certificações de qualidade por empresas de TI para tentar diminuir os problemas que levam a projetos mal sucedidos, está fazendo com que se preocupem muito com os qualidade dos processos em detrimento da preocupação da qualidade das pessoas que compõem a empresa.

Quando se sabe que o sucesso e o fracasso de um projeto dependem, e muito, das pessoas que compõem a equipe [4] entre eles o gerente de projeto, que coordenará a equipe e poderá com suas limitações técnicas e pessoais diminuir respectivamente a qualidade e a performance do trabalho e da equipe.

Apesar dos indícios de que pessoas erradas podem influenciar o resultado do projeto, empresas de software continuam não possuindo uma forma sistematizada e comprovada para contratar seus gerentes de projeto. Muitos com um ótimo conhecimento técnico porém sem diversas outras qualidades necessárias para serem considerados competentes como gerentes de projetos.

A importância do gerente de projetos de alcançar sucesso nos projetos tem gerado considerável quantidade de pesquisas sobre os conhecimentos, habilidades e competências pessoais requeridas para um efetivo gerente de projetos. Mas com poucas

exceções, a maioria das pesquisas tem se baseado principalmente nas opiniões dos próprios gerentes de projetos [5].

O PMI (Project Management Institute) com o livro *Project Management Competency Development (PMCD) Framework* [3], desde 1997, começou a se preocupar com a qualidade e o estudo das competências do gerente de projetos em gerenciar uma equipe e trazer resultados para a organização. O *PMCD Framework* define as competências chaves do gerente de projeto com a premissa que estas têm um efeito direto na performance do projeto.

Sabe-se, também, que pessoas podem ter vários perfis e papéis dentro de uma equipe de desenvolvimento de software. Os nove perfis pesquisados por Meredith Belbin em seu livro *Management Teams: Why they succeed or fail* [1] conseguem preencher a maioria dos perfis das pessoas identificados em uma equipe de projeto. Alguns desses perfis, porém, são mais indicados a serem bem sucedidos gerenciando projetos do que outros por possuírem uma combinação de qualidades gerenciais, técnicas e pessoais.

1.1 Objetivos da Monografia

O objetivo desse trabalho é estudar uma metodologia de avaliação de perfil para a função de gerente de projeto no modelo do PMCD Framework no aspecto de competências pessoais.

Definir como os nove perfis de Belbin são avaliados pelas características pessoais contidas no PMCD Framework para serem considerados competentes gerentes de projetos. Espera-se que este estudo sirva como subsídio para as empresas usarem uma forma de avaliar quais dos seus colaboradores estão mais capacitados a exercerem a função de gerente de projetos.

1.2 Metodologia empregada

Este trabalho se propõe a analisar os perfis descritos por Belbin[1][6][7] de acordo com as competências descritas no *PMCD Framework*[3]. Identificando assim quais dos perfis pesquisados por Belbin são mais adequados a exercerem a função de um gerente em projetos de TI. Para chegar a tal resultado, utilizara-se a seguinte metodologia:

Fase 1: Descrição do modelo de perfis comportamentais de Belbin, inclusive com uma descrição detalhadamente dos pontos fortes e fracos de cada perfil.

Fase 2: Descrição do PMCD Framework, com foco na tabela de competências pessoais.

Fase 3: Realização da correlação entre as descrições dos perfis de Belbin e as atividades contidas na tabela de competências pessoais do PMCD Framework.

Fase 4: Análise dos resultados obtidos na Fase 3 e avaliação das melhores adequações dos perfis de Belbin às competências do gerente de projeto propostas pelo *PMCD Framework*.

Fase 1: Descrição detalhada dos perfis de Belbin

Nessa etapa serão listadas todas as características descritas por Belbin para os nove perfis identificados.

Serão listadas as características da personalidade de cada perfil, em seguida as habilidades, ou diferenciais que cada perfil desempenha na equipe e finalmente as fraquezas ou dificuldades que cada perfil possui, entre estas, habilidades que o perfil deixa de possuir e aquelas que o perfil pode prejudicar a função de gerencia do projeto.

Procurar-se-á ser o mais fiel possível às descrições contidas no livro *Management Teams: Why They Succeed or Fail*[1] e *Team Roles at work*[2] ambos escritos por R.Meredith Belbin, para que, na análise da fase 3, se perceba quais as competências que os perfis possuem do PMCD framework e quais aquelas que a descrição do perfil não deixa claro se possuem ou não, sendo necessário outras ferramentas para análise dessas características dos perfis.

Fase 2: Descrição e simplificação das competências pessoais do PMCD Framework.

Nessa etapa procura-se simplificar a tabela de competências pessoais do *PMCD framework* para se adequar às necessidades do projeto.

Procura-se identificar quais características da tabela realmente podem ser comparados com maior facilidade para os nove perfis de Belbin. Procura-se retirar características que pelo senso comum devem ser desempenhadas por qualquer profissional independente do perfil como por exemplo: “*Não oferecer nem receber pagamentos ilícitos ou quaisquer outros itens para ganho pessoal*”.

Espera-se simplificar também características que possuam idéias já repetidas em outras competências da tabela. Será realizado por fim, só que nem menos importante, uma tradução da tabela para facilitar o entendimento da mesma.

Fase 3: Correlação entre as características dos perfis de Belbin e as competências pessoais do PMCD Framework

Nessa fase será realizado a análise da descrição de cada perfil de Belbin de acordo com as competências pessoais contidas no *PMCD Framework*.

Com base nas descrições dos perfis realizados na fase 1, e com a simplificação da tabela das competências pessoais da fase 2, espera-se poder analisar se cada perfil desenvolve ou não cada uma das habilidades propostas nas competências pessoais do PMCD

Será dada uma ponderação para cada perfil na competência em questão, afim de identificar quais desses perfis se desempenham melhor na competência tratada.

Na Tabela 1 abaixo, estão listadas as ponderações pensadas para cada competência com suas respectivas explicações:

Ponderação	Explicação
+	É a competência que o perfil realmente possui e se destaca pela realização da mesma.
0	É a competência que não foi descrita nos trabalhos originais de Belbin, logo não se sabe com certeza se o perfil possui ou não esta competência.
-	É a competência que o perfil não só não possui como também prejudica o desempenho da função de gerente de projetos.

Tabela 1 - Explicação das ponderações a serem utilizadas

Fase 4: Análise dos resultados e avaliação das melhores adequações dos perfis de Belbin às competências propostas para o gerente de projetos no PMCD Framework

Nessa fase, irão se analisar os resultados da correlação realizada na fase 3 do projeto. Espera-se identificar quais dos perfis propostos por Belbin se adequam mais as competências pessoais tratadas no *PMCD Framework*. E identificar quais desses perfis devem ser melhor avaliados por outras ferramentas que não somente o questionário *Self Perception Inventory* de Belbin, visto que não são descritos com tanto detalhe para saber a adequação destes a algumas características das competências pessoais do *PMCD Framework*.

1.3 Estado da Arte

Vários estudos estão sendo realizados hoje em dia sobre as qualificações que o gerente de projeto precisa desenvolver para desenvolver efetivamente os projetos de sua organização.

Muitos estudos baseiam-se no fato de que muitos gerentes de projetos possuem o conhecimento técnico necessário, porém não possuem as personalidades corretas para desempenhar a função de gerente [8]. Ou procuram ver a relação entre o tipo de personalidade e a performance do time, utilizando o instrumento psicométrico do modelo MBTI (Myers Briggs Type Indicator) como uma forma de avaliar como cada uma das variantes opostas desse modelo (*Extroverts ou Introverts*, *Sensing ou Intuitive* e *Thinking ou Feelers*) são avaliadas nos quatro fatores de performance de grupo: liderança, comunicação, coesão e heterogeneidade [4].

Outros autores como Max Wideman [9] também realizaram pesquisas para saber os perfis predominantes de gerentes de projetos, culminando em quatro tipos: o *explorer*, o *coordinator*, o *driver* e o *administrator*, cada um com suas particularidades.

Já outras pesquisas tentam levantar quais as características necessárias para o gerente de projetos ser considerado competente exercendo suas atividades. Uma dessas pesquisas realizadas foi desenvolvida por Nicole Haggerty [10] e se propõe a identificar quais as habilidades que o gerente de projetos de TI deve possuir para o sucesso do projeto que gerencia. O modelo proposto no estudo relaciona três variáveis independentes: *Business Competencies*, *Perceived Technical Competences* e *Relationship Competences* que combinadas levam a alcançar uma variável dependente “o sucesso na implementação do projeto de TI”.

Business Competences são os conhecimentos e habilidades usadas pelo gerente de projeto de TI para utilizar tecnologia da informação afim de alcançar os objetivos do projeto e da

empresa. *Technical Competence* são os conhecimentos e habilidades necessários pelo gerente de projeto afim de colocar em prática efetiva e eficientemente tecnologias de informação no projeto. E, *Relationship Competence* são os conhecimentos e habilidades que faça o gerente desenvolver habilidades interpessoais que permitam gerenciar as pessoas que estão ligadas ao projeto, para efetivamente criar um espírito de equipe que leve ao cumprimento das metas do projeto. A figura 1 mostra o esquema do modelo proposto por Haggerty.

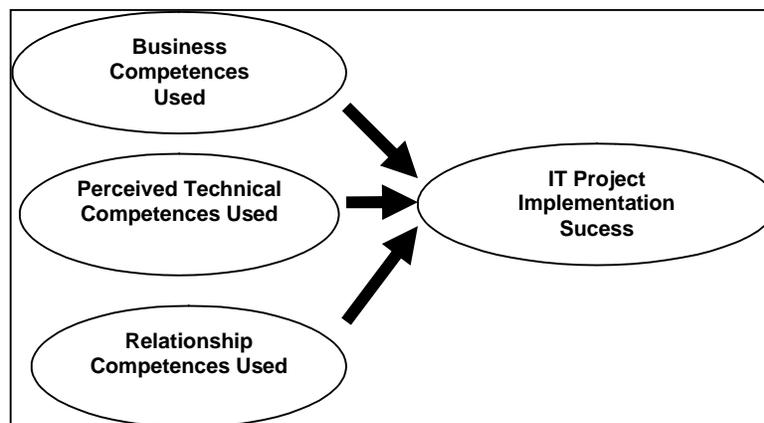


Figura 1: Modelo de Competências de Haggerty

Esta monografia irá se basear nos estudos dos modelos comportamentais de Belbin[1] como forma de avaliar os nove perfis identificados de acordo com o modelo de competências pessoais do PMCD Framework[3] desenvolvido pela PMI. Dessa forma espera-se analisar como cada um desses perfis, que refletem os *team roles* mais encontrados em empresas, tenderiam a desempenhar cada uma das principais atividades desenvolvidas pelo gerente de projetos de uma organização para ser considerado competente.

O foco será na correlação das competências pessoais com os perfis de Belbin. O resultado será a construção de uma metodologia de avaliação de competências pessoais baseadas no SPI(*Self Perception Inventory*).

A figura 2 retrata o esquema do modelo PMCD Framework utilizado nesse projeto.

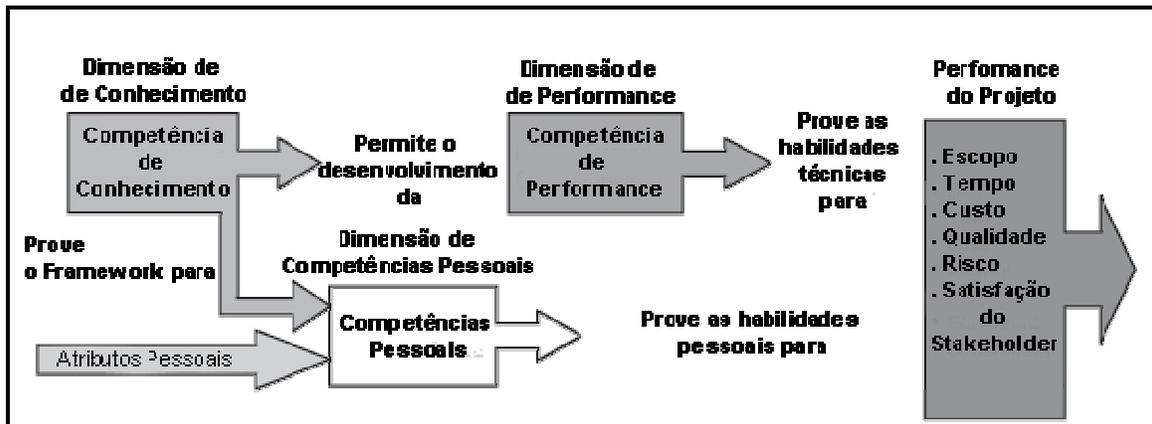


Figura 2: Modelo de Competências do PMCD

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho será estruturado da seguinte maneira:

- No capítulo 2, será apresentada uma explicação do PMCD Framework focando principalmente na explicação da tabela de competências pessoais do gerente de projetos, parte essa explorada por este trabalho.
- No Capítulo 3, o modelo de perfis comportamentais de Belbin é explicado detalhadamente, inclusive com uma análise dos pontos fortes e fracos de cada perfil.
- No capítulo 4, será realizado a correlação entre as descrições dos perfis de Belbin e as atividades contidas na tabela de competências pessoais do PMCD Framework.
- No capítulo 5, serão analisados os resultados obtidos da correlação realizada no capítulo anterior e será definido quais os perfis melhor avaliados pela tabela de competências pessoais do PMCD Framework para se tornarem gerentes de projetos.
- No capítulo 6, apresenta-se a conclusão geral do trabalho realizado bem como uma análise crítica sobre os resultados obtidos indicando possíveis aprofundamentos com trabalhos futuros.

2. O PMCD Framework

O modelo proposto pelo *Project Management Competency Development Framework* se baseia em três variáveis que juntas levam ao sucesso do projeto: Knowledge, Performance e *Personal Competency*.

Project Management Knowledge são os conhecimentos que os gerentes possuem para gerenciar um projeto e todas as atividades relacionadas a um projeto. *Project Management Performance* são as competências que o gerente consegue desenvolver para utilizar seu conhecimento de gerenciamento de projeto. Isto é, avaliar as habilidades que o gerente utiliza na prática do seu dia-a-dia. *Personal Competency* são os traços de personalidade que ajudam o gerente a gerenciar efetivamente a equipe do projeto e o projeto como um todo. Então para um gerente ser considerado competente, este deve desenvolver uma combinação das três variáveis acima relacionadas.

O *PMCD framework* foi desenhado e desenvolvido para incorporar as três dimensões de competência propostas: Conhecimento, Performance e Competências Pessoais. A intenção é garantir que os indivíduos, suas organizações e profissionais da indústria consigam aplicar um método rigoroso para o desenvolvimento, colocação e reconhecimento das competências dos gerentes de projetos.

O *PMCD framework* foi designado para:

- Ser simples de entender e de usar
- Cobrir todas as competências que o gerente de projeto precisa para trabalhar.

O *PMCD framework* também foi desenvolvido para ser aplicado a todos os gerentes de projeto independente da natureza, tipo, tamanho e complexidade dos projetos em que estão engajados.

A natureza genérica do PMCD é necessária para garantir que:

- As competências do gerente de projeto nos indivíduos sejam transferidos através de diferentes tipos de indústrias
- Indústrias e organizações consigam utilizar o PMCD framework como uma base para utilizar no desenvolvimento de novas organizações e projetos.

2.1 Estrutura do PMCD Framework – Competências Pessoais

A estrutura das *competências pessoais de gerenciamento de projeto*, base para esse trabalho, possui a mesma estrutura básica contida na análise das competências de conhecimento e de performance do *PMCD Framework*. As competências pessoais de gerenciamento de projetos são estruturadas da seguinte forma:

1. **Unidades de Competências:** unidades de competência descrevem, de forma abrangente, o que é esperado do gerente de projetos em aspectos particulares do trabalho. Cada unidade de competência corresponde a uma área de conhecimento de gerenciamento de projeto. São seis as unidades de Competência:
 - Orientação a Resultados e Ação
 - Orientação ao Cliente e a Pessoas
 - Impacto e Influência
 - Gerencial
 - Cognitivo
 - Efetividade Pessoal
2. **Clusters de Competência:** Representam as competências pessoais contidas no *PMCD Framework*. Os clusters de competência são agrupados nas seis unidades de competência. Cada uma dessas unidades possui de dois a quatro clusters relativos aos descritores de comportamento.
3. **Elementos:** Cada cluster de competência consiste de um número de elementos. Estes

refletem as competências que espera-se que os gerentes de projetos possuam.

- 4. Critério de Performance:** Cada elemento é descrito por critérios de performance, que demonstra os resultados esperados para o gerente ser considerado competente naquele elemento.

As unidades de competência e os clusters contendo as competências pessoais são:

Unidade de competência: Orientação a Resultados e Ação

- Cluster de Orientação a resultados
- Cluster de Preocupação com ordem, qualidade e exatidão
- Cluster de iniciativa
- Cluster de Busca de informações

Unidade de competência: Orientação ao cliente e a pessoas

- Cluster de Foco no Serviço ao Cliente
- Cluster de Habilidades Interpessoais

Unidade de competência: Impacto e Influência

- Cluster de Impacto e Influência
- Cluster de Entendimento da Organização
- Cluster de Construção de relacionamentos.

Unidade de competência Gerencial

- Cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação.
- Cluster de Incentivo ao Aprendizado da Equipe
- Cluster de Liderança
- Cluster de Assertividade e Uso do Poder Posicional

Unidade de competência: Cognitivo

- Cluster de Pensamento Analítico
- Cluster de Pensamento Conceitual.

Unidade de competência : Efetividade Pessoal

- Cluster de Autocontrole
- Cluster de Autoconfiança
- Cluster de Flexibilidade
- Cluster de Envolvimento com a organização

Essas unidades de competência foram escolhidas para representar aquelas competências pessoais e de comportamentos consideradas importantes para um gerente de projeto.

As unidades de competência, clusters, Elementos e critérios de performance são ordenados no PMCD da seguinte forma, segundo a figura 3 abaixo.

B.# Unidade de competência
 B.#.# Cluster de Competência
 B.#.#.# Elemento(Específico de cada Cluster de Competência)
 B.#.#.#.# Critério de Desempenho

Figura 3: Modelo de organização das unidades de competência do PMCD

A figura 4 abaixo retrata o exemplo de como essa forma de ordenação foi utilizada na tabela traduzida do PMCD.

B.1 Unidade de Competência: Orientação a Resultados
 B.1.1 Cluster: Orientação a Resultados
 B.1.1.1 Elemento: Trabalhar intensamente para alcançar os objetivos do projeto
 B.1.1.1.1 Focar nos padrões de excelência ditados pelos stakeholders
 B.1.1.1.2 Proatividade no alcance de objetivos
 B.1.1.1.3 Controlar risco do projeto
 B.1.1.1.4 Exigir alta performance própria e da equipe

Figura 4: Exemplo da unidade de competência de Orientação a Resultados das competências pessoais do PMCD

2.2 A tabela de Competências pessoais

As competências pessoais apresentadas nessa lista são consideradas as que melhores representam as características pessoais requeridas para um gerente de projeto competente em qualquer tipo ou natureza de projeto. Estas foram desenvolvidos a partir do trabalho *Competency Dictionary* (Conhecido como modelo de Spencer) desenvolvido por Lyle e Signe Spencer em 1993, e adaptado as necessidades do *PMCD Framework*.

Essas competências não só mapeiam as questões chaves de personalidade do indivíduo (como autocontrole, autoconfiança entre outros), como também fatores que podem ser aplicados genericamente ao local de trabalho, ao gerenciamento de projetos e ao entendimento da organização.

A tabela original contida no *PMCD Framework* foi modificada nesse trabalho para facilitar a correlação com os perfis de Belbin. Entre as principais mudanças estão: a tradução da tabela para o português, facilitando assim o entendimento, e a retirada de elementos ou critérios de performance desnecessários seja por serem mais como guias de como o gerente deveria atuar em determinado quesito do que como características pessoais que possibilitariam comparar os perfis de Belbin. Também foram retirados aqueles critérios de performance considerados repetidos e que só complicariam o entendimento da fase de correlação entre o *PMCD Framework* e os perfis de Belbin desse projeto.

A tabela utilizada por esse projeto se encontra no apêndice A desse trabalho.

3. Modelos de Classificação de Personalidade Gerencial.

A classificação de perfis de indivíduos nas empresas é uma disciplina a muito estudada. Empresas utilizam esses estudos de perfis para melhor entender seus empregados e para definir a adequação do funcionário ao cargo que desempenha.

Esse trabalho irá se basear nos perfis descritos por Meredith Belbin. Em seu livro “Management Teams – Why they Succeed or Fail[1]” publicado em 1981, Belbin descreve o resultado de suas experiências práticas sobre formação de times. Com essas experiências práticas, Belbin define nove perfis de comportamento classificados em três grupos:

Perfis orientados à ação: Shaper, Implementer e Completer Finisher;

Perfis orientados a pessoas: Co-ordinator, Resource Investigator e Team Worker;

Perfis cerebrais: Plant, Monitor Evaluator e Specialist.

Os Perfis *Orientados à ação* responsabilizam-se em realizar as tarefas e atividades do projeto, são as pessoas que traduzem em ação as idéias, conceitos e planejamentos do grupo. Os perfis *orientados a pessoas* são aquelas que possuem uma habilidade de trabalhar a motivação e a efetividade da equipe de projetos para chegar aos resultados. E por fim, os perfis cerebrais ou aqueles orientados ao raciocínio que possuem uma alta inteligência para propor novas idéias e soluções diferentes para os mais complexos problemas do projeto.

Por se tratarem de conceitos-chave para este trabalho, os “team-roles” de Belbin são descritos detalhadamente a seguir.

3.1 Características dos Perfis de Personalidade de Belbin

Características dos perfis de Personalidade de Belbin			
Perfil	Características	Habilidades (+)	Fraquezas (-)
Plant (PL)  PL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criativo 2. Inteligente 3. Imaginativo 4. Não ortodoxo 5. Individualista 6. Pensativo 7. Introverso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolve problemas difíceis 2. Facilidade de criar novas idéias, inventores e inovadores por natureza 3. Grande conhecimento técnico 4. Ter foco na resolução do problema 5. Habilidade estratégica 6. Boa habilidade analítica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouco comunicativo. Difícil trabalhar em grupo 2. Mais imaginativo, idéias menos práticas e gerencialmente mais radicais. 3. Anárquico. Inclinado a desrespeitar protocolos, planos e autoridades. 4. Baixa habilidade de gerenciar, trabalhar questões práticas do dia-a-dia (custos, tempo, escopo). 5. Protegem suas idéias. Não recebem bem fortes críticas 6. Ignora incidentes
Resource Investigator (RI)  RI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extroverso 2. Versátil 3. Sociável 4. Entusiástico 5. Baixa ansiedade 6. Inquisitivo 7. Estável 8. Comunicativo 9. Inteligente, porém menos que o Plant 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explora oportunidades e recursos principalmente de terceiros e de fora do grupo 2. Poder de conversação e relacionamento com busca de criatividade como fim. 3. Desenvolve rede de contatos 4. Grande envolvimento com pessoas 5. Idéias mais práticas e de acordo com axiomas gerenciais 6. Tomada de decisão rápida 7. Procura o máximo de informações sobre uma questão ou problema 8. Timing para intervir em momentos cruciais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muito otimista, pouco crítico 2. Perde interesse facilmente após entusiasmo inicial. 3. Decepcionar clientes ao não desenvolver o acordado. 4. Baixo senso de direção e objetividade. 5. Inclinado a desrespeitar sistema e autoridade. 6. Ignoram precisão de detalhes. 7. Preferem trabalhar sem muitos processos, rigidez e controle. 8. Dificuldade de adaptar estratégia
Co-ordinator (CO)  CO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calmo 2. Controlado 3. Autoconfiante 4. Maduro 5. Conservador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promove rápida tomada de decisão. Não se atenta em detalhes, prefere uma visão geral.. 2. Bom delegador. 3. Forte senso de objetividade. Clarifica objetivos para o grupo. 4. Toma controle e conduz todas as questões do projeto com facilidade. 5. Extrai toda a potencialidade da equipe. Sabe descobrir talentos e quando utilizá-los. 6. Motiva pessoas para chegar aos resultados. Comunica-se positivamente 7. Grande orientação de grupo, respeitado pela mesma, 8. Sempre tolerante para ouvir a equipe, mas forte para rejeitar os conselhos. 9. Pessoa em quem se pode confiar, trabalha sem com a equipe sem qualquer discriminação com as pessoas. 10. Habilidade analítica e de julgamento 11. Poder de adaptabilidade aos membros da equipe. 12. Inteligência mediana. Comunicação flui mais facilmente com a equipe. 13. Grande habilidade em resolver conflitos. Intervêm em momentos críticos. 14. Calmo e imutável em face de adversidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manipulador e controlador. Guiam e controlam obsessivamente o projeto e cada membro para chegar aos objetivos. 2. Negligência e distância no relacionamento com pessoas. 3. Pouca habilidade criativa 4. Assertivo e ríspido para defender suas posições.

<p>Shaper(SH)</p>  <p>SH</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Desafiador 2.Dinâmico 3.Extrovertido 4.Sociável 5.Ativo 6.Dinâmico 7.Competitivo 8.Autoritarista 9.Instável 10. Extravagante 11. Apreensivo 12. Ansioso 13. Desconfiado 14. Oportunista 15. Emotivo 16. Mente fechada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalha bem sobre pressão 2. Transmite coragem para sobrepujar obstáculos 3. Atuam pela necessidade de realização 4. Desafia, discute, discorda. 5. Gerente incansável. 6. Dinamizam projetos complacentes e ineficientes para ir em busca do resultado. 7. Questiona a equipe para chegar as melhores soluções. 8. Identificam e exploram rapidamente opções de caminhos. 9. Não se intimidam com pessoas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deixa o ambiente e a equipe nervosos. 2. Impaciente e facilmente frustrado. 3. Problemas de relacionamento no trabalho. Propensão a provocações, irritações, agressões. 4. Inapto em sair de uma crise com bom humor ou pedido de desculpas. 5. Para chegar aos objetivos, questiona regras e procedimentos, não hesitam em usar meios ilícitos 6. Dificuldade em coordenar planos efetivamente. 7. Muito ríspido e assertivo. 8. Perde motivação com tarefas minuciosas ou tediosas.Dificuldade de acompanhar argumentos complexos. 9. Não possui habilidade criativa
<p>Monitor Evaluator(ME)</p>  <p>ME</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Estratégico 2.Analisador 3.Calmo 4.Prudente 5.Racional 6.Frio 7.Calculista 8.Crítico 9.Detalhista 10. Conservado 11. Inteligente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa todas as opções, julga com cuidado. 2. Toma poucas decisões.Não decide até comprovar todos os argumentos. 3. Extensivo conhecimento técnico do projeto. 4. Grande habilidade analítica e de avaliar questões complexas. 5. Árbitro na tomada de decisões do grupo. Destaca-se quando uma decisão crucial precisa ser tomada. 6. Respeitado pela facilidade de identificar falhas nos argumentos. 7. Única pessoa que consegue debater de igual por igual com o PL ou RI. 8. Lida bem com argumentos controversos 9. Não se deixa perturbar com questões emotivas no processo de decisão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa orientação a resultados. 2. Falta de direcionamento 3. Ausência de habilidade de inspirar e motivar a equipe. 4. Ausência da habilidade de trazer idéias novas ao projeto. 5. Devagar em tomar decisões.
<p>Teamworker(TW)</p>  <p>TW</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calmo 2. Perceptivo 3. Cooperativo 4. Diplomata 5. Sociável 6. Confiável 7. Discreto 8. Gentil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhador averso a desentendimentos. Evita e soluciona conflitos na equipe. 2. Habilidade em unir pessoas difíceis de trabalhar em equipe fazendo com que cooperem efetivamente entre si. 3. Grande interesse em pessoas, comunicação e interação. 4. Extraem toda a potencialidade da equipe 5. Persuasivo, sem ser provocativo ou ameaçador. 6. Grande utilidade em equipes conflituosas com gerentes autoritários como o SH. 7. Fácil relacionamento com pessoas em situações formais e informais. 8. Tarefa de tutor, facilidade para ensinar o desenvolvimento do projeto à equipe. 9. Ajuda a desenvolver idéias da equipe e facilitar o processo através da rede de contatos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeciso em momentos cruciais. 2. Evita situações que possam ser críticas ou com grande pressão. 3. Baixo senso de direção e objetividade. 4. Baixa dominância dos introvertidos, não se destaca na equipe.
<p>Implementer/Company Worker(IMP)</p>  <p>IMP</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prático 2. Trabalhador 3. Conservador 4. Previsível 5. Respeitoso 6. Organizado 7. Disciplinado 8. Inflexível 9. Responsável 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transforma conceitos em ações 2. Habilidade de organização 3. Habilidade de identificar falhas e omissões. 4. Realiza atividades complexas e pouco prazerosas que outros evitariam realizar. 5. Trabalham para atingir os objetivos da organização, deixam interesses pessoais em segundo plano. 6. Tolerante com erros dos outros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflexível. Não sabe lidar com idéias inovadoras. 2. Obstrui mudanças 3. Resposta Lenta em lidar com mudanças. 4. Ríspido com erros da equipe. 5. Mantém distância da equipe. Prefere manter relacionamentos formais.

<p>Complete Finisher(CF)</p>  <p>CF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ansioso 2. Cuidadoso 3. Perseverante 4. Esforçado 5. Efetivo 6. Detalhista 7. Perfeccionista 8. Metódico 9. Controlado 10. Disciplinado 11. Introverso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumpre o cronograma do projeto 2. Habilidade analítica. Facilidade de identificar erros e omissões no projeto. 3. Relutante em desempenhar uma atividade que considerem duvidosa 4. Habilidade de finalizar tudo que iniciou. 5. Evita o entusiasmo do lançamento do produto, prefere testar exaustivamente antes. 6. Capacidade de planejamento detalhista. 7. Preocupação com a ordem e exatidão nos seus trabalhos 8. Habilidade de gerenciar bem o estresse. 9. Preferem esforço e consistência ao glamour de um sucesso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inclinado a preocupar-se demais 2. Relutante a delegação. 3. Relutante em seguir em frente, em desempenhar uma atividade que considerem duvidosa. 4. Muito crítico a falhas e frustrações. 5. Obsessivo por finalizar as tarefas.
<p>Specialist(SP)</p>  <p>SP</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Dedicção 3. Individualista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forte conhecimento técnico. Provem conhecimento ao time. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuem de maneira limitada, pois seu conhecimento é limitado. 2. Ignoram fatores fora de sua área de competência

Tabela 2 - Características dos Perfis de Personalidade de Belbin

3.2 O questionário Self Perception Inventory(SPI)

Para determinar o perfil de uma pessoa, Belbin produziu um sistema de medida composta por duas ferramentas: o *Self Perception Inventory(SPI)* e o *Observer's Assessment(OA)*. O SPI apareceu primeiramente no livro *Management Teams*[1] de 1981, como uma ferramenta na qual a pessoa poderia descobrir o *team role* que ela melhor se adequaria. O OA é usado para obter uma estimativa do papel da pessoa, e geralmente é realizada por um colega de trabalho da pessoa avaliada. O OA não aparece no livro *Management Teams*[1], este só está disponível no através da empresa Belbin Associates.

Dessa forma, times de projeto poderiam aplicar o SPI e o OA, e mapear os comportamentos chave que teriam de ser preenchidos na equipe, de forma a melhorar as contratações, processos de seleção e alocação de pessoal nos projetos.

O questionário *Self Perception Inventory* é uma das mais importantes ferramentas utilizadas por Belbin [1] para identificar o perfil dos membros. Este questionário é muito utilizado devido a sua simplicidade, onde os participantes podem realizar o teste sem nenhuma ajuda ou supervisão, e também em relação à clareza dos resultados, não há margem para dúvidas sobre o resultado da pesquisa, pois ela é bastante direta.

Entretanto, o *SPI* por ser bastante direto e por causa da simplicidade, tem gerado vários debates sobre a validade do questionário. Autores atestaram que a ferramenta não é confiável e não possui consistência [11]. Todavia, não se pode deixar de notar o quanto ela é usada e vários autores atestaram a validade da pesquisa [12][13].

O questionário do *SPI* é composto de sete questões nas qual o candidato dispõe de 10 pontos para distribuir entre as oito possíveis alternativas de cada questão. Cada alternativa é direcionada a algum comportamento presente em um dos nove perfis. Em casos extremos, pode-se atribuir os 10 pontos entre todas as alternativas ou pode-se colocar todos em apenas uma delas. A seguir, o participante deve preencher uma tabela com os pontos distribuídos em cada uma das questões, somar os pontos equivalentes a cada perfil e classificar a incidência de pontuação sobre os perfis em vários níveis: *Low*, *Average*, *High* ou *Very High*.

Para finalizar, há um diagrama em forma de círculos concêntricos, indicando cada um dos níveis, e nove linhas radiais, indicando os perfis de Belbin[1]. Devem-se marcar as intersecções das linhas radiais com os círculos, e depois liga-las, formando um diagrama em forma de estrela.

4. Correlação entre a descrição dos Perfis de Belbin e as competências pessoais do PMCD Framework

Esta é a Terceira etapa da desse estudo, onde se espera correlacionar as descrições de Belbin contidas na fase 1 com as competências pessoais para o gerente de projeto adaptadas do PMCD Framework na fase 2 desse projeto.

Para cada competência pessoal descrita na tabela adaptada da fase 2 , foi criada uma tabela com as notas que cada perfil obteve na correlação entre a descrição que se obteve nos estudos de Belbin, com cada elemento que compõem os clusters de competência pessoal. Esta tabela se encontra no final da análise de cada competência.

As notas de cada perfil de relacionadas para cada competência pessoal, seguem as seguintes ponderações:

Ponderação	Explicação
+	É a competência que o perfil realmente possui e se destaca pela realização da mesma.
0	É a competência que não foi descrita nos trabalhos originais de Belbin, logo não se saberá com certeza se o perfil possui ou não esta competência.
-	É a competência que o perfil não só não possui como também prejudica o desempenho da função de gerente de projetos.

Tabela 3 - Ponderações utilizadas

Para facilitar a leitura desse trabalho, seis dos principais clusters de competência pessoal foram escolhidos, como forma de exemplificar como foi realizada a pesquisa da correlação entre a descrição dos perfis de Belbin e as competências pessoais contidas no PMCD Framework. A análise completa dos perfis nos 19 clusters de competência pessoal do PMCD Framework encontra-se no apêndice B deste trabalho.

4.1 Orientação a Resultados

4.1.1 Orientação a Resultados

É a preocupação de desempenhar bem as atividades, de competir para conseguir alcançar um padrão de excelência ditado pelos stakeholders

No elemento *trabalhar intensivamente para alcançar os objetivos do projeto*(B.1.1.1), a primeira atividade trata sobre *focar na conclusão de tarefas seguindo padrões de excelência e processos ditados pelos stakeholders*(.1), esta atividade é melhor desempenhado pelos perfis mais metódicos e conservadores como o CO, ME, IM e CF. Estes possuem forte senso de organização e são detalhistas para seguir a risca processos de gerenciamento ou desenvolvimento evitando assim incertezas no projeto. Os dois perfis que não se identificam em seguir padrões ou processos de gerenciamento são o PL e o SH, que tendem a inclusive discordar desses processos e partem para usar seus próprios métodos de trabalho, perfis um tanto complicados para trabalhar em equipes que prezam pela organização.

E para os outros perfis, RI, TW e SP, A descrição de Belbin não foi suficiente clara para entender se estes perfis desenvolvem ou não essa atividade. Em relação ao perfil TW, a descrição de Belbin é muito simples para ter subsídios para correlacionar o perfil com essas atividades, por esse motivo a maioria das pontuações são zeradas para esse perfil.

A segunda atividade desse primeiro elemento trata sobre a *proatividade de alcançar os objetivos do projeto* (.2), esta atividade é melhor desempenhado por perfis mais dinâmicos, como o RI que desenvolve bem a proatividade por possuir um entusiasmo sem igual pelas atividades que lhe interessam, principalmente identificando e capitalizando oportunidades. O CH, SH e PL possuem mais a proatividade de focar na conclusão das tarefas necessárias para o projeto. Os outros perfis IM, CF e SP também possuem esse senso de proatividade para chegar aos resultados, só que priorizando uma análise mais apurada de dados e informações antes de partir para a prática. O único perfil

que possui baixa orientação a resultados é o ME, já que muitas vezes , possui falta de direcionamento, prefere postergar a ação ou decisão, provar todos os argumentos até se sentir seguro de tomar a decisão correta.

Controlar o risco do projeto (.3), é outra atividade descrita pelo PMCD para o cluster de *orientação a resultados*. Infelizmente, para a maioria dos perfis, Belbin não torna claro se estes possuem a habilidade ou tendem a desenvolver a habilidade de monitorar e controlar o risco do projeto. Os únicos perfis que possuem certa semelhança em trabalhar essa atividade são o ME, IM e CF que possuem facilidade em identificarem falhas e omissões nos projetos, para solucioná-los.

Exigir um alto desempenho da equipe (.4) é a quarta atividade desse elemento, e funciona principalmente para os perfis mais orientados a resultados como CO, SH, IM e CF que podem chegar até a exagerar na exigência de alta performance da equipe. Já os perfis PL e ME são o oposto dos perfis anteriores, o PL possui dificuldade de trabalhar em equipe, logo não consegue trabalhar e incentivar a performance da equipe, e o ME possui baixa orientação a alto desempenho, pois prefere dedicar uma grande parte do seu tempo a analisar detalhadamente cada ponto de um problema para dar a decisão certa. Já em relação aos perfis RI, TW e SP, a descrição dos perfis por Belbin não deixa claro se estes prezam por uma alta performance ou não.

O segundo elemento desse cluster trata sobre *motivar os stakeholders do projeto (B.1.1.2)* e possui como única atividade a que propõe *garantir que expectativas dos stakeholders são alcançadas (.1)*, esta atividade é bem desenvolvida pela maioria dos perfis analisados, principalmente por aqueles mais metódicos e que prezam pela corretude e completude das dos resultados como o CO, SH, IM e CF. Os únicos perfis onde foram detectados uma característica contrária a essa atividade são no RI e no PL, no caso do RI este tende com seu entusiasmo a negligenciar os resultados que foram acordados com o cliente, e no caso do PL, seu lado anárquico leva-o a tender a desrespeitar planos acertados com o cliente. Já em relação ao perfil ME, mesmo este não possuindo a habilidade de trabalhar com alta performance própria, o perfil de Belbin não

dá subsídio para descrever se este motiva a equipe para garantir que as expectativas dos stakeholders sejam alcançadas.

O elemento que trata sobre *prover novas idéias ao projeto* (B.1.1.3) é o terceiro desse cluster e só é desenvolvida pelos perfis cerebrais que são o RI e o PL, com maior tendência pelo PL do que pelo RI, já que este último tende a se basear mais nas contribuições das pessoas ao projeto. O TW também tende a desenvolver essa atividade de forma diferente dos anteriores, este tenta utilizar meios de inovação para unir a equipe, principalmente pessoas difíceis, para cooperar em equipe e alcançar os objetivos do projeto. Os perfis que não desenvolvem essa atividade, são aqueles mais metódicos, e que se pautam em regras para realizar suas atividades e menos com a liberdade criativa, por isso que tem dificuldade para elaborar novas idéias para o projeto, entre eles o CO, ME e o IM.

Os outros perfis tendem a ser mais pragmáticos e tendem a não se identificar em desenvolver suas habilidades de inovação, porém a descrição de Belbin não deixa claras essas intenções, dessa forma estão com o score zerado para essa atividade.

O elemento B.1.1.4 que trata sobre a pessoa *trabalhar com integridade pessoal e profissional* tende a ser bem desempenhado pela maioria dos perfis pesquisados. Com destaque para o CO que preza por cumprir os objetivos estipulados, seguindo todos os requisitos legais, já que preza por evitar incertezas, e utilizando sempre de padrões éticos. Este possui também, por sua facilidade de comunicação com a equipe, uma grande habilidade de resolver conflitos com stakeholders. E destaque também para o SH que é oposto do CO, tende a desrespeitar requisitos e normas legais do projeto e da empresa, chegando a utilizar meios ilícitos para cumprir o objetivo e com grande propensão a provocar conflitos entre os stakeholders do projeto.

Já em relação aos outros perfis, a primeira atividade desse elemento que trata sobre *seguir os processos e requisitos do projeto* (.1), é também bem desenvolvido pelos perfis ME, IM, CF e SP, pelo mesmo motivo do CO, para estes, seguir os requisitos é diminuir

incertezas no projeto. Além do SH, aqueles que tendem a desrespeitar essa atividade são o RI e o PL, O RI, pois segundo o seu segundo livro *Team Roles at Work* [2], Belbin descreve essa fraqueza do RI “Decepcionar os clientes ao não desenvolver o que foi acordado”. E o PL que por seu lado “anárquico” tendendo a desrespeitar protocolos e planos da equipe e preferir desenvolver os seus próprios.

Trabalhar sobre padrões éticos (.2), tende a ser bem desempenhado pela maioria dos perfis, com destaque para o TW que tende a seguir o papel de pessoa diplomata e correta do grupo para assim conseguir unir a equipe a trabalhar em conjunto. O SH é o único que o perfil mostra que tende a desrespeitar princípios éticos. Já em relação ao RI e PL, não se tem subsídios para julgar essa questão.

Evitar conflitos entre os stakeholders (.3) é melhor desempenhado, além do CO, pelo TW que possui uma ótima habilidade de resolver conflitos internos da equipe e leva-los a voltar a trabalhar em equipe. O SH é o único com subsídio na descrição do perfil para ao invés de evitar, incentiva o conflito, com forte propensão a provocações e irritações na equipe de projeto.

Logo esse cluster é melhor desempenhado por esses perfis mais detalhistas, organizados e ortodoxos, com ênfase para o CO e IM que conseguiram o melhor score nesse conjunto de atividades. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Orientação a Resultados										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.1.1.1	.1	0	-	+	-	+	0	+	+	0
	.2	+	+	+	+	-	0	+	+	+
	.3	0	0	0	0	+	0	+	+	0
	.4	0	-	+	+	-	0	+	+	0
B.1.1.2	.1	-	-	+	+	0	0	+	+	0
B.1.1.3	.1	+	+	-	0	-	+	-	0	0
B.1.1.4	.1	-	-	+	-	+	0	+	+	+
	.2	0	0	+	-	+	+	+	+	+
	.3	0	0	+	-	0	+	0	0	0
TOTAL	+	2	2	7	3	4	3	7	7	3
	-	2	5	1	4	3	0	1	0	0
	0	5	2	1	2	2	6	1	2	6

Tabela 4 - Cluster de Orientação a Resultados

4.2 Impacto e Influência

4.2.1 Impacto e Influência

Este cluster explora a habilidade de persuadir, influenciar e convencer as pessoas a apoiar as idéias do gerente.

Este cluster é dividido em dois elementos, o primeiro trata sobre *realizar ações para influenciar pessoas* (B.3.1.1), ou seja, se o gerente utiliza-se de algumas ferramentas que ajudem este a conseguir apoio da equipe as suas idéias. Correlacionando a primeira atividade sobre a habilidade de *utilizar um processo sistemático, incluindo escolha de informações para o processo de persuasão* (.1) com os perfis de Belbin, identifica-se que esta é melhor desempenhada por perfis com boa capacidade analítica como o PL e ME, que precisam buscar apoio as suas idéias na equipe, função essa também presente no TW para convencer os componentes da equipe a cooperar entre si.

A segunda atividade desse elemento trata sobre a habilidade de *adaptar-se de acordo com o público ou ambiente* (.2). No caso do CO, essas características podem ser

identificadas com maior ênfase, assim como no TW que deve se adaptar aos componentes da equipe e aos chefes para diminuir conflitos. O RI trabalha, também, o poder de adaptação para poder explorar as oportunidades e recursos de terceiros dentro do projeto. O único perfil onde pode ser encontrado um ponto contra a essa atividade foi com o IM que possui a característica de ser inflexível não sabendo lidar com mudanças ou adaptações.

Utilizar-se de experts ou terceiros para balizar sua opinião frente aos stakeholders (.3) é a terceira atividade desse elemento, sendo identificada em poucos perfis como o RI e ME pois tendem a encontrar formas de comprovar suas opiniões ao utilizá-las com a equipe, e para isso, principalmente, tendem a buscar terceiros para ouvir suas opiniões.

O segundo elemento desse cluster trata sobre a habilidade de *entender e influenciar os membros do projeto (B.3.1.2)*, ou seja, saber motivar a equipe para que se sintam bem em realizar o projeto. A primeira atividade desse elemento trata sobre a capacidade que o gerente possui de *aprender o que motiva o desempenho de cada componente da equipe (.1)* sendo desempenhada por poucos perfis, somente no RI, TW e CO foram identificados a habilidade de aprender a motivar o desempenho da equipe, o RI e o TW por terem ótima habilidade de tratarem com pessoas e o CO pela habilidade para orientar a equipe a ir em busca de resultados. Porém, a maioria dos perfis não tende a possuir essa habilidade, alguns por falta de habilidade de trabalhar em equipe como o PL e o ME, ou de serem muito ríspidos e assertivos com os mesmos como o SH e IM.

A segunda atividade desse elemento trata sobre o gerente possuir a atividade de *recompensar e reconhecer o bom desempenho da equipe (.2)*. Quando se tentou correlacionar essa atividade do PMCD com a descrição dos perfis realizados por Belbin, não foi possível detectar um perfil que explicitamente desenvolvesse essa atividade. Somente foi possível detectar perfis que negativamente negligenciassem essa atividade como o SH, que tende a ser ríspido, agressivo e por ser muito obsessivo por resultados, incapaz de reconhecer o bom desempenho da equipe. Já os perfis ME, IM e CF tendem a

não desempenhar essa atividade, o ME por ausência de habilidade por inspirar e motivar pessoas e o IM e CF por serem altamente críticos a falhas e omissões do projeto.

A terceira e última atividade desse elemento fala sobre o gerente *comunicar o valor estratégico do projeto à equipe (.3)*, ou seja, de possuir um senso de objetividade e saber motivar a equipe a atingir o resultado esperado do projeto. Essa atividade é melhor desempenhada por aqueles perfis, como mostrado acima, que possuem forte senso de objetividade e foco em resultados como o CO, SH, IM e CF. O ME é o único que não possui essa habilidade pelos mesmos motivos já tratados acima.

Portanto o perfil mais adequado para desempenhar essa atividade é o RI. Este possui a capacidade de saber influenciar a equipe a acreditar nas informações passadas por ele, sabendo sempre balizar essa informação passadas por terceiros para evitar decisões erradas. Possui, também, a adaptabilidade para tratar com pessoas sabendo motiva-las para chegar aos resultados. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Impacto e Influência										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.3.1.1	.1	+	0	0	0	+	0	0	0	0
	.2	+	0	+	0	0	+	-	0	0
	.3	+	0	0	0	0	+	0	0	0
B.3.1.2	.1	+	-	+	-	-	+	-	0	0
	.2	0	0	0	-	-	0	-	-	0
	.3	0	0	+	+	-	0	+	+	0
TOTAL	+	4	0	3	1	1	3	1	1	0
	-	0	1	0	2	3	0	3	1	0
	0	2	5	3	3	2	3	2	4	6

Tabela 5 - Cluster de Impacto e Influência

4.2.2 Construção de Relacionamentos

Trata da habilidade de trabalhar ou construir relacionamentos positivos ou redes de contatos com pessoas que são ou possam ser úteis em ajudar a alcançar os objetivos relacionados ao projeto.

Este cluster possui dois elementos, o primeiro trata sobre a habilidade de *construir e manter relacionamentos com os stakeholders do projeto* (B.3.3.1). A primeira atividade desse elemento trata sobre o gerente ter a habilidade de *manter uma relação formal de trabalho com os stakeholders do projeto* (.1) sendo bem desempenhada pela maioria dos perfis, somente foi identificado que o PL tende a não desenvolver bem essa atividade, pois trata-se de um perfil mais introvertido e pouco comunicativo, mesmo com relações formais de trabalho.

A segunda atividade trata sobre o gerente ter a capacidade, naturalidade e bom humor de saber *estender esses relacionamentos para tratar sobre questões mais informais e pessoais* (.2), ou seja, falar sobre esportes, família, relacionamentos etc. Diferentemente da atividade anterior, poucos perfis possuem essa naturalidade para serem mais amigos e companheiros dos componentes da equipe. Somente os perfis RI e TW, por suas conhecidas habilidades interpessoais tendem a desempenhar essa atividade. Perfis que possuíam a característica de manter um relacionamento mais formal com a equipe de projeto possuem a dificuldade de estender esse relacionamento, são eles o CO, SH, ME e IM, que tendem a negligenciar um bom trabalho de relacionamento com a equipe de projeto. O perfil PL pela sua dificuldade de comunicação e relacionamento também não pontua nesse quesito.

Em relação aos perfis CF e SP não foi possível achar subsídios para avaliar essa questão, o perfil do CF apesar de focar muito na busca por resultados e menos na forma como este se relaciona com a equipe, somente se consegue identificar que este é bem crítico a falhas e frustra-se facilmente, porém nada que relacione o seu relacionamento com a equipe.

O segundo elemento desse cluster trata sobre *estabelecer e manter uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização* (B.3.3.2) com o objetivo de facilitar o apoio e o desenvolvimento das idéias do gerente. A primeira atividade desse elemento trata da habilidade que o gerente possui de *criar e manter uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização* (.1), uma atividade que é bem centrada na capacidade de relacionamento do perfil. Além dos perfis RI e TW, que fazem de sua rede de relacionamentos o impulsionador do desenvolvimento do projeto, os perfis CO e SH também possuem essa habilidade social de possuir contatos que ajudem a chegar aos resultados de seu projeto. De novo, os perfis PL e IM não desenvolvem bem essa atividade pois preferem manter distância do relacionamento com a equipe, assim como o ME que tende a preferir trabalhar mais sozinho construindo suas argumentações para as tomadas de decisão.

A segunda e última atividade desse elemento e do cluster trata sobre a capacidade que o gerente tem de *utilizar-se da rede de relacionamentos para apoiar suas idéias e projetos* (.2) tende a ser desenvolvida pelos mesmos perfis da atividade anterior, pois normalmente estes tendem a manter uma rede de relacionamentos onde consigam apoio para o andamento de seus projetos.

Esse cluster, como já poderia ser previsto, é muito bem desempenhado pelos perfis RI e TW, que baseiam todo seu trabalho no relacionamento com as pessoas, e recorrem a elas quando precisa desenvolver ou buscar apoio a uma idéia da equipe. Já a falta de habilidade de relacionamento e comunicação do PL pesou para que conseguisse a pior pontuação entre os perfis. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Construção de Relacionamentos										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.3.3.1	.1	+	-	+	+	+	+	+	0	0
	.2	+	-	-	-	-	+	-	0	0
B.3.3.2	.1	+	-	+	+	-	+	-	0	0
	.2	+	-	+	+	-	+	-	0	0
TOTAL	+	4	0	3	3	1	4	1	0	0
	-	0	4	1	1	3	0	3	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4

Tabela 6 - Cluster de Construção de Relacionamentos

4.3 Gerencial

4.3.1 Trabalho em Equipe e Cooperação

Implica a intenção de trabalhar cooperativamente com as outras pessoas do grupo, ser parte de um time, trabalhar juntos em oposição a trabalhar separadamente ou competindo com a equipe.

A primeira atividade *expressar expectativas positivas dos envolvidos no projeto*(.1) pertencente ao primeiro elemento *construir orientação de equipe dentro do projeto*(B.4.1.1) tende a ser bem desempenhado pelos perfis mais orientados a motivação da equipe como o RI, CO e TW, pois sabem que boa parte de seu trabalho vem da proatividade e motivação da equipe seja em trazer novas idéias, chegar aos resultados esperados ou de trabalharem cooperativamente entre si. Já os perfis PL, SH, ME, IM e CF não tendem a desenvolver essa atividade. O perfil PL por sua falta de habilidade comunicativa e de interação com pessoas, o ME por sua falta de habilidade em motivar e inspirar pessoas, e em relação aos perfis SH, IM e CF, por serem muito ríspidos e assertivos com a equipe ao desenvolver seus trabalhos.

Valorizar a contribuição e a expertise dos membros da equipe (.2) é a segunda atividade desse elemento, a pontuação que os perfis conseguiram na atividade acima se repete

nesta, pois sabem da importância da equipe de trazer novas idéias para o projeto. Existe porém, a adição do perfil SH que trabalha bem a equipe para sempre buscar as melhores soluções para o projeto, ou seja, sabe ouvir e valorizar as idéias da equipe.

A terceira atividade desse elemento trata sobre a habilidade que o gerente possui de *buscar uma solução mutuamente benéfica para os conflitos do projeto* (.3), esta atividade é melhor realizada, sem dúvida, pelo TW pois possui uma ótima habilidade de resolver conflitos, principalmente tendo um SH como seu chefe, que ao invés de solucionar, desencadeia conflitos na equipe deixando-a nervosa, e em crise visto sua rispidez e assertividade ao tratar com a equipe, dessa forma o TW com sua diplomacia consegue resolver esses conflitos e tentar recriar uma harmonia de trabalho dentro do grupo. O CO também possui essa característica, com seu poder de ser calmo em momentos de crise, este intervêm em momentos críticos, e consegue com sua habilidade comunicativa resolver os conflitos na equipe. Além do SH, os perfis PL, ME, IM e CF não pontuaram nesse cluster com seus problemas para ou se relacionar com pessoas, ou por serem muito ríspidos e críticos com a equipe de projetos.

Logo os perfis CO e TW, foram os que conseguiram score mais alto para esse cluster, com destaque para o TW, que como o próprio nome indica é um *trabalhador de equipe* e que trabalha bem com a equipe para potencializar os conhecimentos de cada componente fazendo com que cooperativamente trabalhem esses potenciais em pró da equipe e do projeto. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Trabalho em Equipe e Cooperação										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.4.1.1	.1	+	-	+	-	-	+	-	-	0
	.2	+	-	+	+	-	+	-	-	0
	.3	0	-	+	-	-	+	-	-	0
TOTAL	+	2	0	3	1	0	3	0	0	0
	-	0	3	0	2	3	0	3	3	0
	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3

Tabela 7 - Cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação

4.3.2 Liderança

É a intenção de tomar o papel de líder no time ou grupo, implica no desejo de liderar outras pessoas. Esse cluster possui apenas um elemento que trata da habilidade e capacidade do gerente de *demonstrar liderança no projeto* (B.4.3.1). A primeira atividade desse cluster trata sobre o líder *garantir que o grupo tenha toda a informação necessária* (.1) para desempenhar suas atividades. Alguns perfis possuem essa capacidade com ênfase para o RI que alimenta o grupo com todo o tipo de informação necessária para o trabalho, assim como nos perfis TW e SP, o TW nutrindo a equipe com dados principalmente de terceiros e o SP com dados de sua expertise. Na maioria dos perfis não foi possível detectar nenhuma característica sobre como esses perfis trabalham a disseminação da informação para a equipe.

A segunda atividade desse elemento trata sobre o gerente *utilizar sua autoridade de forma justa, esforçando-se para tratar todos os membros igualmente* (.2). Diferentemente do anterior, foi possível a partir da descrição dos perfis ter uma boa análise dessa atividade. Os perfis que desempenham melhor essa atividade são o TW, com sua diplomacia e o CO que possui uma grande orientação ao grupo, procurando ouvir os problemas da equipe e esforçar-se para solucioná-los. Foi possível detectar também perfis que possuem dificuldade em relação ao tratamento com a equipe, são esses o SH, ME, IM e CF que são ríspidos, críticos e assertivos com a equipe, criando uma idéia de chefes autoritários.

A terceira e última atividade desse elemento e do cluster trata sobre o gerente *defender o projeto frente à alta gerência, garantir que as necessidades da equipe sejam supridas* (.3) , e alguns perfis tendem a desenvolver essa atividade como o CO e SH, pois esses possuem boa habilidade de relacionamento e principalmente senso de direção e objetividade para liderar e defender o projeto. Já alguns perfis não possuem essa capacidade de liderar uma equipe, de trabalhar sobre pressão a frente de um grupo, isso acontece com o RI e TW, que apesar de terem bom relacionamento e saber distribuir

informação ao grupo, possuem baixo senso de direção e objetividade assim como acontece com o ME. O TW inclusive, tende a evitar situações que possam ter grande pressão como a liderança de um grupo, por isso é visto com baixa dominância, não se destacando na equipe.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo CO, seguido pelo TW, que apesar de não ter dominância para liderar realmente o grupo, mas possui habilidades ligadas a liderança interna da equipe. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Liderança										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.4.3.1	.1	+	0	0	0	0	+	0	0	+
	.2	0	0	+	-	-	+	-	-	0
	.3	-	-	+	+	-	-	0	0	0
TOTAL	+	1	0	2	1	0	2	0	0	1
	-	1	1	0	1	2	1	1	1	0
	0	1	2	1	1	1	0	2	2	2

Tabela 8 - Cluster de Liderança

4.4 Habilidades Interpessoais

4.4.1 Auto-Confiança

É a capacidade da pessoa de acreditar que consegue completar uma tarefa. Mostrar confiança em tratar com questões desafiantes, em chegar a decisões ou formar opiniões e de saber gerenciar falhas que possam ocorrer.

O primeiro elemento desse cluster trata sobre o gerente possuir a *capacidade de criar um ambiente de confiança* (B.6.2.1) e possui como primeira atividade de auto-confiança o gerente *ver-se como competente, comparando favoravelmente suas habilidades em relação a dos outros* (.1) que para todos os perfis de Belbin essa atividade é bem desempenhada, pois cada um desses perfis possuem sua utilidade específica, e como

perfis são somente definições puras, o fato de ser competente ou não depende da pessoa e não do perfil que esta possui.

A segunda atividade desse elemento trata do gerente *ver-se como um agente catalisador do desenvolvimento do projeto*(.2) e alguns perfis tendem a se sobressair nessa função, seja o RI e o TW por estimular as habilidades e contribuição de cada componente da equipe, ou pelos CO e SH que são vistos como dinamizadores da equipe para alcançar os resultados esperados. Porém os perfis PL, ME, IM e CF tendem a “freiar” o desenvolvimento do projeto, o PL por seu baixo direcionamento e objetividade e o ME,IM e CF que preferem se ater a detalhes, postergar a ação até se sentirem confiantes de suas posições.

A terceira e ultima atividade desse elemento trata sobre a capacidade que o gerente possui de *desenvolver um elemento de confiança e confidencialidade* (.3), ou seja, que o gerente crie um ambiente de confiança para a boa harmonia de trabalho da equipe. Alguns perfis como o RI, CO, TW e IM tendem a desenvolver essa atividade, pois são perfis em que se podem confiar o desenvolvimento do trabalho e que não trairão a confiança posta pela equipe. Já os perfis SH e CF tendem a serem ansiosos, nervosos e que por serem muito obsessivos por resultados não conseguem o apoio e confiança incondicional da equipe de projeto.

O segundo elemento desse cluster trata da habilidade de o gerente tem de *aceitar positivamente os fracassos* (B.6.2.2) e que possui a primeira atividade a de *aceitar a responsabilidade, aceitar fracassos* (.1). A grande parte dos perfis não sabe lidar com essa capacidade, primeiramente de tomar a liderança do projeto e segundo de estar preparado para os fracassos que com certeza ocorrerão. O único perfil onde pode ter sido analisado características semelhantes às tratadas acima é o CO, que possui normalmente o papel de liderança do projeto e com forte poder de resolver conflitos e saber lidar com adversidades, principalmente fracassos. Os outros perfis ou possuem baixo senso de objetividade e liderança como o RI e o PL, ou esquivam-se de tarefas de responsabilidade

como o TW, ou frustram-se facilmente com erros e omissões próprias e da equipe como o SH, IM e CF.

A segunda atividade desse elemento e ultima do cluster trata da capacidade do gerente de *aprender com os próprios erros, analisar sua performance para entender as falhas e melhorar no futuro* (.2), sendo que as descrições de Belbin não descrevem esse tipo de habilidade nos perfis, somente foi possível detectar que o SH é inapto em conseguir sair de uma crise ou fracasso seja com bom humor ou um pedido de desculpas, é um perfil orgulhoso que possui dificuldade para aprender com seus erros.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo CO pois é um perfil competente e que dinamiza o projeto para chegar aos resultados, isso sem perder a realidade das adversidades que este enfrenta no projeto. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Auto-confiança										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.6.2.1	.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	.2	+	-	+	+	-	+	-	-	0
	.3	+	0	+	-	0	+	+	-	0
B.6.2.2	.1	-	-	+	-	0	-	-	-	0
	.2	0	0	0	-	0	0	0	0	0
TOTAL	+	3	1	4	2	1	3	2	1	1
	-	1	2	0	3	1	1	2	3	0
	0	1	2	1	0	3	1	1	1	4

Tabela 9 - Cluster de Auto-Confiança

4.5 Tabulação dos resultados

Segue abaixo a tabela completa dos resultados da correlação entre os perfis de Belbin e a tabela de competências pessoais do PMCD Framework. A análise completa das pontuações dos perfis para os 19 clusters de competência pessoal encontram-se no apêndice B desse projeto.

		RI			PL			CO			SH			ME			TW			IM			CF			SP		
		+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-	+	-	+/-
B.1	B.1.1	2	2	5	2	5	2	7	1	1	3	4	2	4	3	2	3	0	6	7	1	1	7	0	2	3	0	6
	B.1.2	2	1	1	0	3	1	2	0	2	0	2	2	3	1	0	1	0	3	3	0	1	3	0	1	2	0	2
	B.1.3	3	2	2	4	1	2	5	1	1	4	2	1	4	3	0	0	4	3	4	1	2	4	1	2	2	0	5
	B.1.4	2	0	1	0	0	3	0	0	3	0	0	3	1	0	2	1	0	2	0	0	3	0	0	3	0	0	3
B.2	B.2.1	3	0	1	1	2	1	4	0	0	4	0	0	0	3	1	2	0	2	1	1	2	0	1	3	0	0	4
	B.2.2	3	0	0	0	2	1	2	0	1	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3
B.3	B3.1	4	0	2	0	1	5	3	0	3	1	2	3	1	3	2	3	0	3	1	3	2	1	1	4	0	0	6
	B3.2	2	1	0	0	2	1	3	0	0	2	1	0	0	1	2	2	0	1	0	0	3	0	0	3	0	1	2
	B3.3	4	0	0	0	4	0	3	1	0	3	1	0	1	3	0	4	0	0	1	3	0	0	0	4	0	0	4
B.4	B4.1	2	0	1	0	3	0	3	0	0	1	2	0	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	3
	B4.2	1	0	2	0	2	1	1	0	2	1	0	2	0	2	1	2	0	1	0	1	2	0	1	2	1	0	2
	B4.3	1	1	1	0	1	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	2	1	0	0	1	2	0	1	2	1	0	2
	B4.4	0	3	0	0	3	0	2	0	1	2	1	0	1	2	0	0	2	1	3	0	0	3	0	0	0	0	3
B.5	B5.1	1	2	0	1	1	1	2	0	1	0	3	0	3	0	0	0	1	2	3	0	0	3	0	0	0	0	3
	B5.2	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	3
B.6	B6.1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
	B6.2	3	1	1	1	2	2	4	0	1	2	3	0	1	1	3	3	1	1	2	2	1	1	3	1	1	0	4
	B6.3	1	1	0	0	0	2	2	0	0	1	0	1	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2
	B6.4	0	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	2
TOTAL		35	18	18	12	34	25	48	3	20	26	29	16	24	31	16	34	9	28	31	18	22	26	13	32	10	1	60

Tabela 10 - Tabulação dos resultados da Pesquisa

5. Análise dos Resultados

Após a correlação feita entre os perfis de Belbin e a lista de competências pessoais do *PMCD Framework*. Partiu-se para tabular as pontuações obtidas por cada perfil para analisar os resultados, tabela esta que se encontra no final do capítulo anterior.

Um cálculo utilizado foi o grau de incerteza entre o número de pontuações dúbias e aquelas onde se tinha certeza da correlação da característica do perfil com a atividade, ou seja, que ocorre com as pontuações positivas e negativas. O que se pretende com esse cálculo é avaliar quais dos perfis que possuem maior dificuldade de avaliação utilizando as competências pessoais do *PMCD Framework*.

5.1 Análise dos resultados dos perfis

Perfil	Pontuação			Grau de Incerteza
	+	-	0	
SH	26	29	16	29,09%
ME	24	31	16	29,09%
RI	35	18	18	33,96%
CO	48	3	20	39,22%
IM	31	18	22	44,90%
PL	13	32	26	54,35%
TW	34	9	28	65,12%
CF	26	13	32	82,05%
SP	10	1	60	545,45%

Tabela 11 - Síntese das Pontuações e Grau de Incerteza dos Perfis

Após a compilação e tabulação dos resultados, o perfil que conseguiu ser melhor avaliado pelas competências pessoais do *PMCD Framework* foi o Co-ordinator, com uma avaliação de 48 pontuações positivas, 3 negativas e 20 dúbias.

O CO, como foi tratado em todo esse estudo, possui ótimas características de ter forte senso de objetividade e busca de resultados, aliás uma característica muito retratada por

toda a tabela de competências pessoais do *PMCD Framework*. O Co-ordinator toma o controle do projeto, é a pessoa que normalmente lidera a equipe, e que gosta de receber os desafios e pressões que este cargo impõe, diferente da maioria dos perfis. Este possui a habilidade de extrair toda a potencialidade da equipe, descobrindo talentos e motivando-os para que utilizem essas habilidades. O CO, porém, também sabe ser calmo, controlado e autoconfiante para possuir habilidade analítica e de julgamento, características que se tornaram importante para que este tivesse destaque na habilidade de resolver conflitos do projeto.

Os únicos pontos negativos conseguidos pelo CO, foram relativos a uso da criatividade para trazer novas idéias ao projeto, que somente apareceu em 2 atividades da tabela de competências pessoais, além da incapacidade do CO de estender seus relacionamentos para um lado mais pessoal e amistoso com a equipe de projetos. O CO em todo esse estudo se mostrou ser um perfil com forte compromisso em buscar os resultados da empresa sempre dentro da lei, conhecendo as limitações da empresa e respeitando cada componente da equipe. Por essa combinação levantada na descrição de Belbin é que o Co-ordinator se destacou tanto dos outros perfis como sendo o mais indicado para se tornar o gerente de projetos de uma organização. O índice de incerteza do CO ficou em 39,22% considerado baixo, apesar de não ser o perfil com o menor índice.

O segundo perfil que conseguiu o melhor score foi o Resource Investigator (RI), este conseguiu se destacar nos clusters de *busca de informação, habilidades interpessoais e impacto e influência*. Estes clusters retratam bem o perfil do RI, este costuma explorar oportunidades, recursos e informações de terceiros para utilizar na equipe. Buscar a informação para o projeto é uma das suas grandes habilidades, diante de seu grande poder de relacionamento e de contato com pessoas. Seria um ótimo líder carismático de um grupo, se não fosse seu baixo senso de direção e de resultados, e de desrespeitar planos, protocolos, regras, ou seja, dificuldade de trabalhar de forma ordenada e metódica. Por isso que o RI deixou a desejar nos clusters de *orientação a resultados, iniciativa* e os de habilidades analíticas. O índice de incerteza do RI foi de 33,96% menor do que o do CO,

pois foi possível correlacionar com maior fidelidade as características do perfil com o PMCD.

O terceiro perfil com melhor score foi o TW, por possuir também características parecidas com o RI, porém o número de pontuações dúbias foi muito maior, pois a descrição do perfil deixa muito a desejar sobre a forma de trabalho do TW sobre a questão de busca de resultados, se este possui habilidade analítica ou não e principalmente se este é um perfil que prefere seguir planos, procedimentos e regras ou não, o índice de incerteza ficou em 65,12%.

Os outros perfis que conseguiram pontuação positiva maior que a negativa foram o IM e o CF, o Implementer (IM) já foi chamado no primeiro livro de Belbin de company worker, este possui a facilidade de ser um ótimo trabalhador, de colocar os planos do projeto em prática, grande senso de objetividade. Porém deixa a desejar muito em algumas características entre elas inflexibilidade para tratar com novidades ou mudanças e de manter distância no relacionamento com a equipe, por isso seu alto score negativo.

O CF possui um perfil muito parecido com o IM, este possui grande habilidade de organização e habilidade analítica, mas principalmente o dom de terminar tudo que começou, característica difícil de encontrar em qualquer profissional, principalmente das áreas tecnológicas. Porém a descrição do perfil deixou a desejar para avaliá-lo em alguns clusters como o de *busca de informações, habilidades interpessoais, entendimento da organização* entre outros, tanto que seu índice de incerteza foi de 82,05%.

O perfil SH conseguiu um score positivo ligeiramente inferior ao negativo, mostrando que este não é tão ruim como gerente, mas também não dos melhores. Um dos pontos positivos foi conseguir boa pontuação nos clusters de busca de resultados, onde esta procura, às vezes, se torna obsessiva, seu papel de destaque é o de dinamizar projetos complacentes e ineficientes para ir atrás do resultado. Porém o SH deixa a desejar em trabalhar com procedimentos e regras, e de ter habilidade criativa e de pensamento

analítico, fazendo com que este não tenha facilidade para desempenhar as atividades mais técnicas e minuciosas do projeto e que são importantes para o trabalho do gerente.

As características negativas do SH também podem ser encontradas no PL, com o agravamento de possuir maior dificuldade para o relacionamento com as pessoas da equipe, é um perfil que prefere trabalhar mais individualmente do que em grupo. Sua grande contribuição é de possuir uma extraordinária capacidade criativa e de pensamento analítico, bem como de conhecer a fundo também características técnicas do projeto. Percebe-se que a tabela de competências pessoais do *PMCD Framework* deixa muito a desejar na avaliação de características criativas que o gerente possui, somente foi encontrada duas atividades que se relacionassem com o tema, para tal seria melhor utilizar outra técnica de avaliação do que o PMCD.

O Monitor Evaluator (ME) também conseguiu um score negativo próximo do positivo, este se destacou nos clusters de *busca de informações* pois tende a buscar o máximo de informações para que subsidie a sua decisão, bem como de *pensamento analítico e conceitual* pois tende a analisar profundamente as opções para sempre tomar a decisão correta. O perfil deixa a desejar devido a sua baixa orientação a resultados, falta de direcionamento, ausência de habilidade criativa bem como ausência de saber inspirar e motivar a equipe.

A descrição do perfil que mais deixou a desejar foi, sem dúvida, com o Specialist (SP), Belbin descreveu muito pouco esse perfil, mas apesar de utilizar um senso comum de ver que um perfil bem especialista em um único assunto, dificilmente torna-se gerente de um projeto, não se pode chegar a essa conclusão. Por essa forma que o Specialist conseguiu 10 pontuações positivas, 1 negativa e 60 dúbias, deixando um índice de incerteza de 545,45%.

5.2 Importância dos Resultados

O que se pretende com esse mapeamento é comprovar se este é útil ou não para ajudar as empresas a avaliar se seus colaboradores possuem as competências pessoais para se tornarem gerentes de projetos. O que se espera dessa pesquisa, é fornecer a empresa uma ferramenta que possibilite verificar como um determinado candidato se sairia como gerente de projetos de acordo com os resultados de seu questionário SPI.

Sabe-se, porém que o resultado do SPI pode indicar que uma pessoa possa possuir características de um perfil em quatro níveis: *Low*, *Average*, *High* e *Very High*. Logo um candidato pode ter uma combinação de vários perfis em níveis diferentes.

Logo, uma dúvida pertinente é: como definir qual o perfil preponderante de uma pessoa para analisá-la como gerente de projetos? Para tal deve-ser ser feita uma diferenciação de formas de atuar de acordo com os níveis apresentados acima.

Perfil com Nível: Very High

Esse é o nível máximo conseguido por uma pessoa para um perfil. Logo esta pessoa possui a maioria das características daquele perfil, logo este perfil pode ser utilizado como base para a avaliação deste candidato como gerente de projetos.

Perfil com Nível : High

É o segundo nível existente no SPI. Uma pessoa, normalmente, pode ter um ou mais perfis com esse nível. Logo a melhor forma de avaliar essa pessoa como gerente de projetos é analisar, utilizando a tabela da *Fase 2*, quais características o candidato possui de um ou de outros perfis.

Após, verifica-se como cada característica é analisada nas correlações da *Fase 3*. Para no final gerar um relatório por cada competência de como o candidato se sairia como gerente de projetos.

Perfil com Nível : Average

Normalmente, em uma resposta do questionário SPI uma pessoa pode possuir vários perfis com o nível *Average*, caso esse candidato não possua nenhum nível *High* ou *Very High*, deve-se proceder da mesma forma tratada no nível *High*. Porém deve-se agir com precaução na análise pois, esse candidato possui somente algumas características desses perfis com nível *Average*.

Perfis com Nível: Low

Esses níveis indicam que o candidato possui poucas características desses perfis, portanto podem ser ignorados como forma de uso desses perfis para avaliar este perfil como gerente de projetos de uma organização.

Também não se pode esquecer a utilidade do grau de incerteza. Este é um ótimo cálculo que permite as empresas ter uma medida do grau de precisão com que poderão utilizar as pontuações para gerente de projeto que cada perfil obteve nessa pesquisa. Ou seja, com os resultados do SPI de seus colaboradores, a empresa poderá ver no grau de incerteza se poderá confiar ou não no SPI como forma de avaliar as competências pessoais que seus colaboradores possuem para se tornarem gerentes de projetos.

Na tabela 11, os perfis Shaper (SH), Monitor Evaluator (ME), Resource Investigator (RI) e Co-ordinator (CO) são os que possuem os menores graus de incerteza entre todos, e mesmo não sendo a ordem crescente de pontuação nas competências pessoais, servem como subsídio para a empresa ter com maior precisão uma análise desses perfis como possíveis gerentes de projetos da organização.

6. Conclusões

O gerente de projeto se tornou o ponto focal de muitos esforços combinados para se chegar a um produto ou serviço como resultado de um projeto. Dessa forma, para o gerente fazer a diferença, ele e sua organização precisam possuir competências de liderança e gerenciamento. Acontece, porém, que muitos desses gerentes e organizações não possuem uma ou duas dessas dimensões afetando a habilidade do gerente de projeto de ser o melhor que poderia [14].

As organizações estão se tornando cada vez mais baseadas em projetos e o número de projetos de Tecnologia da Informação (TI) cresce rapidamente. A demanda por melhores gerentes de projetos aumentou. Como posições de gerenciamento de projetos se tornam cada vez mais proeminentes, se tornou crítico para a organização alocar indivíduos na tarefa de gerenciamento de projetos que realmente tenham as habilidades para serem bem sucedidos.

Modelos de levantamento das competências e habilidades necessárias para o gerente de projeto começaram a ter uma grande importância como forma de auxiliar as empresas a avaliar o posicionamento que cada pessoa teria como gerente de projetos da organização. O *PMCD Framework* veio a ser um marco nesse sentido, pois descreve e analisa grande parte das atividades que o gerente precisa desempenhar para ser considerado competente.

Este trabalho se propôs a analisar a adequação dos perfis comportamentais descritos por Belbin, considerados mais comuns nas empresas, de acordo com as competências necessárias para o gerente de projetos contida no *PMCD Framework*. Analisar quais desses perfis possuem as melhores capacidades para se tornarem gerentes de projetos.

Esse estudo também propiciou provar que outras ferramentas devem ser levadas em consideração para levantar as características dos perfis comportamentais. A descrição dos perfis de Belbin não é considerada completa para analisar o posicionamento dos mesmos em muitos dos pontos avaliados pelo *PMCD Framework*.

Em um mundo altamente competitivo, é tempo das organizações começarem a usar ferramentas que auxiliem a ter uma visão clara de quais atividades se espera que o gerente tenha capacidade de desempenhar. Que as empresas utilizem essas ferramentas como forma de analisar quais de seus profissionais estão melhor capacitados se tornarem gerentes de projetos, se tornando responsáveis pelo resultado de toda um projeto e conseqüentemente da organização . Pois a constatação final que fica é que o sucesso do gerente de projeto gera o sucesso da organização.

6.1 Trabalhos Futuros

Algumas dificuldades foram encontradas na realização deste trabalho, e poderiam ser alvo de trabalhos futuros:

- A utilização da descrição de outros perfis comportamentais mais completos que não os descritos por Belbin para serem avaliados de acordo com as competências pessoais para o gerente de projeto contidas no PMCD Framework.
- Realização de pesquisas qualitativas para avaliar se as suposições geradas para os perfis de Belbin na análise das atividades da tabela de competências pessoais do *PMCD Framework* realmente podem ser comprovadas.
- Criar uma metodologia de análise e avaliação do gerente de projeto de acordo com as competências de conhecimento e performance do PMCD Framework.

7. Referências Bibliográficas

- [1] Belbin, Meredith R., *“Management Teams: Why they succeed or Fail”*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1981.
- [2] Belbin, Meredith R., *“Team Roles at Work”*, Elsevier Butterworth-Heinemann Ltd, 1993.
- [3] Project Management Institute, *“Project Management Competency Development (PMCD) Framework”*, Project Management Institute Inc, 2001.
- [4] Bradley, John H., Herbert, Frederic J., *“The effect of personality type on team performance”*, Journal of Management Development, Vol. 16, No. 5, pgs 337-353, MCB University Press, 1997.
- [5] Crawford, Lynn (2000) Profiling the Competent Project Manager. In: Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of PMI Research Conference, 21 - 24 June, 2000, Paris, France, pp. 3-15. Sylva, NC: Project Management Institute
- [6] Sallie M. Henry , K. Todd Stevens, *“Using Belbin’s leadership role to improve team effectiveness: An empirical investigation”*, The journal of systems and software 44, pgs 241-250, 1999.
- [7] Trabalhos de Graduação sobre análise dos perfis de Belbin em empresas de TI, CIN-UFPE.
- [8] Howard, A. 2001. *“On site: Software engineering project management”*. Commun. ACM 44, 5 (May. 2001), 23-24.
- [9] Wideman M. *“Dominant Personality Traits Suited to Running Projects Successfully (And What Type are You?)”*. Project Management Institute's Annual Seminar/Symposium "Tides of Change", Long Beach, California, USA, 1997/2002.
- [10] Haggerty, N. 2000. Understanding the link between IT project manager skills and project success research in progress. In *Proceedings of the 2000 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research* (Chicago, Illinois, United States). SIGCPR '00. ACM Press, New York, NY, 192-195.
- [11] Furnham, A., Steele, H. & Pendleton, D., *“A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory”*, Journal of Occupational and Organizational Psychology (66), 1993.

[12] SWAILES. “*The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates*”, *Journal of Managerial Psychology*, MCB UP Ltd, Set 2002

[13] Sommerville & Dalziel. “*Project teambuilding the applicability of Belbin’s team-role self-perception Inventory*”. *International Journal of Project Management*, 16(3):165–171, 1998.

[14] Zeitoun, Al, “*The leaser side of The Project Manager*” ALLPM, 2004 Ultimo acesso: 24/09/06

Apêndices

Apêndice A - Tabela Adaptada das Competências Pessoais do PMCD Framework.

Segue abaixo a tabela de competências pessoais que foi adaptada do original contido no *PMCD Framework*. Utilizar-se-á essa tabela como base para correlacionar a descrição dos perfis de Belbin com as competências pessoais contidas nessa tabela, e permitir avaliar qual dos perfis mais se adequavam a cada cluster de competência.

B.1 Unidade de Competência: Orientação a resultados e ação	
B.1.1 Cluster : Orientação a Resultados	
Elemento	Critério de Desempenho
B.1.1.1 Trabalhar intensivamente para alcançar os objetivos do projeto	.1 Focar nos padrões de excelência e processos ditados pelos stakeholders .2 Proatividade no alcance de objetivos .3 Controlar risco do projeto .4 Exigir alta performance própria e da equipe
B.1.1.2 Motivar os stakeholders do projeto	.1 Garantir que expectativas dos stakeholders são alcançadas
B.1.1.3 Prover nova idéias sobre o planejamento e desenvolvimento do projeto	.1 Desenvolver ações inovadoras para aumentar o desempenho da equipe
B.1.1.4 Prezar pela integridade profissional e pessoal	.1 Cumprir todos os requisitos legais. .2 Trabalhar com um conjunto conhecido de padrões éticos .3 Evita conflitos de interesse entre os stakeholders
B.1.2 Cluster: Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão	
Elemento	Critério de Desempenho
B.1.2.1 Gerenciar o projeto de forma exata e ordenada	.1 Prezar por esclarecer informações técnicas do projeto .2 Monitorar o progresso do projeto em relação a escopo, tempo, custo e qualidade .3 Checar a veracidade das informações passadas por terceiros .4 Garantir que os processos corretos são seguidos.

B.1.3 Cluster: Iniciativa	
Elemento	Critério de Desempenho

B.1.3.1 Tomar a iniciativa quando necessário	.1 Mostrar persistência em suas ações, não desiste face a adversidades. .2 Proatividade em identificar e solucionar problemas .3 Atuar rápida e decisivamente em uma crise.
B.1.3.2 Tomar a responsabilidade pela entrega do projeto	.1 Trabalhar de forma independente e sem necessidade de supervisão .2 Tomar a responsabilidade pelo resultado do projeto
B.1.3.3 Identificar novas oportunidades	.1 Identificar, capitalizar e consolidar novas oportunidades que agreguem valor ao cliente e a organização.
B.1.3.4 Incentivar o uso das melhores práticas	.1 Utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos
B.1.4 Busca de Informações	
Elemento	Critério de Desempenho
B.1.4.1 Garantir que a informação utilizada é completa e exata	.1 Envolver-se pessoalmente na busca de informações para entender ao máximo o problema. .2 Contatar terceiros para ver suas perspectivas, informações e experiências sobre o problema. .3 Utilizar um esforço sistemático para maximizar a coleta de informações. .4 Revisar documentos de projetos semelhantes para incorporar lições aprendidas.

B.2 Unidade de Competência: Orientação ao cliente e a pessoas	
B.2.1 Cluster : Foco no serviço ao cliente	
Elemento	Critério de Desempenho
B.2.1.1 Representar o cliente dentro do projeto	.1 Manter uma comunicação constante e clara com o cliente .Preocupar-se em escutar os questionamentos, pedidos e reclamações dos clientes. .2 Monitorar e responsabilizar-se pela satisfação do cliente .3 Atuar para fazer melhor as coisas, agregar valor ao cliente. .4 Envolver o cliente proativamente no projeto. Assegurar que as necessidades dos clientes são atendidas.
B.2.2 Cluster: Habilidades interpessoais	
B.2.3 Elemento	B.2.4 Critério de Desempenho
B.2.4.1 Esforçar-se em entender os pensamentos, sentimentos, preocupações dos stakeholders	.1 Esforçar-se para entender as emoções e as razões contidas nas comunicações com os stakeholders. .2 Esforçar-se para entender o perfil comportamental de cada componente da equipe e utiliza-lo para adaptar sua ação com essas pessoas.
B.2.4.2 Ouvir e se comunicar com a equipe	.1 Costumar ouvir as contribuições e informações passadas pela equipe.

B.3 Unidade de Competência: Impacto e Influência	
B.3.1 Cluster : Impacto e Influência	
Elemento	Critério de Desempenho
B.3.1.1 Realizar ações para influenciar pessoas	.1 Utilizar processo sistemático e cuidadoso para persuadir, incluindo escolha minuciosa de informações para balizar os argumentos. .2 Adaptar a sua apresentação ou discussão dependendo do público e ambiente. .3 Utilizar-se de experts ou terceiros para balizar sua opinião frente aos stakeholders
B.3.1.2 Entender e influenciar membros do projeto	.1 Dedicar tempo a aprender o que motiva o desempenho de cada componente do projeto .2 Recompensar o bom desempenho da equipe .3 Comunicar o valor estratégico do projeto à equipe.
B.3.2 Cluster: Entendimento da Organização	
Elemento	Critério de Desempenho
B.3.2.1 Entendimento da Organização	.1 Entender a estrutura e hierarquia formal e informal da empresa, atores-chaves, tomadores de decisão. .2 Entender o clima e a cultura da organização, incluindo as limitações do que se pode fazer ou não.
B.3.2.2 Entendimento do Projeto	.1 Entender todas as questões do projeto, do time do projeto e dos atakeholders do projeto.
B.3.3 Cluster: Construção de Relacionamentos	
Elemento	Critério de Desempenho
B.3.3.1 Construir e manter relacionamentos com os stakeolders do projeto	.1 Manter uma relação formal de trabalho, todos os contatos são orientados ao trabalho .2 Em alguns contatos estender à relacionamentos informais e mais pessoais-filhos, esportes, notícias etc.
B.3.3.2 Estabelecer e manter uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização	.1 Manter uma rede de relacionamentos que se estenda por todos os níveis dentro e fora da organização. .2 Utilizar-se de sua rede de relacionamentos para apoiar suas idéias e projetos.

B.4 Unidade de Competência: Gerencial	
B.4.1 Cluster : Trabalho em Equipe e Cooperação	

Elemento	Critério de Desempenho
B.4.1.1 Construir orientação de equipe dentro do projeto	.1 Expressar expectativas positivas dos envolvidos diretamente no projeto. Procura comunicar-se em termos positivos. .2 Valorizar a contribuição e o expertise dos membros da equipe no projeto .3 Reconhecer publicamente o ótimo desempenho da equipe de projetos. .4 Encorajar e facilitar uma solução mutuamente benéfica dos conflitos dentro do projeto.
B.4.1.2 Desenvolver atividades que aumentem a união da equipe	.1 Dedicar tempo a desenvolver atividades que motivem a união e a cooperação da equipe do projeto.
B.4.2 Cluster: Incentivo ao Aprendizado da Equipe	
Elemento	Critério de Desempenho
B.4.2.1 Desenvolver uma cultura onde o desenvolvimento pessoal é encorajado	.1 Procurar incentivar o uso e o crescimento das habilidades e potenciais dos componentes da equipe .2 Dar instruções detalhadas e ajudar na realização das atividades dos componentes da equipe. .3 Ouvir e identificar proativamente necessidades de treinamento da equipe.
B.4.3 Cluster: Liderança	
Elemento	Critério de Desempenho
B.4.3.1 Demonstrar liderança no projeto	.1 Informar à pessoa afetada por uma decisão do que está acontecendo. Garantir que o grupo tenha toda a informação necessária. .2 Utilizar sua autoridade de forma justa, esforçando-se para tratar todos os membros igualmente. .3 Promover a efetividade da equipe utilizando estratégias que aumentem a produtividade. .4 Defender o projeto e a equipe do projeto frente a alta gerência. Garantir que as necessidades da equipe são supridas.
B.4.3.2 Desenvolver atividades de liderança	.1 Investir tempo e esforço para desenvolver atividades de liderança do projeto
B.4.4 Cluster: Assertividade e Uso do Poder Posicional	
Elemento	Critério de Desempenho
B.4.4.1 Usar da assertividade quando necessário	.1 Falar assertivamente, dizer firmemente “não” a pedidos sem cabimento ou colocando limites ao comportamento da equipe de projeto. .2 Exigir uma alta performance da equipe,

	colocando firmes padrões de desempenho e qualidade. .3 Insistir no cumprimento de padrões e políticas.
--	---

B.5 Unidade de Competência: Cognição	
B.5.1 Cluster : Pensamento Analítico	
Elemento	Critério de Desempenho
B.5.1.1 Entender todas as questões relativas ao projeto	.1 Aplicar técnicas básicas para simplificar problemas, analisar relacionamentos entre partes do problema. .2 Definir prioridades de atividades de acordo com a ordem de importância .3 Entender como ações podem impactar o projeto e a organização
B.5.1.2 Facilitar soluções sobre todos assuntos relacionados ao projeto	.1 Prover um framework onde soluções para os problemas do projeto são apresentados.
B.5.2 Cluster: Pensamento Conceitual	
Elemento	Critério de Desempenho
B.5.2.1 Entender o projeto de forma Holística	.1 Observar discrepâncias, tendências e inter-relacionamentos de dados. .2 Aplicar conceitos complexos(análise da causa, análise de portfólio) ou utilizar-se de dados passados para entender os problemas atuais. .3 Simplificar problemas e idéias complexas em um conceito simples ou com apresentação clara.

B.6 Unidade de Competência: Habilidades Pessoais	
B.6.1 Cluster : Auto-controle	
Elemento	Critério de Desempenho
B.6.1.1 Manter auto-controle	.1 Responder calmamente, controlar fortes emoções, raiva, frustrações etc.
B.6.2 Cluster: Auto-Confiança	
Elemento	Critério de Desempenho
B.6.2.1 Criar um ambiente de confiança	.1 Ver-se como competente, comparando favoravelmente suas habilidades em relação a dos outros. .2 Ver-se como um agente causador, um catalisador do desenvolvimento do projeto. .3 Desenvolver um elemento de confiança e confidencialidade
B.6.2.2 Aceitar positivamente os fracassos	.1 Aceitar a responsabilidade, admitir fracassos. .2 Aprender com os próprios erros, analisar sua performance para entender as falhas para melhora no futuro.
B.6.3 Flexibilidade	
Elemento	Critério de Desempenho
B.6.3.1 Mudar para atender as necessidades do projeto	.1 Flexibilizar a aplicação de regras e procedimentos. Adaptar ações para alinhar com os objetivos da organização. .2 Adaptar a tática à situação ou ao tipo de resposta recebida, mudar o comportamento ou forma de resolver uma situação .3 Respeitar diferenças pessoais, étnicas e culturais a fim de garantir uma colaboração da equipe e com a equipe.
B.6.4 Comprometimento com a organização	
Elemento	Critério de Desempenho
B.6.4.1 Demonstrar comprometimento com o projeto	.1 Entender e apoiar as missões e objetivos do projeto e da organização. .2 Alinhar atividades e prioridades próprias com as da organização.

Tabela 12 - Tabela adaptada das Competências Pessoais do PMCD Framework

Apêndice B - Correlação completa entre a descrição dos Perfis de Belbin e as competências pessoais do PMCD Framework

Abaixo, segue a relação completa da análise dos perfis de Belbin em relação aos 19 clusters de competências pessoais da tabela adaptada do *PMCD Framework*.

1. Orientação a Resultados

1.1 Orientação a Resultados

É a preocupação de desempenhar bem as atividades, de competir para conseguir alcançar um padrão de excelência ditado pelos stakeholders

No elemento *trabalhar intensivamente para alcançar os objetivos do projeto*(B.1.1.1), a primeira atividade trata sobre *focar na conclusão de tarefas seguindo padrões de excelência e processos ditados pelos stakeholders*(.1), esta atividade é melhor desempenhado pelos perfis mais metódicos e conservadores como o CO, ME, IM e CF. Estes possuem forte senso de organização e são detalhistas para seguir a risca processos de gerenciamento ou desenvolvimento evitando assim incertezas no projeto. Os dois perfis que não se identificam em seguir padrões ou processos de gerenciamento são o PL e o SH, que tendem a inclusive discordar desses processos e partirem para usar seus próprios métodos de trabalho, perfis um tanto complicados para trabalhar em equipes que prezam pela organização.

E para os outros perfis, RI, TW e SP, A descrição de Belbin não foi suficiente clara para entender se estes perfis desenvolvem ou não essa atividade. Em relação ao perfil TW, a descrição de Belbin é muito simples para ter subsídios para correlacionar o perfil com essas atividades, por esse motivo a maioria das pontuações são zeradas para esse perfil.

A segunda atividade desse primeiro elemento trata sobre a *proatividade de alcançar os objetivos do projeto* (.2), esta atividade é melhor desempenhado por perfis mais

dinâmicos, como o RI que desenvolve bem a proatividade por possuir um entusiasmo sem igual pelas atividades que lhe interessam, principalmente identificando e capitalizando oportunidades. O CH, SH e PL possuem mais a proatividade de focar na conclusão das tarefas necessárias para o projeto. Os outros perfis IM, CF e SP também possuem esse senso de proatividade para chegar aos resultados, só que priorizando uma análise mais apurada de dados e informações antes de partir para a prática. O único perfil que possui baixa orientação a resultados é o ME, já que muitas vezes, possui falta de direcionamento, prefere postergar a ação ou decisão, provar todos os argumentos até se sentir seguro de tomar a decisão correta.

Controlar o risco do projeto (.3), é outra atividade descrita pelo PMCD para o cluster de *orientação a resultados*. Infelizmente, para a maioria dos perfis, Belbin não torna claro se estes possuem a habilidade ou tendem a desenvolver a habilidade de monitorar e controlar o risco do projeto. Os únicos perfis que possuem certa semelhança em trabalhar essa atividade são o ME, IM e CF que possuem facilidade em identificarem falhas e omissões nos projetos, para solucioná-los.

Exigir um alto desempenho da equipe (.4) é a quarta atividade desse elemento, e funciona principalmente para os perfis mais orientados a resultados como CO, SH, IM e CF que podem chegar até a exagerar na exigência de alta performance da equipe. Já os perfis PL e ME são o oposto dos perfis anteriores, o PL possui dificuldade de trabalhar em equipe, logo não consegue trabalhar e incentivar a performance da equipe, e o ME possui baixa orientação a alto desempenho, pois prefere dedicar uma grande parte do seu tempo a analisar detalhadamente cada ponto de um problema para dar a decisão certa. Já em relação aos perfis RI, TW e SP, a descrição dos perfis por Belbin não deixa claro se estes prezam por uma alta performance ou não.

O segundo elemento desse cluster trata sobre *motivar os stakeholders do projeto (B.1.1.2)* e possui como única atividade a que propõe *garantir que expectativas dos stakeholders são alcançadas (.1)*, esta atividade é bem desenvolvida pela maioria dos perfis analisados, principalmente por aqueles mais metódicos e que prezam pela correte e

completude das dos resultados como o CO, SH, IM e CF. Os únicos perfis onde foram detectados uma característica contrária a essa atividade são no RI e no PL, no caso do RI este tende com seu entusiasmo a negligenciar os resultados que foram acordados com o cliente, e no caso do PL, seu lado anárquico leva-o a tender a desrespeitar planos acertados com o cliente. Já em relação ao perfil ME, mesmo este não possuindo a habilidade de trabalhar com alta performance própria, o perfil de Belbin não dá subsídio para descrever se este motiva a equipe para garantir que as expectativas dos stakeholders sejam alcançadas.

O elemento que trata sobre *prover novas idéias ao projeto* (B.1.1.3) é o terceiro desse cluster e só é desenvolvida pelos perfis cerebrais que são o RI e o PL, com maior tendência pelo PL do que pelo RI, já que este último tende a se basear mais nas contribuições das pessoas ao projeto. O TW também tende a desenvolver essa atividade de forma diferente dos anteriores, este tenta utilizar meios de inovação para unir a equipe, principalmente pessoas difíceis, para cooperar em equipe e alcançar os objetivos do projeto. Os perfis que não desenvolvem essa atividade, são aqueles mais metódicos, e que se pautam em regras para realizar suas atividades e menos com a liberdade criativa, por isso que tem dificuldade para elaborar novas idéias para o projeto, entre eles o CO, ME e o IM.

Os outros perfis tendem a ser mais pragmáticos e tendem a não se identificar em desenvolver suas habilidades de inovação, porém a descrição de Belbin não deixa claras essas intenções, dessa forma estão com o score zerado para essa atividade.

O elemento B.1.1.4 que trata sobre a pessoa *trabalhar com integridade pessoal e profissional*, tende a ser bem desempenhado pela maioria dos perfis pesquisados. Com destaque para o CO que preza por cumprir os objetivos estipulados, seguindo todos os requisitos legais, já que preza por evitar incertezas, e utilizando sempre de padrões éticos. Este possui também, por sua facilidade de comunicação com a equipe, uma grande habilidade de resolver conflitos com stakeholders. E destaque também para o SH que é oposto do CO, tende a desrespeitar requisitos e normas legais do projeto e da empresa,

chegando a utilizar meios ilícitos para cumprir o objetivo e com grande propensão a provocar conflitos entre os stakeholders do projeto.

Já em relação aos outros perfis, a primeira atividade desse elemento que trata sobre *seguir os processos e requisitos do projeto* (.1), é também bem desenvolvido pelos perfis ME, IM, CF e SP, pelo mesmo motivo do CO, para estes, seguir os requisitos é diminuir incertezas no projeto. Além do SH, aqueles que tendem a desrespeitar essa atividade são o RI e o PL, O RI pois segundo o seu segundo livro *Team Roles at Work* [2], Belbin descreve essa fraqueza do RI “Decepcionar os clientes ao não desenvolver o que foi acordado”. E o PL que por seu lado “anárquico” tendendo a desrespeitar protocolos e planos da equipe e preferir desenvolver os seus próprios.

Trabalhar sobre padrões éticos (.2), tende a ser bem desempenhado pela maioria dos perfis, com destaque para o TW que tende a seguir o papel de pessoa diplomata e correta do grupo para assim conseguir unir a equipe a trabalhar em conjunto. O SH é o único que o perfil mostra que tende a desrespeitar princípios éticos. Já em relação ao RI e PL, não se tem subsídios para julgar essa questão.

Evitar conflitos entre os stakeholders (.3) é melhor desempenhado, além do CO, pelo TW que possui uma ótima habilidade de resolver conflitos internos da equipe e leva-los a voltar a trabalhar em equipe. O SH é o único com subsídio na descrição do perfil para ao invés de evitar, incentiva o conflito, com forte propensão a provocações e irritações na equipe de projeto.

Logo esse cluster é melhor desempenhado por esses perfis mais detalhistas, organizados e ortodoxos, com ênfase para o CO e IM que conseguiram o melhor score nesse conjunto de atividades. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Orientação a Resultados										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.1.1.1	.1	0	-	+	-	+	0	+	+	0
	.2	+	+	+	+	-	0	+	+	+
	.3	0	0	0	0	+	0	+	+	0
	.4	0	-	+	+	-	0	+	+	0
B.1.1.2	.1	-	0	+	+	0	0	+	+	0
B.1.1.3	.1	+	+	-	0	-	+	-	0	0
B.1.1.4	.1	-	-	+	-	+	0	+	+	+
	.2	0	0	+	-	+	+	+	+	+
	.3	0	0	+	-	0	+	0	0	0
TOTAL	+	2	2	7	3	4	3	7	7	3
	-	2	4	1	4	3	0	1	0	0
	0	5	3	1	2	2	6	1	2	6

Tabela 13 - Cluster de Orientação a Resultados

1.2 Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão

É a preocupação de tratar o projeto de maneira organizada afim de diminuir incertezas.

Com um único elemento, a primeira atividade desse cluster trata sobre “*prezar por esclarecer informações técnicas do projeto*”(1), que é bem desempenhada pela maioria dos perfis pesquisados por Belbin, com ênfase no TW que tende a possuir a tarefa de tutor da equipe, ensinando o desenvolvimento do projeto. Já no caso do perfil PL, sua dificuldade de comunicação, dificulta com que consiga passar para a equipe o conhecimento técnico que este possui do projeto.. Os únicos perfis em que não houve informação suficiente para entender se desempenham ou não essa atividade ocorreram com o CO, o SH e o IM.

A segunda atividade trata sobre *monitorar o progresso o projeto em relação ao tempo, custo, escopo entre outros*(2). Esta atividade é melhor desempenhada de novo pelos perfis mais detalhistas como o CO e o IM, que monitoram todo detalhe do projeto para garantir que estejam de acordo com o planejado. O PL,SH e ME são os perfis, que ao

contrário, não se identificam ou perdem a motivação com essas atividades rotineiras e detalhistas como monitoramento constante do projeto. E, faltaram informações para avaliar essa questão para os perfis RI,TW,CF e SP.

A atividade *checar a veracidade das informações passadas por terceiros*(.3) é bem desempenhada pelos perfis RI,ME,IM e CF, pois estes possuem a habilidade de trabalhando com muitas informações de terceiros, detectem falhas e omissões nessas informações.A descrição de Belbin para os outros perfis não foi suficiente para servir como subsidio para avaliar-los nessa questão.

A quarta atividade trata em *garantir que os processos corretos sejam seguidos*(.4) é bem desempenhada pelos perfis mais organizados e ortodoxos como o CO,ME,IM, CF e SP, para estes seguir os processos corretos é evitar que incertezas atinjam e retardem o projeto. E assim, como já tratado no cluster anterior, o RI,PL e SH, não cumprem bem essa tarefa pois tendem a não seguirem planos e procedimentos sejam do projeto ou da empresa.

De forma semelhante ao cluster anterior, este é melhor desempenhado pelos perfis mais detalhistas, sendo o ME o que conseguiu melhor score, seguido pelos IM e CO. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.1.2.1	.1	+	-	0	0	+	+	0	+	+
	.2	0	-	+	-	-	0	+	0	0
	.3	+	0	0	0	+	0	+	+	0
	.4	-	-	+	-	+	0	+	+	+
TOTAL	+	2	0	2	0	3	1	3	3	2
	-	1	3	0	2	1	0	0	0	0
	0	1	1	2	2	0	3	1	1	2

Tabela 14 - Cluster de Preocupação com a Ordem,Qualidade e Exatidão

1.3 Iniciativa

Iniciativa é a preferência por tomar a ação. Em fazer mais do que o requisitado no projeto, realizar tarefas difíceis que a maioria das pessoas evita em realizar e que melhorará o projeto a evitar problemas, ou a procurar e criar novas oportunidades.

O primeiro elemento trata sobre *tomar a iniciativa quando necessário*(B.1.3.1) e a primeira atividade desta é sobre *mostrar persistência nas ações*(.1), atividade bem desempenhada pela maioria dos perfis, com ênfase para o SH e CO que cobram com persistência e desafiam o desempenho da equipe, chegando a beirar a exageros. Em nenhum perfil foram identificadas características contrárias a essa atividade, somente com os perfis TW e o SP é que surgiram dúvidas sobre se trabalham de forma persistente para chegar aos seus objetivos ou não.

A segunda atividade trata sobre *possuir proatividade em identificar e solucionar problemas*(.2) sendo bem desempenhada por vários perfis. O RI tende a usar seu entusiasmo e as contribuições das equipes para tratar os problemas do projeto. O PL também desenvolve bem essa atividade por sua alta inteligência em procurar soluções para problemas complexos. O ME, CF e IM possuem a facilidade de identificar discrepâncias e omissões no projeto e conseguir propor uma melhor solução para o problema. Somente o TW tende a não desempenhar essa atividade pois uma de suas fraquezas é a de ser indeciso em momentos cruciais, portanto pouco proativo em solucionar problemas.

Atuar rápida e decisivamente em uma crise(.3) é a terceira atividade desse primeiro elemento, tende a ser melhor desempenhado pelo CO e SH que procuram intervir no grupo durante momentos críticos, para ajudar na solução de um problema, o CO possuindo uma vantagem sobre o SH de serem calmo e imutável diante de adversidades, lidando bem com o estresse na tomada de decisões críticas.. O ME, CF e o TW são os que menos se identificam com essa atividade, o primeiro e o segundo preferem repensar o

problema várias vezes a desempenhar uma ação duvidosa, o terceiro tende a ser indeciso em situações de crise. Não houve subsídio para avaliar essa atividade nos perfis RI, PL, IM e SP.

O segundo elemento desse cluster trata sobre *tomar a responsabilidade pela entrega do projeto*(B.1.3.2). A primeira atividade foca na habilidade de *trabalhar mais independentemente e sem necessidade de supervisão*(.1) , sendo melhor desempenhadas por perfis como o PL, que tende a ser mais individualista mas ao mesmo tempo muito efetivo e aos perfis mais práticos como o ME e o SP. Os únicos perfis que não tendem a trabalhar de forma independente são o RI e o TW pois baseiam seu trabalho nas contribuições dos outros elementos da equipe, sem essas contribuições seus trabalhos poderiam ficar ameaçados.

A segunda atividade trata sobre aqueles gerentes que *tomam a responsabilidade pelo resultado do projeto*(.2). Somente alguns perfis mais focados em resultados, organizados e metódicos tendem a desempenhar essa atividade como o CO, IM, SH e CF, com ênfase nesses dois últimos que tendem a exigir muito da equipe para realizar no projeto o que foi proposto pelos stakeholders. Os dois perfis que não desempenham essa atividade são o TW e o ME, o primeiro pois possui a fraqueza de evitar situações que possam ser críticas ou de grande pressão, entre elas gerenciar um projeto, e o ME por ter baixa orientação por resultados, prefere ser o perito na tomada de decisão da equipe do que tomar a frente da mesma.

O terceiro elemento trata sobre a habilidade de *identificar novas oportunidades*(B.1.3.3) para o projeto, e para tal os perfis mais adequados para essa atividade são aqueles que possuem alta inteligência para propor novas idéias como o PL ou aqueles que utilizam muito as contribuições das pessoas para capitaliza-las dentro do projeto como o RI . Os perfis que não trabalham bem com novidades, nem de trabalhar com habilidade criativa para propor novas oportunidades são o CO, SH, ME e o IM, sendo o IM o mais inflexível para lidar com idéias inovadoras.

Incentivar o uso das melhores práticas(B.1.3.4) é o ultimo elemento desse cluster e trata sobre a habilidade de seguir e utilizar os melhores processos de gerenciamento dentro do projeto afim de melhora-lo. Os perfis mais detalhistas como o CO, ME, IM, CF e SP tendem a utilizar bem essa habilidade, pois tentam evitar imprevistos ou erros durante a execução do projeto. Já os perfis mais criativos e menos ortodoxos como o RI, PL e SH não se identificam em seguir padrões de gerenciamento, tendem a criar suas próprias formas, pois para estes seguir formas de gerenciamento tende a ser uma forma de limitar suas ações no projeto.

Logo esse cluster tende a ser melhor desenvolvido pelo CO que sabe ser proativo na busca de resultados, com grande habilidade para resolver conflitos no projeto, além de prezar por utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento de projeto. Seguido de perto pelos perfis IM, CF e PL. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil

Iniciativa										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.1.3.1	.1	+	+	+	+	+	0	+	+	0
	.2	+	+	+	+	+	-	+	+	0
	.3	0	0	+	+	-	-	0	-	0
B.1.3.2	.1	-	+	0	0	+	-	0	0	+
	.2	0	0	+	+	-	-	+	+	0
B.1.3.3	.1	+	+	-	-	-	0	-	0	0
B.1.3.4	.1	-	-	+	-	+	0	+	+	+
TOTAL	+	3	4	5	4	4	0	4	4	2
	-	2	1	1	2	3	4	1	1	0
	0	2	2	1	1	0	3	2	2	5

Tabela 15 - Cluster de Iniciativa

1.4 Busca de Informações

Esse cluster se identifica com a natural curiosidade, desejo de saber mais sobre as coisas, pessoas ou problemas. Necessita um esforço para conseguir mais informação.

O único elemento do cluster trata sobre a preocupação de *garantir que a informação utilizada no projeto seja completa e exata*(B.1.4.1). A primeira atividade desse elemento trata da habilidade do gerente de se *envolver pessoalmente na busca de o maior numero possível de informações para o projeto*(.1) sendo esta melhor desenvolvida pelos perfis mais inquisitivos como o RI e o ME que buscam o máximo de informação possível para poder balizar perfeitamente sua opinião sobre um problema relevante. Não houve subsídio dentro da descrição dos outros perfis para □valia-los sobre esse quesito.

A segunda atividade indica a habilidade de o gerente *contatar terceiros para ouvir suas perspectivas e informações sobre o projeto*(.2), neste além dos perfis RI, o que melhor desempenha essa atividade, e o TW que tende a unir as informações e habilidades de cada componente da equipe para facilitar a cooperação entre eles. Não existe subsídio para avaliar essa questão em relação aos outros perfis.

A última atividade desse cluster trata sobre *revisar documentos de projetos semelhantes para incorporar lições aprendidas*(.3) , trata-se de uma atividade muito específica tratada dentro do PMBOK, portanto não houve subsídios para identificar com clareza quais dos perfis desempenham essa tarefa, o que se possui é uma tendência pelo conhecimento dos perfis de que o ME, PL e IM tendem a desempenhar melhor essa atividade por seu perfis mais metódicos para levantar informações e trabalhar com elas.

Este foi um cluster em que as descrições dos perfis de Belbin não deixaram claras as características de cada *team role* em relação a cada elemento sobre *busca de informações*. O perfil que melhor se saiu nessa categoria foi o RI ,pois possui a habilidade de ser inquisitivo e ao mesmo tempo com uma ótima capacidade de relacionamento para coletar as informações que precisa de outras pessoas para utilizar no projeto. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Busca de Informações										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.1.2.1	.1	+	0	0	0	+	0	0	0	0
	.2	+	0	0	0	0	+	0	0	0
	.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	+	2	0	0	0	1	1	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	1	3	3	3	2	2	3	3	3

Tabela 16 - Cluster de Busca de Informações

2. Orientação e Ajuda ao Cliente

2.1 Foco no Serviço Ao Cliente

Este cluster se identifica com a orientação ao cliente, de realizar as demandas do cliente. Significa concentrar esforços para identificar e monitorar se as necessidades do cliente estão sendo realizadas.

O único elemento desse cluster trata sobre *representar o cliente dentro do projeto*(B.2.1.1), ou seja, ouvir e realizar as demandas do cliente para o projeto.

A primeira atividade trata sobre o gerente *preocupar-se em escutar questionamentos, pedidos e reclamações dos clientes*(.1) sendo melhor desenvolvida pelos perfis mais sociáveis como o RI e o TW, o RI ouve esses questionamentos e informações do cliente de forma a capitaliza-los transformando em propostas para a equipe, e o TW que tende a ouvir essas reclamações e questionamentos para tentar solucionar-los com a equipe de projeto. Atividade também bem realizada pelos perfis CO e SH que por possuírem também habilidade social e forte objetividade, faz com que partam para ouvir o cliente e resolver na prática esses questionamentos. Os dois perfis que não desenvolvem essa atividade são o PL e o ME, pois ambos preferem trabalhar mais isoladamente sem tanto contato direto com o cliente, imprescindível para essa atividade.

Monitorar a satisfação do cliente(.2) é a segunda atividade desse elemento, e poucos perfis tiveram uma descrição detalhada para poder avaliar essa questão. A descrição dos perfis trata mais sobre o trabalho do indivíduo e com a equipe e menos com o stakeholder final do projeto.

A terceira atividade trata sobre *atuar para agregar valor ao cliente*(.3) e pode ser desempenhada pelos perfis de diversas formas seja trazendo novas idéias para melhorar o projeto como faz o RI e o PL, ou de estimular e desafiar a chegar a melhores soluções pela equipe como faz o SH e o CO. Já os perfis ME,IM e CF, ao contrário, não tendem a habilidade para agregar novas e melhores soluções ao cliente, são mais inflexíveis e conservadores para novas idéias.

A última atividade desse elemento e do cluster trata sobre *envolver o cliente proativamente no projeto, assegurar que as necessidades do mesmo são atendidas*(.4) sendo melhor desempenhada pelos perfis que possuem habilidade social para tratar com o cliente e foco na busca de resultados como o CO e SH. Já com o TW, este tende a buscar a cooperação de todos da equipe tendendo a envolver o cliente para participar ativamente da equipe, assim como o RI que busca ter o cliente no projeto para sempre ouvir as contribuições do mesmo. Os único perfis onde se mostra falta de habilidade para tratar com o cliente, são o PL e o ME que tendem a trabalhar melhor sozinhos do que tratando diretamente com o cliente.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo CO e SH, que possuem certa habilidade social, não totalmente extrovertidos, só que capitalizam esse contato para a busca de resultados, como trata a maioria das atividades desse cluster. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Foco no serviço ao cliente

Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.2.1.1	.1	+	-	+	+	-	+	0	0	0
	.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	.3	+	+	+	+	-	0	-	-	0
	.4	+	-	+	+	-	+	0	0	0
TOTAL	+	3	1	4	4	0	2	1	0	0
	-	0	2	0	0	3	0	1	1	0
	0	1	1	0	0	1	2	2	3	4

Tabela 17 - Cluster de Foco no Serviço ao Cliente

2.2 Habilidades Interpessoais

Esse cluster implica no gerente em querer entender a sua equipe e seu cliente, é a habilidade de ouvir e entender os pensamentos, sentimentos e preocupações dos mesmos.

O primeiro elemento trata exatamente sobre o tratado acima, *esforçar-se para entender os pensamentos, sentimentos e preocupações dos stakeholders*(B.2.2.1). A primeira atividade trata sobre *esforçar-se para entender as emoções e razões contidas na comunicação com os stakeholders*(.1) sendo somente bem desempenhada pelos perfis RI e TW, que são perfis mais perceptíveis, mais voltados para pessoas e no contato com elas. Porém outros perfis tendem a serem o contrário do esperado por essa atividade, o CO e o SH são bem negligentes quando a serem educados e tratar bem a sua equipe, tendendo a serem ríspidos com estes, e o PL e o ME por possuírem total falta de habilidade para tratar com pessoas, sendo mais individualistas como o PL e menos emotivos como o ME, que até não se deixa perturbar com questões emotivas que estejam contidas no seu processo de decisão.

A segunda atividade desse elemento trata mais sobre *adaptar seu comportamento para tratar com cada perfil da equipe*(.2), sendo de novo bem desempenhado pelo RI e TW, alias o TW tendo um destaque pois precisa saber adaptar bem seu comportamento e comunicação para trazer os perfis mais complicados da equipe para cooperar com o resto da mesma. Esta atividade também é bem desempenhada pelo CO que possui esse poder de adaptabilidade para poder extrair toda a potencialidade da equipe. Pelos mesmos

motivos anteriores tratados, os perfis PL, SH e ME também não desenvolvem bem essa atividade.

O segundo elemento desse cluster trata sobre a habilidade de *ouvir e se comunicar com a equipe*(B.2.2.2) tendo como única atividade a da habilidade de *costumar ouvir as contribuições e informações passadas pela equipe*(.1),essa atividade é melhor desempenhada pelo RI que baseia boa parte do seu trabalho nas contribuições e informações de terceiros, assim como o TW que utiliza essas informações para integrar melhor a equipe de projetos. O CO sendo um dos papéis de líderes identificados por Belbin, possui a característica de ser bem comunicativo com a equipe, e que por possuir uma inteligência mais mediana, a comunicação flui mais facilmente com a equipe.

Os perfis IM,CF e SP focam mais em resultados, são organizados e detalhistas, porém em nenhum momento durante a descrição dos perfis, Belbin mostrou os mesmos como negligentes ou com habilidade para tratar com pessoas,logo não houve subsídio para avaliar esses perfis.

Logo, pode-se identificar que os perfis RI e TW conseguiram score máximo para esse cluster, por suas grandes habilidades de trabalhar com pessoas, sendo seguido de perto pelo CO com sua boa de habilidade de comunicação.Segue,abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Habilidades Interpessoais										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.2.2.1	.1	+	-	-	-	-	+	0	0	0
	.2	+	-	+	-	-	+	0	0	0
B.2.2.2	.1	+	0	+	-	-	+	0	0	0
TOTAL	+	3	0	2	0	0	3	0	0	0
	-	0	2	0	3	3	0	0	0	0
	0	0	1	1	0	0	0	3	3	3

Tabela 18 - Cluster de Habilidades Interpessoais

3. Impacto e Influência

3.1 Impacto e Influência

Este cluster explora a habilidade de persuadir, influenciar e convencer as pessoas a apoiar as idéias do gerente.

Este cluster é dividido em dois elementos, o primeiro trata sobre *realizar ações para influenciar pessoas* (B.3.1.1), ou seja, se o gerente utiliza-se de algumas ferramentas que ajudem este a conseguir apoio da equipe as suas idéias. Correlacionando a primeira atividade sobre a habilidade de *utilizar um processo sistemático, incluindo escolha de informações para o processo de persuasão* (.1) com os perfis de Belbin, identifica-se que esta é melhor desempenhada por perfis com boa capacidade analítica como o PL e ME, que precisam buscar apoio as suas idéias na equipe, função essa também presente no TW para convencer os componentes da equipe a cooperar entre si.

A segunda atividade desse elemento trata sobre a habilidade de *adaptar-se de acordo com o público ou ambiente* (.2). No caso do CO, essas características podem ser identificadas com maior ênfase, assim como no TW que deve se adaptar aos componentes da equipe e aos chefes para diminuir conflitos. O RI trabalha, também, o poder de adaptação para poder explorar as oportunidades e recursos de terceiros dentro do projeto. O único perfil onde pode ser encontrado um ponto contra a essa atividade foi com o IM que possui a característica de ser inflexível não sabendo lidar com mudanças ou adaptações.

Utilizar-se de experts ou terceiros para balizar sua opinião frente aos stakeholders (.3) é a terceira atividade desse elemento, sendo identificada em poucos perfis como o RI e ME pois tendem a encontrar formas de comprovar suas opiniões ao utilizá-las com a equipe, e para isso, principalmente, tendem a buscar terceiros para ouvir suas opiniões.

O segundo elemento desse cluster trata sobre a habilidade de *entender e influenciar os membros do projeto* (B.3.1.2), ou seja, saber motivar a equipe para que se sintam bem em realizar o projeto. A primeira atividade desse elemento trata sobre a capacidade que o gerente possui de *aprender o que motiva o desempenho de cada componente da equipe* (.1) sendo desempenhada por poucos perfis, somente no RI, TW e CO foram identificados a habilidade de aprender a motivar o desempenho da equipe, o RI e o TW por terem ótima habilidade de tratar com pessoas e o CO pela habilidade para orientar a equipe a ir em busca de resultados. Porém, a maioria dos perfis não tende a possuir essa habilidade, alguns por falta de habilidade de trabalhar em equipe como o PL e o ME, ou de serem muito ríspidos e assertivos com os mesmos como o SH e IM.

A segunda atividade desse elemento trata sobre o gerente possuir a atividade de *recompensar e reconhecer o bom desempenho da equipe* (.2). Quando se tentou correlacionar essa atividade do PMCD com a descrição dos perfis realizados por Belbin, não foi possível detectar um perfil que explicitamente desenvolvesse essa atividade. Somente foi possível detectar perfis que negativamente negligenciassem essa atividade como o SH, que tende a ser ríspido, agressivo e por ser muito obsessivo por resultados, incapaz de reconhecer o bom desempenho da equipe. Já os perfis ME, IM e CF tendem a não desempenhar essa atividade, o ME por ausência de habilidade por inspirar e motivar pessoas e o IM e CF por serem altamente críticos a falhas e omissões do projeto.

A terceira e última atividade desse elemento fala sobre o gerente *comunicar o valor estratégico do projeto à equipe* (.3), ou seja, de possuir um senso de objetividade e saber motivar a equipe a atingir o resultado esperado do projeto. Essa atividade é melhor desempenhada por aqueles perfis, como mostrado acima, que possuem forte senso de objetividade e foco em resultados como o CO, SH, IM e CF. O ME é o único que não possui essa habilidade pelos mesmos motivos já tratados acima.

Portanto o perfil mais adequado para desempenhar essa atividade é o RI. Este possui a capacidade de saber influenciar a equipe a acreditar nas informações passadas por ele, sabendo sempre balizar essa informação passadas por terceiros para evitar decisões

erradas. Possui, também, a adaptabilidade para tratar com pessoas sabendo motiva-las para chegar aos resultados. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Impacto e Influência										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.3.1.1	.1	+	0	0	0	+	0	0	0	0
	.2	+	0	+	0	0	+	-	0	0
	.3	+	0	0	0	0	+	0	0	0
B.3.1.2	.1	+	-	+	-	-	+	-	0	0
	.2	0	0	0	-	-	0	-	-	0
	.3	0	0	+	+	-	0	+	+	0
TOTAL	+	4	0	3	1	1	3	1	1	0
	-	0	1	0	2	3	0	3	1	0
	0	2	5	3	3	2	3	2	4	6

Tabela 19 - Cluster de Impacto e Influência

3.2 Entendimento da Organização

É a habilidade de conhecer as relações de poder da organização e do projeto, de identificar os reais tomadores de decisão.

O primeiro elemento desse cluster trata sobre a capacidade do gerente de *entender sua organização*(B.3.2.1), ou seja, o conhecimento que o gerente possui da estrutura formal e informal da empresa, bem como de entender o clima e a cultura da organização. A primeira atividade trata sobre o *conhecimento que o gerente possui dos atores-chaves e tomadores de decisão da empresa*(.1), esta atividade é bem desempenhada por vários perfis, primeiramente os mais sociáveis e que trabalham muito com as pessoas para capitalizar suas idéias como o RI e o TW. Também desenvolvem essa atividade os perfis CO e SH, mais voltados a resultados, o CO possui grande poder de comunicação e de adaptação que fazem com que consigam apoio com os atores-chaves para seus projetos. O SH possui um perfil sociável e que por mostrar resultados, mesmo ríspido, faz com que

consiga, também, com facilidade conseguir apoio para suas atividades. Em nenhum dos outros perfis foi possível detectar algum ponto a favor ou contrário a esses *team roles* desempenharem essa tarefa.

A segunda atividade desse cluster trata sobre *entender o clima e a cultura da organização, incluindo as limitações impostas*(.2). Os mesmos perfis que tiveram sucesso no correlacionamento com a primeira atividade são os mesmos que desenvolvem essa tarefa, com exceção do SH que tende a ignorar os limites que a organização impõe, indispondo-se com os altos gerentes da organização. O PL também é outro perfil que tende a desrespeitar as regras da empresa, entre elas as limitações impostas.

O segundo elemento desse cluster trata sobre o capacidade do gerente de *entendimento do projeto*(B.3.2.2) tendo como única atividade *o entendimento de todas as questões do projeto, do time do projeto e dos stakeholders*(.1). Somente dois perfis tendem a possuir um alto conhecimento tanto técnico quanto da equipe e dos stakeholders, são eles o CO e o SH, pois entendem e cobram os resultados técnicos do projeto e ao mesmo tempo possuem habilidade sociável para conhecer e tratar com a equipe do projeto. Em relação aos perfis onde se encontrou uma variável contrária a realização dessa atividade, pode-se perceber além do PL já tratado anteriormente adiciona-se também o RI, que apesar de possuir grande entrosamento com pessoas, deixa a desejar no quesito técnico, inclinado a ignorar atividades que tratam muito com detalhes. Tanto o ME quanto o SP também não desenvolvem essa atividade pois, tendem a conhecer somente algumas partes bem específicas do projeto.

Dessa forma o perfil que melhor desempenha bem as atividades de conhecer tanto da organização em que trabalha tanto quanto do projeto é o CO. Este possui boa habilidade comunicativa, fazendo com que saiba se relacionar com os atores-chaves da empresa, buscando apoio à seu projeto, e sabe, também de entender o clima e a cultura da organização sabendo adaptar suas ações as limitações que a empresa impõe. Sem esquecer de que também possui ótimo conhecimento do projeto, motivo este por querer

ter controle sobre todas as esferas do projeto. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Entendimento da Organização										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.3.2.1	.1	+	0	+	+	0	+	0	0	0
	.2	+	-	+	-	0	+	0	0	0
B.3.2.2	.1	-	-	+	+	-	0	0	0	-
TOTAL	+	2	0	3	2	0	2	0	0	0
	-	1	2	0	1	1	0	0	0	1
	0	0	1	0	0	2	1	3	3	2

Tabela 20 - Cluster de Entendimento da Organização

3.3 Construção de Relacionamentos

Trata da habilidade de trabalhar ou construir relacionamentos positivos ou redes de contatos com pessoas que são ou possam ser úteis em ajudar a alcançar os objetivos relacionados ao projeto.

Este cluster possui dois elementos, o primeiro trata sobre a habilidade de *construir e manter relacionamentos com os stakeholders do projeto* (B.3.3.1). A primeira atividade desse elemento trata sobre o gerente ter a habilidade de *manter uma relação formal de trabalho com os stakeholders do projeto* (.1) sendo bem desempenhada pela maioria dos perfis, somente foi identificado que o PL tende a não desenvolver bem essa atividade, pois trata-se de um perfil mais introvertido e pouco comunicativo, mesmo com relações formais de trabalho.

A segunda atividade trata sobre o gerente ter a capacidade, naturalidade e bom humor de saber *estender esses relacionamentos para tratar sobre questões mais informais e pessoais* (.2), ou seja, falar sobre esportes, família, relacionamentos etc. Diferentemente da atividade anterior, poucos perfis possuem essa naturalidade para serem mais amigos e companheiros dos componentes da equipe. Somente os perfis RI e TW, por suas conhecidas habilidades interpessoais tendem a desempenhar essa atividade. Perfis que

possuíam a característica de manter um relacionamento mais formal com a equipe de projeto possuem a dificuldade de estender esse relacionamento, são eles o CO, SH, ME e IM, que tendem a negligenciar um bom trabalho de relacionamento com a equipe de projeto. O perfil PL pela sua dificuldade de comunicação e relacionamento também não pontua nesse quesito.

Em relação aos perfis CF e SP não foi possível achar subsídios para avaliar essa questão, o perfil do CF apesar de focar muito na busca por resultados e menos na forma como este se relaciona com a equipe, somente se consegue identificar que este é bem crítico a falhas e frustra-se facilmente, porém nada que relacione o seu relacionamento com a equipe.

O segundo elemento desse cluster trata sobre *estabelecer e manter uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização* (B.3.3.2) com o objetivo de facilitar o apoio e o desenvolvimento das idéias do gerente. A primeira atividade desse elemento trata da habilidade que o gerente possui de *criar e manter uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização* (.1), uma atividade que é bem centrada na capacidade de relacionamento do perfil. Além dos perfis RI e TW, que fazem de sua rede de relacionamentos o impulsionador do desenvolvimento do projeto, os perfis CO e SH também possuem essa habilidade social de possuir contatos que ajudem a chegar aos resultados de seu projeto. De novo, os perfis PL e IM não desenvolvem bem essa atividade pois preferem manter distância do relacionamento com a equipe, assim como o ME que tende a preferir trabalhar mais sozinho construindo suas argumentações para as tomadas de decisão.

A segunda e última atividade desse elemento e do cluster trata sobre a capacidade que o gerente tem de *utilizar-se da rede de relacionamentos para apoiar suas idéias e projetos* (.2) tende a ser desenvolvida pelos mesmos perfis da atividade anterior, pois normalmente estes tendem a manter uma rede de relacionamentos onde consigam apoio para o andamento de seus projetos.

Esse cluster, como já poderia ser previsto, é muito bem desempenhado pelos perfis RI e TW, que baseiam todo seu trabalho no relacionamento com as pessoas, e recorrem a elas quando precisa desenvolver ou buscar apoio a uma idéia da equipe. Já a falta de habilidade de relacionamento e comunicação do PL pesou para que conseguisse a pior pontuação entre os perfis. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Construção de Relacionamentos										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.3.3.1	.1	+	-	+	+	+	+	+	0	0
	.2	+	-	-	-	-	+	-	0	0
B.3.3.2	.1	+	-	+	+	-	+	-	0	0
	.2	+	-	+	+	-	+	-	0	0
TOTAL	+	4	0	3	3	1	4	1	0	0
	-	0	4	1	1	3	0	3	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4

Tabela 21 - Cluster de Construção de Relacionamentos

4. Gerencial

4.1 Trabalho em Equipe e Cooperação

Implica a intenção de trabalhar cooperativamente com as outras pessoas do grupo, ser parte de um time, trabalhar juntos em oposição a trabalhar separadamente ou competindo com a equipe.

A primeira atividade *expressar expectativas positivas dos envolvidos no projeto*(.1) pertencente ao primeiro elemento *construir orientação de equipe dentro do projeto*(B.4.1.1) tende a ser bem desempenhado pelos perfis mais orientados a motivação da equipe como o RI, CO e TW, pois sabem que boa parte de seu trabalho vem da proatividade e motivação da equipe seja em trazer novas idéias, chegar aos resultados esperados ou de trabalharem cooperativamente entre si. Já os perfis PL, SH, ME ,IM e CF

não tendem a desenvolver essa atividade. O perfil PL por sua falta de habilidade comunicativa e de interação com pessoas, o ME por sua falta de habilidade em motivar e inspirar pessoas, e em relação aos perfis SH, IM e CF, por serem muito ríspidos e assertivos com a equipe ao desenvolver seus trabalhos.

Valorizar a contribuição e a expertise dos membros da equipe (.2) é a segunda atividade desse elemento, a pontuação que os perfis conseguiram na atividade acima se repete nesta, pois sabem da importância da equipe de trazer novas idéias para o projeto. Existe porém, a adição do perfil SH que trabalha bem a equipe para sempre buscar as melhores soluções para o projeto, ou seja, sabe ouvir e valorizar as idéias da equipe.

A terceira atividade desse elemento trata sobre a habilidade que o gerente possui de *buscar uma solução mutuamente benéfica para os conflitos do projeto (.3)*, esta atividade é melhor realizada, sem dúvida, pelo TW pois possui uma ótima habilidade de resolver conflitos, principalmente tendo um SH como seu chefe, que ao invés de solucionar, desencadeia conflitos na equipe deixando-a nervosa, e em crise visto sua rispidez e assertividade ao tratar com a equipe, dessa forma o TW com sua diplomacia consegue resolver esses conflitos e tentar recriar uma harmonia de trabalho dentro do grupo. O CO também possui essa característica, com seu poder de ser calmo em momentos de crise, este intervêm em momentos críticos, e consegue com sua habilidade comunicativa resolver os conflitos na equipe. Além do SH, os perfis PL, ME, IM e CF não pontuaram nesse cluster com seus problemas para ou se relacionar com pessoas, ou por serem muito ríspidos e críticos com a equipe de projetos.

Logo os perfis CO e TW, foram os que conseguiram score mais alto para esse cluster, com destaque para o TW, que como o próprio nome indica é um *trabalhador de equipe* e que trabalha bem com a equipe para potencializar os conhecimentos de cada componente fazendo com que cooperativamente trabalhem esses potenciais em pró da equipe e do projeto. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Trabalho em Equipe e Cooperação										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.4.1.1	.1	+	-	+	-	-	+	-	-	0
	.2	+	-	+	+	-	+	-	-	0
	.3	0	-	+	-	-	+	-	-	0
TOTAL	+	2	0	3	1	0	3	0	0	0
	-	0	3	0	2	3	0	3	3	0
	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3

Tabela 22 - Cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação

4.2 Incentivo ao Aprendizado da Equipe

Identifica-se com a intenção de ensinar ou motivar o desenvolvimento de uma ou várias pessoas.

Esse cluster possui somente um elemento o de *desenvolver uma cultura onde o desenvolvimento pessoal é encorajado*(B.4.2.1) tendo como primeira atividade a de *procurar incentivar o uso e o crescimento das habilidades e potenciais dos componentes da equipe*(.1), esta é bem desenvolvida com ênfase para o RI e o TW, pois encorajam as habilidades dos componentes para favorecer o trabalho da equipe, e também com os perfis CO e SH que procuram extrair toda a potencialidade da equipe, sabem descobrir talentos e quando utilizar-los, podendo, porém, tender a se tornarem manipuladores e obsessivos por resultados. Visto pelo lado negativo, essa atividade não é bem desempenhada pelo PL, ME, IM e CF, em relação aos perfis PL e ME por possuírem uma preferência de trabalhar mais sozinhos, e por isso possuem baixa capacidade de relacionamento e o IM junto com o CF por serem muito críticos e assertivos com a equipe de projeto.

A segunda atividade desse elemento trata sobre a capacidade que o gerente tem de *dar instruções detalhadas e ajudar a equipe a desenvolver as atividades do projeto*(.2), atividade essa que tende a ser melhor desempenhada somente por perfis mais detalhistas e sociáveis. O TW possui explicitamente essa tarefa de tutor, de facilitar o ensinamento do

desenvolvimento do projeto a equipe. O perfil SP, mesmo com uma descrição pouco detalhada, mas que pode ser encontrada essa habilidade de prover conhecimento ao time sobre as atividades do projeto. Foram encontrados pontos negativos à realização dessa atividade pelos perfis PL e ME, pois possuem um estilo de trabalho introvertido e pouco externado para outras pessoas da equipe. Já em relação aos perfis RI e SH apesar de haver indícios que perdem o interesse com tarefas minuciosas ou detalhistas, nada se pode concluir em relação a estes ajudarem ou não na realização das atividades do projeto, assim como acontece com os perfis CO, IM e CF.

A terceira e última atividade desse cluster trata sobre o gerente saber *ouvir e identificar necessidades de treinamento da equipe*(.3), ou seja, de entender quando a equipe precisa de treinamento para poder desempenhar melhor suas atividades. A descrição dos perfis de Belbin deixa muito a desejar nesse quesito, pois trata-se de uma atividade bem específica, sendo a descrição dos perfis mais superficiais, portanto não foi possível identificar algum perfil que conseguisse realizar essa atividade.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo perfil TW, pois é a base de seu trabalho desenvolver cada componente da equipe para potencializar suas habilidades em pró do bem da equipe. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Incentivo ao Aprendizado da Equipe										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.4.2.1	.1	+	-	+	+	-	+	-	-	0
	.2	0	-	0	0	-	+	0	0	+
	.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	+	1	0	1	1	0	2	0	0	1
	-	0	2	0	0	2	0	1	1	0
	0	2	1	2	2	1	1	2	2	2

Tabela 23 - Cluster de Incentivo ao Aprendizado da Equipe

4.3 Liderança

É a intenção de tomar o papel de líder no time ou grupo, implica no desejo de liderar outras pessoas. Esse cluster possui apenas um elemento que trata da habilidade e capacidade do gerente de *demonstrar liderança no projeto* (B.4.3.1). A primeira atividade desse cluster trata sobre o líder *garantir que o grupo tenha toda a informação necessária* (.1) para desempenhar suas atividades. Alguns perfis possuem essa capacidade com ênfase para o RI que alimenta o grupo com todo o tipo de informação necessária para o trabalho, assim como nos perfis TW e SP, o TW nutrindo a equipe com dados principalmente de terceiros e o SP com dados de sua expertise. Na maioria dos perfis não foi possível detectar nenhuma característica sobre como esses perfis trabalham a disseminação da informação para a equipe.

A segunda atividade desse elemento trata sobre o gerente *utilizar sua autoridade de forma justa, esforçando-se para tratar todos os membros igualmente* (.2). Diferentemente do anterior, foi possível a partir da descrição dos perfis ter uma boa análise dessa atividade. Os perfis que desempenham melhor essa atividade são o TW, com sua diplomacia e o CO que possui uma grande orientação ao grupo, procurando ouvir os problemas da equipe e esforçar-se para solucioná-los. Foi possível detectar também perfis que possuem dificuldade em relação ao tratamento com a equipe, são esses o SH, ME, IM e CF que são ríspidos, críticos e assertivos com a equipe, criando uma idéia de chefes autoritários.

A terceira e última atividade desse elemento e do cluster trata sobre o gerente *defender o projeto frente à alta gerência, garantir que as necessidades da equipe sejam supridas* (.3), e alguns perfis tendem a desenvolver essa atividade como o CO e SH, pois esses possuem boa habilidade de relacionamento e principalmente senso de direção e objetividade para liderar e defender o projeto. Já alguns perfis não possuem essa capacidade de liderar uma equipe, de trabalhar sobre pressão a frente de um grupo, isso acontece com o RI e TW, que apesar de terem bom relacionamento e saber distribuir informação ao grupo, possuem baixo senso de direção e objetividade assim como

acontece com o ME. O TW inclusive, tende a evitar situações que possam ter grande pressão como a liderança de um grupo, por isso é visto com baixa dominância, não se destacando na equipe.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo CO, seguido pelo TW, que apesar de não ter dominância para liderar realmente o grupo, mas possui habilidades ligadas a liderança interna da equipe. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Liderança										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.4.3.1	.1	+	0	0	0	0	+	0	0	+
	.2	0	0	+	-	-	+	-	-	0
	.3	-	-	+	+	-	-	0	0	0
TOTAL	+	1	0	2	1	0	2	0	0	1
	-	1	1	0	1	2	1	1	1	0
	+/-	1	2	1	1	1	0	2	2	2

Tabela 24 - Cluster de Liderança

4.4 Assertividade

É a intenção de fazer os interlocutores apoiarem as idéias da pessoa, dizer as pessoas o que elas devem fazer. Esse cluster vem a cair bem para a maioria dos perfis mais voltados para a cobrança de resultados, e que são considerados ríspidos com a equipe.

Esse cluster possui apenas um único elemento que é a habilidade do gerente de *usar a assertividade quando necessário*(B.4.4.1). A primeira atividade do elemento trata sobre o gerente possuir a capacidade de *falar assertivamente, dizer firmemente “não” a pedidos sem cabimento ou impondo limites à equipe*(.1) sendo bem desempenhada pelos perfis CO, SH, IM e CF, pois tendem a serem bem rígidos no cumprimento de metas e para isso tendem a serem assertivos com a equipe, realmente obrigar a equipe a desenvolver uma tarefa do jeito que eles propõem. Inclusive sobre o CO foi dito que este é *sempre tolerante para ouvir a equipe, mas forte o suficiente para rejeitar os conselhos da mesma*. Já os

perfis RI, PL, ME e TW que possuem falta de objetividade e direcionamento, dificilmente são assertivos com a equipe, o que pode ter um lado bom ou ruim, bom para manter uma harmonia de trabalho dentro da equipe e ruim pois não conseguem cobrar resultados da mesma.

A segunda atividade desse elemento trata sobre o gerente *exigir uma alta performance da equipe, colocando firmes padrões de desempenho* (.2) e que segue as mesmas pontuações conseguidas pelos perfis na atividade anterior, pois os mais ríspidos são os mesmos que utilizam da assertividade para cobrar resultados da equipe.

Insistir no cumprimento de padrões e políticas(.3) é a última atividade desse cluster e é melhor tratada por aqueles perfis mais metódicos e detalhistas como o ME, IM e CF que se preocupam na ordem e exatidão de seus trabalhos como forma de aumentar a qualidade dos mesmos. O perfil SH, apesar de ser bem ríspido, não possui habilidade de seguir e cobrar a risca o uso de padrões e procedimentos da empresa e do projeto, semelhante acontecendo com o PL e o RI. Só não fica claro se o TW, o CO e o SP costumam trabalhar se baseando em padrões e políticas ou se preferem seguir suas formas de trabalho.

Logo esse cluster, apesar de poder desenvolver crises dentro do grupo por um gerente muito autoritário, tende a ter sua utilidade para cobrar os resultados da equipe. Os melhores perfis que desenvolveram esse cluster são os perfis IM e CF, que por sua obsessividade por realizar as tarefas do projeto, faz com que cobrem muito ferrenhamente da equipe uma alta performance na busca por resultados, e como possuem perfis metódicos, tendem a cobrarem ordem e exatidão dos trabalhos também da equipe de projetos. Os perfis que menos se identificaram com esse cluster foram os perfis mais sociáveis como o RI e o TW, assim como o perfil mais introvertido e com baixo senso de direcionamento como o PL. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Assertividade										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.4.3.1	.1	-	-	+	+	-	-	+	+	0
	.2	-	-	+	+	-	-	+	+	0
	.3	-	-	0	-	+	0	+	+	0
TOTAL	+	0	0	2	2	1	0	3	3	0
	-	3	3	0	1	2	2	0	0	0
	+/-	0	0	1	0	0	1	0	0	3

Tabela 25 - Cluster de Assertividade

5. Cognição

5.1 Pensamento Analítico

É a habilidade de quebrar um problema em partes menores, e ir passo-a-passo traçando as implicações do mesmo, ou seja, de possuir uma habilidade analítica que ajude a resolver problemas complexos.

Esse cluster possui dois elementos o primeiro *entender todas as questões relativas ao projeto*(B.5.1.1) possui três atividades, a primeira trata sobre o gerente possuir a capacidade e a habilidade de *aplicar técnicas para simplificar problemas e analisar os relacionamentos entre as partes do problema*(.1) , perfis com maior habilidade analítica tendem a desenvolver bem essa capacidade como o PL, ME, IM e CF que possuem a capacidade de identificar falhas, erros e omissões no projeto, os únicos que possuem baixa capacidade de trabalhar com detalhes são o RI e o SH que possuem clara falta de vontade de trabalhar com tarefas minuciosas e de análise de dados.

A segunda atividade desse elemento trata sobre a organização do gerente de *definir prioridades de atividades de acordo com a importância*(.2), ou seja, a capacidade de gerenciar efetivamente a inter-relação das atividades de um projeto, de ter um forte senso

de direção. Essa capacidade aparece para alguns perfis como o CO com sua boa capacidade de julgamento e delegação, e para os perfis ME, IM e CF por sua preocupação em ordem, exatidão de todo o projeto. Perfis como o RI e o TW não desenvolvem essa capacidade pois tendem a possuir baixo senso de direção e de objetividade, importante para definir as prioridades entre as atividades. O SH também possui dificuldade nesse ponto, principalmente em coordenar planos efetivamente, por isso que uma equipe com vários SH tende a não se sair bem.

A terceira atividade desse elemento trata sobre o gerente possuir a capacidade de *entender como as ações e decisões podem impactar o projeto e a organização*(.3) . Vários perfis tendem a desenvolver essa capacidade analítica, entre eles o RI, que cria suas idéias pensando na praticidade das mesmas, e conseqüentemente no impacto que se terá para coloca-las em prática, preocupação esta que não fica presente no perfil PL, que por ser mais sonhador deixa de se preocupar com a praticidade e o impacto de suas idéias nos negócios. Além do RI, o ME também possui uma função de destaque, pois procura avaliar cada decisão sua em relação ao impacto que poderá gerar no projeto, e só após comprovar cada ponto desse argumento é que o ME se sente confiante em tomar a decisão. Já o SH por seu perfil de conseguir chegar aos resultados de qualquer forma, tende a desconhecer ou ignorar as conseqüências de suas ações.

Logo esse cluster é melhor desempenhado por aquele perfil com capacidade analítica, mais ao mesmo tempo organizado e realista em suas ações diante do projeto, por isso que perfis como o IM, ME e CF conseguiram score máximo para esse cluster. E perfis com baixa tendência a detalhes, de coordenar planos efetivamente e de inseqüência com seus atos como o SH conseguiram a pontuação mais negativa possível para esse cluster. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Pensamento Analítico										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.5.1.1	.1	-	+	0	-	+	0	+	+	0
	.2	-	0	+	-	+	-	+	+	0
	.3	+	-	+	-	+	0	+	+	0
TOTAL	+	1	1	2	0	3	0	3	3	0
	-	2	1	0	3	0	1	0	0	0
	0	0	1	1	0	0	2	0	0	3

Tabela 26 - Cluster de Pensamento Analítico

5.2 Pensamento Conceitual

É a habilidade de juntar as peças do problema conseguindo ver a parte maior do problema. Se preocupar em identificar discrepâncias, tendências e inter-relacionamentos de dados.

O único elemento desse cluster trata sobre o gerente *entender o projeto de forma holística*, ou seja, da capacidade de entender o projeto como um todo. A primeira atividade desse elemento trata sobre a capacidade de *observar discrepâncias, tendências e inter-relacionamentos entre dados*(.1) sendo esta desempenhada com expertise pelo PL, ME, IM e CF, que possuem a capacidade de identificar falhas e omissões nas argumentações e no projeto. Já contrário a essa atividade estão o RI e o SH que mostram em seus perfis preferência pela distância no trabalho com análise de dados.

As outras duas atividades do elemento *aplicar conceitos complexos para entender os problemas do projeto*(.2) e *simplificar problemas e idéias*(.3) para facilitar a tomada de decisão tendem a possuir o mesmo score conseguido pelos perfis na primeira atividade.

Logo de forma semelhante ao cluster anterior, este é bem desenvolvido por aqueles com boa capacidade analítica e de organização para conseguir aplicar técnicas e conceitos complexos para facilitar a tomada de decisão do projeto, com destaque para o PL, ME, IM e CF. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Pensamento Conceitual										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.5.1.1	.1	-	+	0	-	+	0	+	+	0
	.2	-	+	0	-	+	0	+	+	0
	.3	-	+	0	-	+	0	+	+	0
TOTAL	+	0	3	0	0	3	0	3	3	0
	-	3	0	0	3	0	0	0	0	0
	+/-	0	0	3	0	0	3	0	0	3

Tabela 27 - Cluster de Pensamento Conceitual

6. Habilidades Interpessoais

6.1 Auto-Controle

Habilidade de manter as emoções sobre controle, principalmente quando frente à oposição ou forte hostilidade de terceiros contra as idéias e ações do gerente.

Manter auto-controle(B.6.1.1) é o único elemento desse cluster, tendo também como única atividade a capacidade que o gerente possui de *responder calmamente, controlar fortes emoções, raiva e frustrações*(.1), essa atividade é bem desempenhada por alguns perfis menos ansiosos, estáveis e calmos como o RI, CO, ME e TW, destacando o CO que é calmo e imutável em face de adversidades, o ME que não se deixa perturbar com questões emotivas no processo de decisão e o TW por ser calmo e principalmente diplomata para resolver conflitos. Já os perfis PL, SH, IM e CF são o oposto do preconizado por essa atividade, o PL não reage bem a fortes críticas, principalmente pois é um forte defensor de suas idéias, o SH tende a se irritar facilmente com muita tendência a se frustrar, assim como para o IM e o CF que se frustram facilmente com os erros e omissões cometidos pela equipe de projetos. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Auto-Controle										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.6.1.1	.1	+	-	+	-	+	+	-	-	0
TOTAL	+	1	0	1	0	1	1	0	0	0
	-	0	1	0	1	0	0	1	1	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Tabela 28 - Cluster de Auto-Controle

6.2 Auto-Confiança

É a capacidade da pessoa de acreditar que consegue completar uma tarefa. Mostrar confiança em tratar com questões desafiantes, em chegar a decisões ou formar opiniões e de saber gerenciar falhas que possam ocorrer.

O primeiro elemento desse cluster trata sobre o gerente possuir a *capacidade de criar um ambiente de confiança*(B.6.2.1) e possui como primeira atividade de auto-confiança o gerente *ver-se como competente, comparando favoravelmente suas habilidades em relação a dos outros*(.1) que para todos os perfis de Belbin essa atividade funciona, pois cada um desses perfis possuem sua utilidade específica, e como perfis são somente definições puras, o fato de ser competente ou não depende da pessoa e não do perfil que está possuía.

A segunda atividade desse elemento trata do gerente *ver-se como um agente catalisador do desenvolvimento do projeto*(.2) e alguns perfis tendem a se sobressair nessa função, seja o RI e o TW por estimular as habilidades e contribuição de cada componente da equipe, ou pelos CO e SH que são vistos como dinamizadores da equipe para alcançar os resultados esperados. Porém os perfis PL, ME, IM e CF tendem a “freiar” o desenvolvimento do projeto, o PL por seu baixo direcionamento e objetividade e o ME, IM e CF que preferem se ater a detalhes, postergar a ação até se sentirem confiantes de suas posições.

A terceira e última atividade desse elemento trata sobre a capacidade que o gerente possui de *desenvolver um elemento de confiança e confidencialidade* (.3), ou seja, que o gerente

crie um ambiente de confiança para a boa harmonia de trabalho da equipe. Alguns perfis como o RI, CO, TW e IM tendem a desenvolver essa atividade, pois são perfis em que se podem confiar o desenvolvimento do trabalho e que não trairão a confiança posta pela equipe. Já os perfis SH e CF tendem a serem ansiosos, nervosos e que por serem muito obsessivos por resultados não conseguem o apoio e confiança incondicional da equipe de projeto.

O segundo elemento desse cluster trata da habilidade de o gerente tem de *aceitar positivamente os fracassos*(B.6.2.2) e que possui a primeira atividade a de *aceitar a responsabilidade, aceitar fracassos*(.1). A grande parte dos perfis não sabe lidar com essa capacidade, primeiramente de tomar a liderança do projeto e segundo de estar preparado para os fracassos que com certeza ocorrerão. O único perfil onde pode ter sido analisado características semelhantes às tratadas acima é o CO, que possui normalmente o papel de liderança do projeto e com forte poder de resolver conflitos e saber lidar com adversidades, principalmente fracassos. Os outros perfis ou possuem baixo senso de objetividade e liderança como o RI e o PL, ou esquivam-se de tarefas de responsabilidade como o TW, ou frustram-se facilmente com erros e omissões próprias e da equipe como o SH, IM e CF.

A segunda atividade desse elemento e última do cluster trata da capacidade do gerente de *aprender com os próprios erros, analisar sua performance para entender as falhas e melhorar no futuro*(.2), sendo que as descrições de Belbin não descrevem esse tipo de habilidade nos perfis, somente foi possível detectar que o SH é inapto em conseguir sair de uma crise ou fracasso seja com bom humor ou um pedido de desculpas, é um perfil orgulhoso que possui dificuldade para aprender com seus erros.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo CO pois é um perfil competente e que dinamiza o projeto para chegar aos resultados, isso sem perder a realidade das adversidades que este enfrenta no projeto. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Auto-confiança										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.6.2.1	.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	.2	+	-	+	+	-	+	-	-	0
	.3	+	0	+	-	0	+	+	-	0
B.6.2.2	.1	-	-	+	-	0	-	-	-	0
	.2	0	0	0	-	0	0	0	0	0
TOTAL	+	3	1	4	2	1	3	2	1	1
	-	1	2	0	3	1	1	2	3	0
	+/-	1	2	1	0	3	1	1	1	4

Tabela 29 - Cluster de Auto-Confiança

6.3 Flexibilidade

É a habilidade de se adaptar e trabalhar efetivamente diferentes e opostas perspectivas sobre uma questão. Adaptar uma resposta quando os requisitos de uma situação mudam, ou de mudar e aceitar facilmente mudanças no projeto e na organização.

Uma das grandes dificuldades confrontadas pelos gerentes de TI é se adaptar a mudanças, gerentes de TI precisam ser flexíveis para se adaptar a mudanças constantes de tecnologias, linguagens de programação, mas principalmente de diferentes modelos de negócios e equipes de suas organizações.

A habilidade de *mudar para atender as necessidades do projeto*(B.6.3.1) é o único elemento desse cluster, e possui como primeira atividade saber *flexibilizar a aplicação de regras e procedimentos, adaptar ações para alinhar com os objetivos da organização*(.1). Essa atividade é bem desenvolvida por diversos perfis como o TW que precisa ter forte senso de flexibilidade e adaptação para conseguir que a equipe coopere entre si, ou com o CO e SH que possuem a capacidade de adaptação para identificar rapidamente as opções de caminhos,. Já os perfis que não desenvolvem essa atividade são o RI, ME, IM e CF, em relação ao RI pois foi detectado que não tem forte senso de flexibilidade e ação quando existe a necessidade de adaptar a estratégia de ação, e em relação ao ME, IM e CF pois tendem a serem bem preocupados com a ordem e exatidão

de seus projetos se tornando são inflexíveis para tratar com mudanças e aceitar flexibilizar a aplicação de regras e procedimentos.

A segunda atividade desse elemento trata sobre o gerente possuir a habilidade de *respeitar as diferenças pessoais, étnicas e culturais a fim de garantir uma colaboração da equipe*(.2). Essa atividade tende a ser bem desenvolvida pelos perfis RI, TW, CO e IM, os dois primeiros por terem que unir cada componente da equipe como sendo um grupo para cooperar entre si e o CO e o IM pois tendem a serem respeitosos com a equipe. As outras descrições dos perfis não deixaram claras se realizam essa atividade ou não.

Logo esse cluster é melhor desempenhado pelo CO e o TW que conseguiram score máximo nesse quesito. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Flexibilidade										
Elemento	CD	Perfis								
		RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.6.3.1	.1	-	0	+	+	-	+	-	-	0
	.2	+	0	+	0	0	+	+	0	0
TOTAL	+	1	0	2	1	0	2	1	0	0
	-	1	0	0	0	1	0	1	1	0
	+/-	0	2	0	1	1	0	0	1	2

Tabela 30 - Cluster de Flexibilidade

6.4 Comprometimento com a organização.

É a habilidade e o desejo de alinhar o comportamento com as necessidades e prioridades do projeto e da organização, atuar para promover os objetivos da organização ou aceitar as necessidades da organização.

Demonstrar comprometimento com o projeto(B.6.4.1) é o único elemento desse cluster e possui como primeira atividade a do gerente ter a capacidade de *entender e apoiar as missões e objetivos do projeto e da organização*(.1) sendo bem desempenhada pela maioria dos perfis, pois a maioria desses possuem forte senso de objetivos, e para tanto

entendem e apóiam os objetivos da organização. Somente os perfis RI e PL possuem pontos contra a realização dessa atividade, o RI pois possui a tendência de decepcionar clientes ao não desenvolver o acordado, além de desrespeitar o sistema e autoridade, esse último ponto também ocorrendo no PL que possui um jeito de trabalhar mais separado do resto do grupo como forma de não restringir sua criatividade.

A segunda atividade desse cluster trata sobre o gerente *alinhar suas atividades e prioridades próprias com as da organização*(.2), entre os perfis que desenvolvem essa capacidade, tem destaque o IM ou previamente chamado company worker que tende a trabalhar para os objetivos da empresa deixando os objetivos pessoais de lado. Essa atividade também é desempenhada pelo CO e TW, pois trabalham bem sua dedicação ao grupo e a empresa. Já em relação aos outros perfis não pode ser encontrado subsídios para essa avaliar essa questão.

Esse cluster, então, é melhor avaliado para os perfis CO, TW e IM, pois estes entendem seu papel em desenvolver as missões e objetivos da empresa alinhando seus interesses pessoais com os da organização, com ênfase para o IM. Segue, abaixo, a tabela com as pontuações conseguidas por cada perfil.

Comprometimento com a organização										
		Perfis								
Elemento	CD	RI	PL	CO	SH	ME	TW	IM	CF	SP
B.6.4.1	.1	-	-	+	+	+	+	+	+	0
	.2	0	0	+	0	0	+	+	0	0
TOTAL	+	0	0	2	1	1	2	2	1	0
	-	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	+/-	1	1	0	1	1	0	0	1	2

Tabela 31 - Cluster de Comprometimento com a Organização