UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
CENTRO DE INFORMÁTICA – CIN
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

2007.2

Um estudo sobre a relação entre as competências pessoais do gerente de projetos nas variáveis do PMCD Framework e os perfis definidos pelo modelo SYMLOG.

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Recife, janeiro de 2008

Hector Paulo de Lima Oliveira

Um estudo sobre a relação entre as competências pessoais do gerente de projetos nas variáveis do PMCD Framework e os perfis definidos pelo modelo SYMLOG.

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Trabalho de graduação apresentado ao Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito obrigatório para conclusão do curso de Ciência da Computação.

Orientador: Hermano Perrelli de Moura, PhD. |hermano@cin.ufpe.br|
Co-orientador: Antônio Carlos Valença, PhD. |acvalenca@gmail.com|

"A próxima fronteira não está somente à sua frente, ela está dentro de você."

(Robert K. Cooper)

Dedicatória

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais que, através de seus ensinamentos, me mostraram a importância dos estudos como fonte de formação e contribuíram nesse passo tão importante da minha formação intelectual.

Agradecimentos

Estranho para mim, tentar expressar em palavras toda a gratidão que tenho pelas pessoas que fizeram parte da minha formação e me deram as bases essenciais para que eu pudesse louvar hoje mais essa conquista. Estendendo as palavras de Cooper, a próxima fronteira de minhas conquistas está dentro mim. Definir que fronteiras são essas, envolve também saber com quem se pode contar. Nesse sentido, graças a Deus, sempre fui cercado de pessoas que me deram a mão e contribuíram de alguma forma na minha caminhada.

Na universidade, além do apoio de meus companheiros de graduação, com os quais pude compartilhar aprendizados, alegrias e também tristezas, tive ajuda incondicional de alguns mestres. Agradeço, em especial:

Ao professor e amigo Alex Sandro Gomes que abriu inúmeras portas de pesquisa e estudo no meio acadêmico, sendo parte fundamental na minha formação profissional. Ao professor Fernando da Fonseca pela oportunidade que tive de aprimorar o exercício do ensino através das aulas de monitoria em sua disciplina. Ao professor Hermano Perrelli, meu orientador, pela oportunidade, apoio e confiança neste trabalho de conclusão de curso.

Ainda na universidade, tive oportunidade de conviver mais intensamente com alguns companheiros que compartilharam comigo fracassos e vitórias na empolgante viagem do empreendedorismo. Agradeço aqui aos amigos de gestão do CITi: Lúcio Jorge, César Delmas, Thiago Cavalcanti, João Henrique e Allyson Praxedes.

Fora da universidade, mas não menos importantes, estão pessoas que me deram apoio e suporte na minha formação profissional. Agradeço, em especial:

À Antônio Carlos Valença, meu co-orientador, que tem sido um grande parceiro em projetos além da universidade e a quem devo, além de grandes aprendizados sobre a maneira apreciativa de ver a vida, todo o conhecimento complementar necessário a realização desse trabalho. À parceiros importantes como Ana Clara Vinhas, André Felipe Santana e Ediane Souza, no compartilhar do conhecimento e nas importantes orientações para o encaminhamento desse trabalho.

Aos amigos de gestão na FEJEPE: Thiago Cavalcanti, César Delmas, Davi Ernani e Taciana Barros.

Agradeço ainda a duas famílias que pude fazer (.reply e Holon) e com as quais espero ainda compartilhar momentos de sucesso profissional. Em especial: César Delmas, Daniel Julião, Daniel Penaforte, Everton Marques, Guilherme Gonçalves, Hially Sá, João Kuae e Raoni Franco.

Quando se fala em suporte, não poderia esquecer aqui e dar o maior destaque àquelas pessoas que, de uma maneira ou outra, me fortalecem no viver do dia-a-dia. Agradeço:

Aos meus pais, pelo amor incondicional, sem medidas de sacrifícios, que dedicam a mim e ao meu sucesso. Meu pai, Rinaldo, pelo papel direcionador da minha vida. Minha mãe, Mércia, pela formação humana e cristã. Minha irmã, Hellen, pelo compartilhar das crises. Amo a todos. Por fim, destaco ainda, minha namorada Fabiana, pessoa que, desde o inicio de minha graduação soube, a sua maneira, ser compreensiva nas minhas ausências, por vezes necessárias, e me apoiar no compartilhar de momentos de crises e, em especial, de muitas felicidades.

Deus, obrigado pelas pessoas que me cercam.

Resumo

O gerente do projeto é visto pelo PMI como aquele que possui maior autoridade e responsabilidade pelo alcance dos objetivos do projeto. Nesse sentido, os esforços necessários para alcançar os resultados desejados têm se concentrado, cada vez mais, no papel do gerente de projetos. A proeminência do cargo, por sua vez, torna mais crítica a tarefa de alocar pessoas que realmente tenham as habilidades, competências e comportamentos para serem bem sucedidas. Vendo por essa ótica, a necessidade de instrumentos que auxiliem as empresas a avaliar essas características torna-se imprescindível. Vários modelos têm sido criados e desenvolvidos tanto para definir que competências são essenciais à função, quanto para saber como identificá-las e avaliar em que nível se manifesta no comportamento de um indivíduo no desempenho do papel. O presente trabalho apresenta como proposta analisar a existência de relações entre as competências pessoais definidas como necessárias para o gerente de projetos nas variáveis do PMCD *Framework* e os perfis comportamentais descritos no modelo Symlog, com o objetivo de analisar quais destes se mostram mais adequados ao papel de gerente de projetos. O perfil técnico, comum entre os profissionais que atuam na área de gerenciamento de projetos, tem criado "gerentes" com um excelente conhecimento técnico, porém sem diversas outras qualidades necessárias à eficácia profissional. Como importância dos resultados alcançados e utilidades dos mesmos, o que se pretende com essa trabalho é testar se o modelo Symlog é útil ou não para ajudar as organizações a avaliar se os candidatos possuem, de fato, as habilidades, no caso, pessoais, necessárias a se tornarem gerente de projetos. A utilidade do modelo pode ainda se estender a composições de equipes, associação inferencial de comportamentos favoráveis e desfavoráveis ao desempenho efetivo do projeto e, no caso especifico do estudo, mostrar a predominância sobre tipos de poder e tarefa em detrimento a afeto positivo e adaptabilidade social. O presente trabalho, ainda, abre espaço para, através de pesquisas qualitativas, serem avaliadas as hipóteses geradas, estudos que correlacionem outras teorias de analise de comportamento e proposição de modelos de desenvolvimento de competências pessoais.

Palavras-chaves: Gerente de Projetos, Gerenciamento de Projetos, PMCD *Framework*, PMI, Competências Pessoais, Symlog**.**

Abstract

The project manager is seen by PMI as one that has greater authority and responsibility for the achievement of objectives of the project. Accordingly, the necessary efforts to achieve the desired results have been concentrated, increasingly, the role of project manager. The prominence of the office, in turn, makes more critical the task of allocating people who really have the abilities, competencies and behaviors to be successful. Seeing through this perspective, the need for tools that help companies to evaluate these characteristics becomes essential. Several models have been created and developed both to define competencies that are essential to the function, as to know how to identify them and evaluate which level theses competencies is manifested in the behavior of an individual on your performance. This work presents as proposal examine the existence of relations between the personal which competencies defined as necessary for the project manager in the variables of PMCD Framework and the behavioral profiles described in the Symlog model, with the objective to analyze which of theses shows more appropriate to the role of project manager. The technical profile, common among professionals who works in the project management area, has been create "managers" with an excellent technical knowledge, but without several other qualities necessary to the professional effectiveness. As importance of the results and utilities of them, which wants with this work is to test if the Symlog model is useful or not to help organizations to evaluate if the candidates have, in fact, the abilities, in the case, personals, necessary to becomes project manager. The usefulness of the model can also be extended to compositions of the teams, inferential association of behaviors favorable and unfavorable to the effective performance of the project and, in the specific case of the study, showing the dominance of types of power and task rather than positive affection and social adaptability. This work, still, open space for, through qualitative research, evaluates the generated hypotheses, studies that correlates other theories of behavior analysis and proposals of models for the development of personal competencies.

Keywords: Project Manager, Project Management, PMCD Framework, PMI, Personal Competencies, Symlog.

Sumário

1. Introdução 13
   1.1. Objetivos 14
   1.2. Metodologia Empregada 14
   1.3. Estrutura do Trabalho 15
2. Competências e o PMCD Framework 17
   2.1 Abordagem de Competências no contexto de Gerenciamento de Projetos 19
   2.2 PMCD Framework - Competências Pessoais 21
3. Método Symlog 25
   3.1 Método Symlog: Breve Histórico 25
   3.2 A teoria de Campo do Symlog 26
      3.2.1 O diagrama de Cubo Symlog 26
      3.2.2 O questionário Symlog 28
      3.2.3 O diagrama de campo 29
   3.3 Categorias do Comportamento caracterizadas por Traços, Atos e Sinais não-verbais 31
      3.3.1 Categorias de Comportamento 31
4. Relações entre Competências Pessoais do Gerente de Projetos e os Perfis definidos pelo modelo Symlog 36
   4.1 Unidade de Competência: Realização e Ação 36
      4.1.1 Cluster: Orientação a Resultados/Realização 36
      4.1.2 Cluster: Preocupação com ordem, qualidade e exatidão 39
      4.1.3 Cluster: Iniciativa 41
      4.1.4 Cluster: Busca por Informações 43
   4.2 Unidade de Competência: Foco nos Stakeholders 45
      4.2.1 Cluster: Orientação para o Serviço ao Cliente 45
      4.2.2 Cluster: Compreensão Interpessoal 47
   4.3 Unidade de Competência: Impacto e Influência. 48
      4.3.1 Cluster: Impacto e Influência 48
      4.3.2 Cluster: Consciência Organizacional 51
      4.3.3 Cluster: Construção de Relacionamentos 52
   4.4 Unidade de Competência: Gerencial. 53
      4.4.1 Cluster: Trabalho em Equipe e Cooperação 53
      4.4.2 Cluster: Incentivo ao Desenvolvimento de Outros/Aprendizado da Equipe 55
      4.4.3 Cluster: Liderança de Equipes 56
      4.4.4 Cluster: Assertividade e Uso do Poder Posicional 58
   4.5 Unidade de Competência: Cognitivo. 60
      4.5.1 Cluster: Pensamento Analítico 60
      4.5.2 Cluster: Pensamento Conceitual 61
   4.6 Unidade de Competência: Efetividade Pessoal. 62
      4.6.1 Cluster: Autocontrole 62
      4.6.2 Cluster: Autoconfiança 63
      4.6.3 Cluster: Flexibilidade 64
      4.6.4 Cluster: Comprometimento Organizacional 65
5. Análise dos Resultados 67
6. Conclusões 75
   6.1 Trabalhos Futuros 76
7. Referências 78

8. Assinaturas 81
9. Apêndices 82
9.1 Tabela de Competências Pessoais 82

Lista de Ilustrações

Figura 2.1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização 17
Figura 2.2: Visão esquemática para definições comuns de competência e relações de suas características 18
Figura 2.3: Níveis de competência em gerência de projetos 19
Figura 2.4: Dimensões da competência para o gerenciamento de projetos 20
Figura 2.5: Esquema de numeração e ordenação das unidades de competências pessoais do PMCD 23
Figura 3.1: O diagrama de cubo Symlog 27
Figura 3.2: O questionário Symlog 29
Figura 3.3: O diagrama de campo do Symlog 30
Figura 5.1: Distribuição da Correlação 68
Figura 5.2: Orientação a Resultados 69
Figura 5.3: Busca por Informações 69
Figura 5.4: Pensamento Analítico 69
Figura 5.5: Trabalho em Equipe e Cooperação 70
Figura 5.6: Liderança 70
Figura 5.7: Assertividade 71
Figura 5.8: Orientação para o serviço ao cliente 71
Figura 5.9: Trabalho em Equipe e Cooperação 72
Figura 5.10: Incentivo ao Aprendizado em Equipe 72
Figura 5.11: Distribuição sobre as Dimensões do modelo Symlog 73
Figura 5.12: Resultado da Correlação 73

Lista de Tabelas e Quadros

Tabela 1.1: Tabela de ponderação da correlação 15
Tabela 2.1: Esquema de numeração das competências pessoais de gerenciamento de projetos 24
Tabela 3.1: Categorias do comportamento 31
Tabela 4.1: Tabela de ponderação da correlação 36
Tabela 4.2: Tabela de correlação do cluster de Orientação a Resultados 39
Tabela 4.3: Tabela de correlação do cluster de Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão 41
Tabela 4.4: Tabela de correlação do cluster de Iniciativa 43
Tabela 4.5: Tabela de correlação do cluster de Busca por informações 44
Tabela 4.6: Tabela de correlação do cluster de Orientação para o serviço ao cliente 47
Tabela 4.7: Tabela de correlação do cluster de Compreensão Interpessoal 48
Tabela 4.8: Tabela de correlação do cluster de Impacto e Influência 51
Tabela 4.9: Tabela de correlação do cluster de Consciência Organizacional 52
Tabela 4.10: Tabela de correlação do cluster de Construção de Relacionamentos 53
Tabela 4.11: Tabela de correlação do cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação 55
Tabela 4.12: Tabela de correlação do cluster de Incentivo ao Aprendizado da Equipe 56
Tabela 4.13: Tabela de correlação do cluster de Liderança 58
Tabela 4.14: Tabela de correlação do cluster de Assertividade 59
Tabela 4.15: Tabela de correlação do cluster de Pensamento Analítico. 61
Tabela 4.16: Tabela de correlação do cluster de Pensamento Conceitual 62
Tabela 4.17: Tabela de correlação do cluster de Autocontrole 63
Tabela 4.18: Tabela de correlação do cluster de Autoconfiança 64
Tabela 4.19: Tabela de correlação do cluster de Flexibilidade 65
Tabela 4.20: Tabela de correlação do cluster de Comprometimento com a Organização 66
Tabela 5.1: Resultado consolidado da correlação 67

1. Introdução

Dentro dos papeis definidos para uma equipe de projeto, o gerente é um dos principais responsáveis pelo seu sucesso. Nele se concentra a maioria das funções de planejamento, comunicação, controle e acompanhamento da equipe. Além de competências técnicas, por se tratar de uma função de relacionamento com pessoas, as competências pessoais têm se tornado cada vez mais imprescindíveis.

Como posições de gerenciamento de projetos se tornam cada vez mais proeminentes, a tarefa de alocar pessoas no papel de gerente de projetos que realmente tenham as habilidades, competências e comportamentos para serem bem sucedidos tem se tornado cada vez mais crítica.

Na tentativa de dirimir esse problema algumas iniciativas adotadas pelas empresas, e em especial de TI, tem sido a de busca por pessoas com certificações como o Project Management Professional (PMP®), emitida pelo PMI (*Project Management Institute*) e já reconhecida na área. Hoje, 48% das empresas de TI, apesar de não exigirem formalmente, vêem a certificação como um diferencial para o cargo [23]. Porém esse caminho tem criado "gerentes" com ótimo conhecimento técnico, entretanto, sem diversas outras qualidades necessárias, para uma devida consideração de competência, como gerentes de projetos.

Nesse sentido vários estudos estão sendo realizados hoje em dia sobre as qualificações requeridas ao gerente de projeto para desenvolver efetivamente os projetos de sua organização. O próprio PMI, com o livro *Project Management Competency Development* (PMCD) *Framework* [1], 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. Desenhado e desenvolvido a partir de três dimensões de competências: Conhecimento, Performance e Competências Pessoais, o PMCD *Framework* define as principais competências do gerente de projeto com a premissa que estas têm um efeito direto na performance do projeto.

O método SYMLOG (um acrônimo para um Sistema de Observação de Grupos de Níveis Múltiplos), por sua vez, é um modelo teórico e um método de avaliação da melhoria quanto à liderança, trabalho em equipe e eficácia organizacional [2]. Desenvolvido por Robert Freed Bales, Professor Emérito da Universidade de Harvard, este modelo, baseado num perfil de líder mais eficaz, por mais de 2,5 milhões de entrevistados, define 26 tipos de perfis de liderança que conseguem preencher a maioria dos perfis das pessoas identificadas

em uma equipe de projeto. Alguns desses perfis, porém, são mais indicados como mais prováveis e testados de serem bem sucedidos gerenciando projetos do que outros por possuírem uma combinação de qualidades gerenciais, técnicas e pessoais.

1.1. Objetivos

O objetivo do trabalho de graduação apresentado neste documento é estudar a existência de relações entre competências pessoais do Gerente de Projetos nas variáveis do PMCD *Framework* e os perfis definidos pelo modelo SYMLOG.

1.2. Metodologia Empregada

Para se chegar aos resultados propostos no objetivo foi utilizada a seguinte metodologia:

Fase 1: Descrição do PMCD Framework, com ênfase na tabela de competências pessoais.

Nesta etapa será realizado um trabalho prévio sobre a tabela de competências pessoais do PMCD *Framework* para o processo de correlação. Além da descrição de sua estrutura, será feita também a tradução da tabela com o objetivo de facilitar o entendimento das competências sobre as quais seriam feitas as correlações.

Fase 2: Descrição do modelo Symlog, com foco no detalhamento dos perfis.

O objetivo dessa fase é listar todas as características que compõem as categorias de comportamentos definidas no modelo Symlog. Serão listados aqui os 26 perfis, bem como uma descrição detalhada dos seus traços, atos e sinais não-verbais manifestados no momento em que ele(ela) interage com outras pessoas dentro de um grupo organizacional.

Para essa descrição, procurar-se-á ser, ao máximo, fiel ao Guia de Observação de Comportamento Symlog [22].

Fase 3:Correlação das competências pessoais do gerente de Projetos nas variáveis do PMCD Framework com os perfis definidos pelo modelo Symlog.

Nessa fase será realizada a análise das competências pessoais contidas no PMCD *Framework*, com foco nos critérios de performance que descrevem a manifestação de cada

competência e, com base na descrição do comportamento dos perfis definidos pelo modelo Symlog na Fase 2, espera-se estabelecer uma correlação identificando que perfis se adéquam a cada critério de performance.

Para o processo de correlação se fará uso de uma tabela de ponderação onde, através dela, serão identificados os casos onde há presença de alguma característica do perfil que evidencie a manifestação da competência através dos seus critérios de performance ou, os casos em que não se pode inferir a presença ou não da competência através das características do perfil.

Tabela 1.1: Tabela de ponderação da correlação

Ponderação	Explicação
+	No caso da presença de alguma característica do perfil que evidencie a manifestação da competência através dos seus critérios de performance.
0	No caso em que não se pode inferir a presença ou não da competência através das características do perfil.

Fase 4: Análise dos resultados.

Para essa etapa, a idéia é analisar os resultados obtidos no processo de correlação estabelecido da Fase 3 e identificar quais perfis melhor se adéquam ao papel de gerente de projetos levando em consideração as competências pessoais propostas pelo PMCD *Framework*.

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- No capítulo 2, é realizado um ensaio sobre um estudo de conceitos sobre competências até chegar na visão do PMI (*Project Management Institute*). Logo após, esse estudo foca na abordagem do conceito de competência no gerenciamento de projetos. Em seguida é apresentado o modelo proposto pelo PMI, o PMCD *Framework* com foco na tabela de competências pessoais do gerente de projetos, objeto de estudo desse trabalho.

- No capítulo 3, o modelo Symlog é explicado em detalhes, com ênfase especial nas categorias de comportamento presentes nos 26 perfis, bem como uma descrição detalhada dos seus traços, atos e sinais não-verbais.
- No capítulo 4, será estabelecido o processo de correlação entre as competências pessoais propostas pelo PMCD *Framework* e os perfis definidos pelo modelo Symlog.
- No capítulo 5, serão analisados os resultados obtidos no processo de correlação, com comentários sobre quais perfis melhor se adequam ao papel de gerente de projetos.
- No capítulo 6, são apresentados as conclusões geradas pelo estudo, bem como uma análise critica quanto ao uso de ferramentas de análise de comportamento com proposições de trabalhos futuros.

2. Competências e o PMCD Framework

A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competências pode ser visto, inicialmente com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço.

Competência é um termo largamente utilizado e que tem diferentes significados para diferentes pessoas. Geralmente é aceito que competência envolve conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que podem ser atribuídos como responsáveis por um desempenho superior na execução de um trabalho [3].

Já nos anos 90, as visões mais respeitadas enfatizavam cada vez mais dois aspectos: o crescente papel do conhecimento na vida das organizações e o valor agregado representado pelo pessoal qualificado. Segundo McClelland e Spencer (1993) [4], competência é uma característica subjacente de uma pessoa, causalmente relacionada, segundo determinados critérios, a um desempenho eficaz ou superior em determinado trabalho ou situação.

Para Fleury & Fleury (2000) [5], competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Nessa visão a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Esta integração entre a competência no âmbito individual e da organização que permitem a agregação de valor social e econômico.

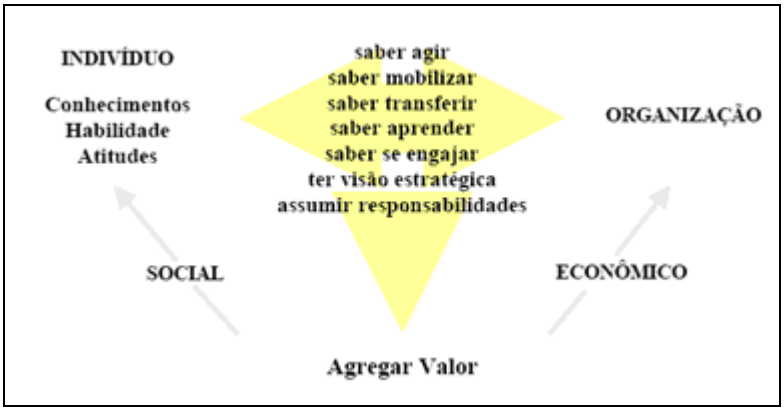


Figura 2.1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Westera (2001) [6] traz duas perspectivas para competência: teórica e operativa. A perspectiva teórica significa que competência é expresso pela idéia de uma estrutura cognitiva

que facilita um comportamento especifico. A perspectiva operativa cobre uma larga escala de habilidades e comportamentos relevantes que representam habilidade de lidar com situações complexas imprevisíveis. Essa definição inclui conhecimento, habilidades, atitudes, metacognição, e pensamento estratégico e pressuposições conscientes e decisões intencionais.

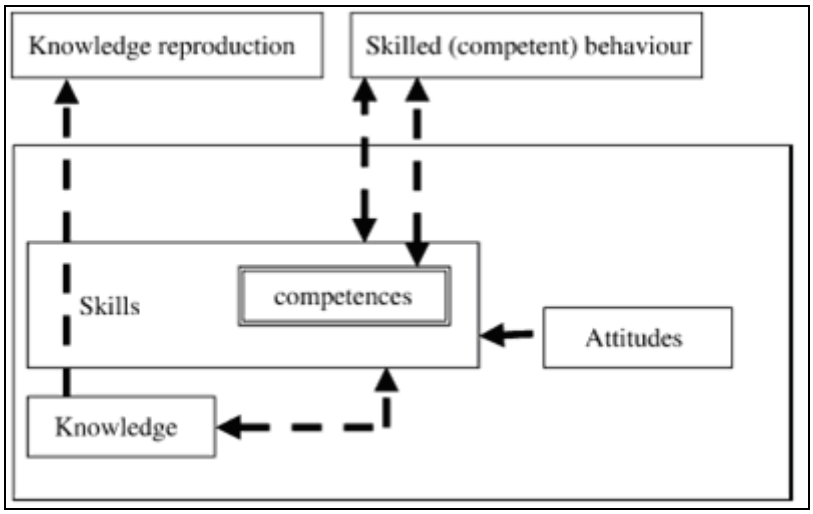


Figura 2.2: Visão esquemática para definições comuns de competência e relações de suas características (Westera, 2001)

O PMI incorpora os componentes de competência mostrados aqui em uma definição de trabalho de competência. Baseado na definição de Scott Parry [24], competência é um grupo relacionado de conhecimentos, atitudes, habilidades e de outras características pessoais que [1]:

- Afetam a maior parte de um trabalho (isto é, uma ou mais responsabilidades ou papéis chaves).
- Estão relacionadas com o desempenho de um trabalho.
- Podem ser avaliadas contra padrões aceitáveis de desempenho.
- Podem ser aperfeiçoadas através de treinamento e desenvolvimento.
- Podem ser separadas em dimensões de competência.

2.1 Abordagem de Competências no contexto de Gerenciamento de Projetos

Competência de Gerência de Projetos consiste em entender das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, habilidades de liderança, e o ambiente de negócios. Habilidades de liderança incluem conhecer de processos de gerenciamento de projetos, auto-gerenciamento, guiar pessoas: direção, motivação e inspiração, comunicação, negociação, resolução de problemas, e influenciar a organização. Ambiente de negócios significa entender de mercados globais, internacionalização, regulamento e leis, tecnologia e aplicações; também de cultura, política, economia e contexto ético [7].

A gerência de projetos tem se desenvolvido devido a modernos projetos industriais e comerciais onde planejamento, coordenação e controle de atividades de projetos envolvem problemas e riscos [8], [9].

No contexto de gerência de projetos, segundo Frame (1999) [10], existem três tipos de competências: as individuais, as de equipe e, as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, por sua vez se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar. Finalmente, as competências da empresa se referem a sua capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus projetos de forma eficaz.

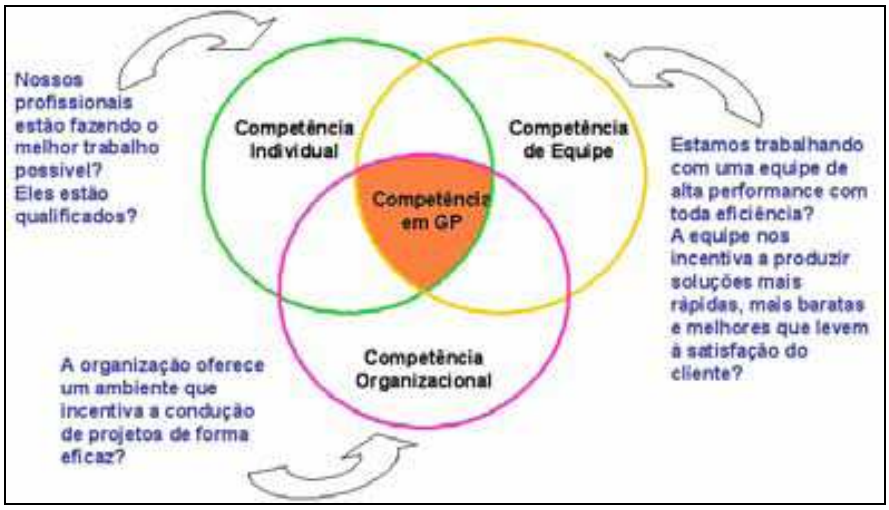


Figura 2.3: Níveis de competência em gerência de projetos

Jafaari (2004) [11] em seus estudos sobre competências para profissionais de gerência de projetos classificou três categorias para as competências: competências técnicas (26%), competências de gestão (43%) e competências sutis (31%).

Para o PMI, no modelo proposto pelo *Project Management Competency Development Framework*, existem três dimensões-chave de competências que juntas têm um efeito direto sobre o desempenho do gerente de projetos: *Knowledge*, *Performance* e *Personal Competency* [12].

A dimensão do conhecimento em gerência de projetos (*Project Management Knowledge)* trata do que os gerentes de projeto contribuem para o projeto baseado em seus conhecimentos e entendimento de gerenciamento de projetos. Isto é, são os conhecimentos que ele possui para gerenciar um projeto e todas as atividades relacionadas a um projeto. Foca no saber das nove áreas de conhecimento definidas pelo PMBOK [13]. A dimensão do desempenho (*Project Management Performance*) analisa o que os gerentes de projetos são capazes de fazer utilizando seus conhecimentos em gerência de projetos. A dimensão da competência pessoal (*Personal Competency*) analisa as características básicas de personalidade e a capacidade pessoal de realizar o projeto. Isto é, seus comportamentos, atitudes e principais traços de personalidade enquanto realiza o trabalho. É geralmente aceito que, para um gerente ser reconhecido completamente competente, ele precisaria ser avaliado de forma bem sucedida sobre essas três dimensões [1]. É necessário apresentar uma combinação certa de *knowledge*, *performance* e *personal competence*.

Esse modelo de competências é ilustrado na Figura 2.4. Ele mostra como as três dimensões de competências complementam uma a outra para ajudar o gerente de projetos a alcançar o nível de performance desejado por sua organização.

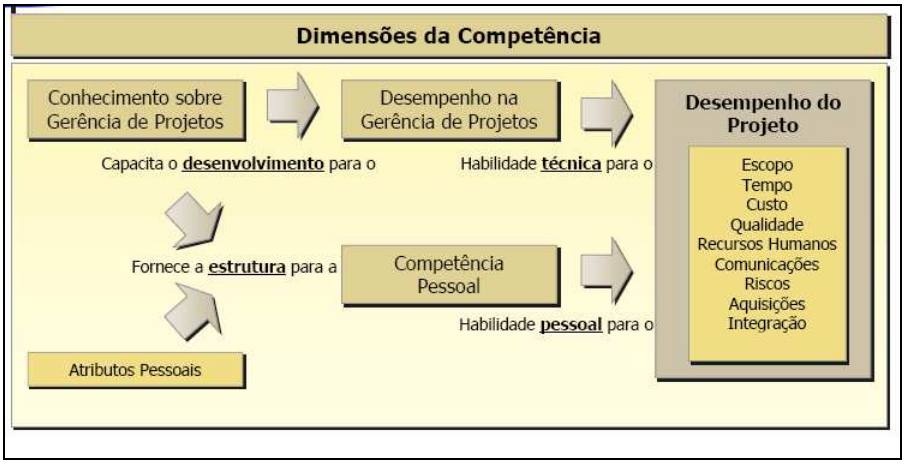


Figura 2.4: Dimensões da competência para o gerenciamento de projetos

O PMCD *Framework* foi desenhado e desenvolvido para incorporar as três dimensões de competências: 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 [1].

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 genericamente a todos os gerentes de projeto independente da natureza, tipo, tamanho e complexidade dos projetos em que estão engajados [1]. O *Framework* pode ser usado tanto para gerente de projetos, quanto para funcionários ou consultores [14].

Um funcionário pode usar o PMCD *Framework* como uma lista de habilidades, conhecimentos e comportamento. Com essas informações o funcionário pode facilmente identificar as habilidades de gerenciamento de projetos existentes em sua organização e as lacunas de qualificação que podem promover os programas de treinamentos. Um consultor interno ou externo pode usar o *Framework* como instrumento para ajudar a diagnosticar e analisar as habilidades existentes na organização e encontrar lacunas. Um gerente de projetos pode se auto-avaliar para identificar as áreas onde ele sente que tem as competências necessárias e as que ele precisa de treinamentos [15].

A natureza genérica do PMCD é necessária para garantir que [1]:

- As competências do gerente de projeto nos indivíduos sejam transferidas 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.

2.2 PMCD Framework - Competências Pessoais

No PMCD *Framework*, a estrutura proposta para as Competências Pessoais em Gerenciamento de Projetos segue a mesma estrutura básica das competências de Conhecimento e Performance. Esse grupo de competências é organizado em Unidades de Competência, *Clusters* de Competência, Elementos e Critérios de Performance. **Unidades de competência** descrevem, de forma ampla, o que é esperado do gerente de projetos em

aspectos particulares do trabalho. ***Clusters* de competência** representam as competências pessoais contidas no PMCD *Framework.* Cada unidade de competência contem de dois a quatro *clusters* de descrições de comportamentos relacionados. As unidades de competência e *cluster* são formadas de um conjunto de **Elementos** que refletem as competências que se espera que os gerentes de projetos apresentem. Por fim, cada elemento é descrito por **Critérios de Performance** que especificam os resultados esperados para o gerente ser considerado competente naquele elemento.

As unidades de competência e *clusters* contendo as competências pessoais são [1]:

Unidade de competência: Realização e Ação

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

Unidade de competência: Foco nos *Stakeholders*

- Cluster de Orientação para o Serviço ao Cliente
- Cluster de Compreensão Interpessoal

Unidade de competência: Impacto e Influência

- Cluster de Impacto e Influência
- Cluster de Consciência Organizacional
- Cluster de Construção de relacionamentos.

Unidade de competência: Gerencial

- Cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação.
- Cluster de Incentivo ao Desenvolvimento de Outros/Aprendizado da Equipe
- Cluster de Liderança de equipes
- Direcionador: 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 Comprometimento Organizacional

Cada uma dessas unidades de competência foram escolhidas para representar aquelas competências pessoais e de comportamentos consideradas importantes para um gerente de projeto [1].

Para a ordenação, as competências pessoais usam a mesma hierarquia de tipos definida para as competências de conhecimento e de performance. Assim, as unidades de competência, *clusters*, elementos e critérios de performance são organizados da seguinte forma:

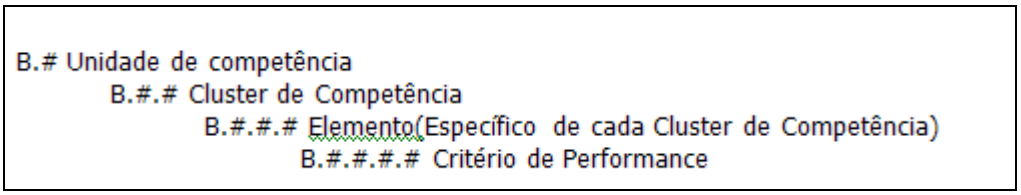


Figura 2.5: Esquema de numeração e ordenação das unidades de competências pessoais do PMCD

O primeiro caractere “B” representa sobre que dimensão os critérios de performance estão sendo interpretados. No caso “B” representa *Behavior* (comportamento). A tabela a seguir representa o esquema de numeração pela dimensão das competências pessoais traduzidas do PMCD.

Tabela 2.1: Esquema de numeração das competências pessoais de gerenciamento de projetos

Unidades de Competência e Número	Cluster de Competência	Número do Cluster	Número do Elemento	Número do Critério de Performance
B.1. Realização e Ação.	Orientação a resultados/realização	B.1.1	B.1.1.1	B.1.1.1.1
	Preocupação com ordem, qualidade e exatidão.	B.1.2	B.1.2.1	B.1.2.1.1
	Iniciativa	B.1.3	B.1.3.1	B.1.3.1.1
	Busca por informações	B.1.4	B.1.4.1	B.1.4.1.1
B.2. Foco nos *Stakeholders*	Orientação para o Serviço ao Cliente	B.2.1	B.2.1.1	B.2.1.1.1
	Compreensão Interpessoal	B.2.2	B.2.2.1	B.2.2.1.1
B.3. Impacto e Influência.	Impacto e Influência	B.3.1	B.3.1.1	B.3.1.1.1
	Consciência Organizacional	B.3.2	B.3.2.1	B.3.2.1.1
	Construção de relacionamentos	B.3.3	B.3.3.1	B.3.3.1.1
B.4. Gerencial	Trabalho em Equipe e Cooperação	B.4.1	B.4.1.1	B.4.1.1.1
	Incentivo ao Desenvolvimento de Outros/Aprendizado da Equipe	B.4.2	B.4.2.1	B.4.2.1.1
	Liderança de equipes	B.4.3	B.4.3.1	B.4.3.1.1
	Direcionador: Assertividade e Uso do Poder Posicional	B.4.4	B.4.4.1	B.4.4.1.1
B.5. Cognitivo	Pensamento Analítico	B.5.1	B.5.1.1	B.5.1.1.1
	Pensamento Conceitual	B.5.2	B.5.2.1	B.5.2.1.1
B.6. Efetividade Pessoal	Autocontrole	B.6.1	B.6.1.1	B.6.1.1.1
	Autoconfiança	B.6.2	B.6.2.1	B.6.2.1.1
	Flexibilidade	B.6.3	B.6.3.1	B.6.3.1.1
	Comprometimento Organizacional	B.6.4	B.6.4.1	B.6.4.1.1

A tabela de Competências Pessoais apresentada são as que melhor representam as características pessoais requeridas para um gerente de projeto competente em qualquer tipo ou natureza de projeto. Estas foram derivadas a partir *Competency Dictionary* desenvolvido por Lyle e Signe Spencer [16], e adaptado às necessidades técnicas do *PMCD Framework* [1]. Essas competências direcionam, além das principais questões da personalidade do individuo, os fatores que podem ser aplicados ao gerenciamento de projetos e a compreensão organizacional. As competências pessoais provêm bases para o guia e desenvolvimento de instrumentos necessários para a avaliação dessa dimensão.

Para efeitos de correlação, a tabela de competências pessoais definidas no PMCD *Framework* foi traduzida neste trabalho. A tabela completa utilizada no projeto encontra-se no apêndice A.

3. Método Symlog

O nome “Symlog” é acrônimo para ***Sy**stems for the **M**ultiple **L**evel **O**bservation of **G**roups*, que em português pode ser "Sistema para Observação de Grupos em Níveis Múltiplos". É um modelo teórico e um método de avaliação da melhoria quanto à liderança, trabalho em equipe e eficácia organizacional [2]. É uma teoria de personalidade e de dinâmica de grupo, integrada com um conjunto de métodos práticos para a medição e mudança de comportamento e valores dos grupos e das organizações.

A chave da utilidade do modelo Symlog é sua habilidade para avaliar e dar feedbacks úteis, válidos, bem como resultados confiáveis, considerando a eficácia do indivíduo, da equipe e da organização. Para isso, faz uso de uma estrutura abrangente para avaliar e mostrar os resultados demonstrados por organizações, equipes e indivíduos, baseada nas grandes amostras feitas no Banco de Dados do Symlog, o qual contém mais de 2.000.000 de perfis.

O modelo Symlog é usado para avaliar a situação cotidiana e comparar estes resultados com uma avaliação idealizada do seria necessário para ser mais eficaz. Este tipo de comparação oferece orientação estratégica para o desenvolvimento organizacional, formação de equipe, seleção e avaliação de lideres, treinamento da liderança, avaliação de programas de desenvolvimento, bases das teorias de ação pessoais, de grupos e organizações e, por fim, a análise de valores do sistema de aprendizagem organizacional.

3.1 Método Symlog: Breve Histórico

Bales apud Valença (2004) [2], em seu livro *The Symlog Practitioner*, revela que a origem do método Symlog remonta ao curso de Relações Humanas, na década de 40, na Universidade de Harvard. O curso estava estruturado numa abordagem laboratorial de pesquisa-ação, usando vivências voltadas especialmente para a discussão livre, observação sistemática e padronizada de interações, processos democráticos, cuidadosos e eficientes de retorno da informação, análise de valores e traços individuais e, fundamentalmente, princípios e exercícios de dinâmica de grupo [2]. Durante o curso Bales criou, divulgou e usou sistematicamente o primeiro instrumento científico de observação de interações sociais (IPA), divulgado no livro *Interaction Process Analysis – A Method for the Study of Small Groups* (Reading, MA: Addison Wesley, 1950). Em 1970, em sua obra *Personality and Interpersonal Bahavior* (New York, Holt, Rinehart and Winston) [17], Bales escreve sobre valores e traços de personalidade, plataforma final para o refino do instrumento IPA e de sua adaptação aos

ambientes organizacionais, o que deu origem, em definitivo, ao método Symlog divulgado na obra de Bales e Cohen, Symlog: *A Systems for the Multiple Level Observation of Groups* (New York: The Free Press, 1983).

3.2 A teoria de Campo do Symlog

Como uma teoria de campo, o SYMLOG leva em conta o fato de que todo o comportamento acontece em um contexto maior, um "campo" interativo de influências [2]. A abordagem assume que um agente precisa entender o contexto maior, incluindo aspectos pessoais, interpessoais, grupais e situacionais, para entender padrões de comportamento e para influenciá-los com sucesso. Os procedimentos de medição do método Symlog estão desenhados para medir tanto os padrões de comportamento individuais, observados na interação de uma pessoa com as outras, como comportamentos de equipes, no seu contexto maior. Nesse sentido, como teoria de campo, os valores, comportamentos, e outros fatores da psicologia social, podem ser representados em termos de três dimensões: Valores de Dominância x Submissão (Dimensão do Poder), Valores de Comportamento Amigável x Não-Amigável (Dimensão do Relacionamento) e Valores de Aceitação x Não-Aceitação de Orientação da Tarefa (Dimensão de Orientação para a Tarefa por parte de uma Autoridade Estabelecida) [21, 22]

3.2.1 O diagrama de Cubo Symlog

O conceito básico que emerge na teoria do método Symlog é de que toda interação social pode ser visualizada como acontecendo em um campo tridimensional, análogo ao espaço físico. Os valores sobre relacionamentos com pessoas, aceitos por alguns indivíduos e rejeitados por outros, podem assim ser ilustrados como localizados nesse espaço. As três dimensões primárias do espaço Symlog podem ser visualizadas graficamente como um cubo.

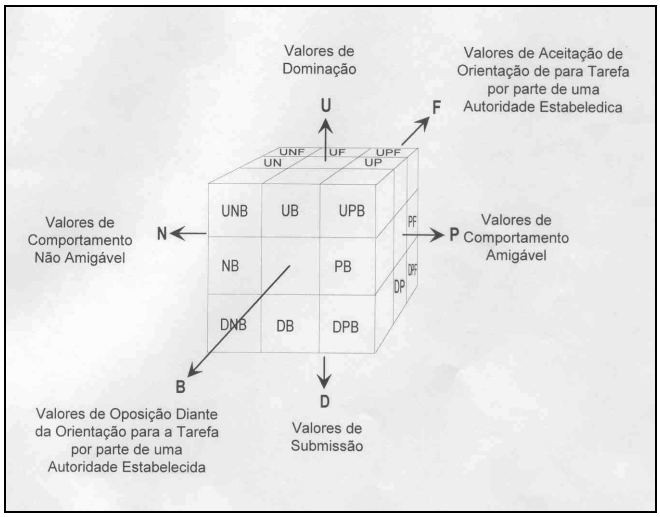


Figura 3.1: O diagrama de cubo Symlog

Partindo do centro do cubo, há seis direções para as quais se podem mover, indicadas pelas letras U, D, P, N, F, B.

U = para cima = Valores de Dominância

D = para baixo = Valores de Submissão

P = positivo = Valores do Comportamento Amigável

N = negativo = Valores do Comportamento Não-Amigável

F = para frente = Valores de Aceitação da Orientação da Tarefa, vinda de uma Autoridade Estabelecida

B = para trás = Valores de Oposição a Orientação da Tarefa, vinda de uma Autoridade Estabelecida

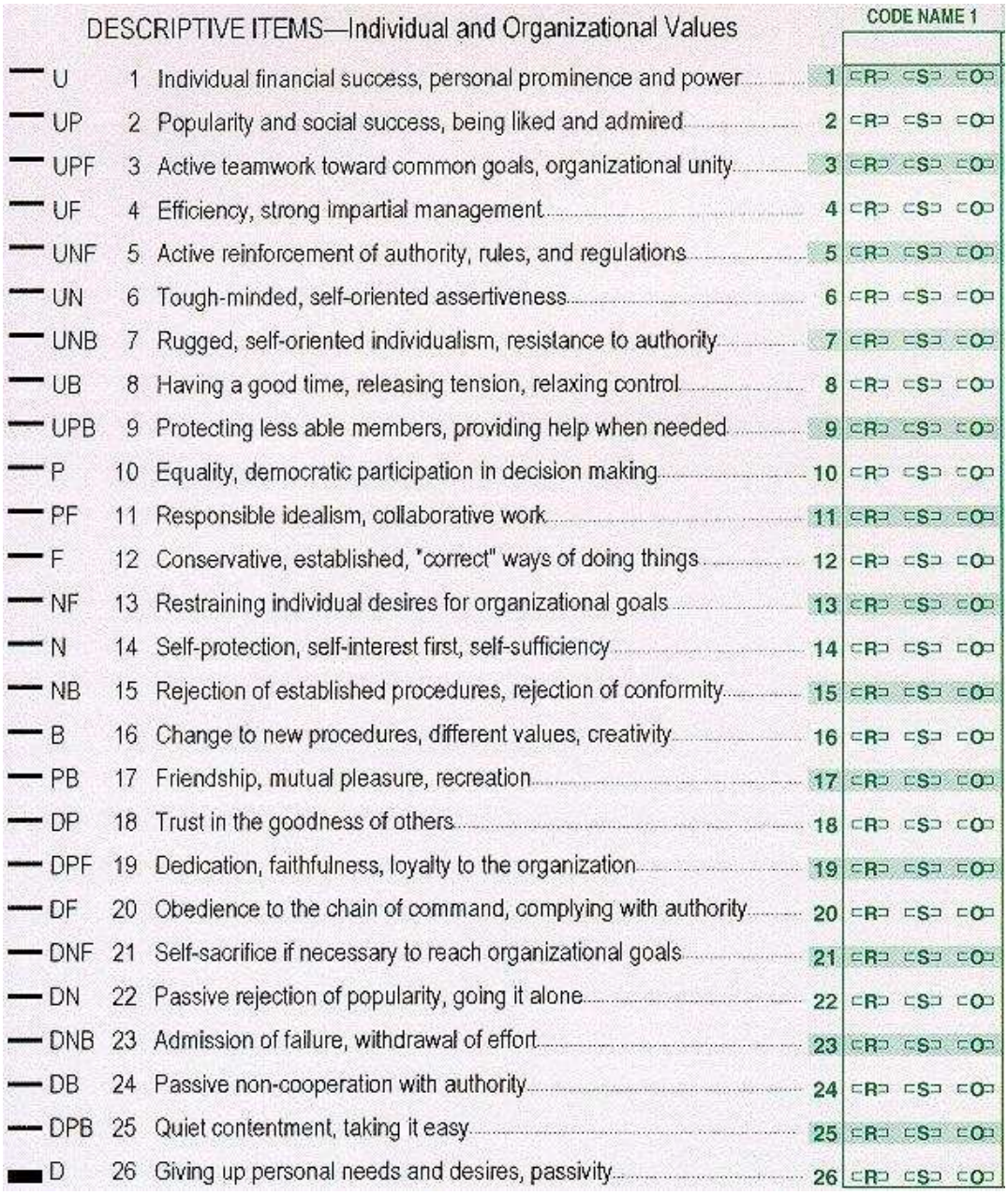
Separando cada uma das três dimensões do cubo (U-D, P-N e F-B) em três segmentos, criam-se 27 cubos menores dentro do cubo maior. Vinte e seis desses cubos representam combinações de valores (ou comportamentos) que podem caracterizar indivíduos, grupos, organizações ou mesmo toda a sociedade. O vigésimo sétimo cubinho que está exatamente no centro do cubo grande representa a origem, ou o ponto inicial, de todas as direções, e não é tratado como uma direção, na versão atual do Symlog. Na versão atual, as características para esse cubo representam uma média das demais dimensões.

Cada um dos cubinhos da Figura 3.1 está rotulado com uma combinação de códigos de letras que representam a sua relação com as seis direções principais.

3.2.2 O questionário Symlog

Os conceitos extraídos dos estudos analíticos de elementos dos valores (ou traços de comportamento) são usados para formular itens para um questionário em que cada item, representa alguma combinação de um a três indicadores direcionais. O conteúdo de cada um dos 26 itens, como aparece no questionário Symlog sobre “valores individuais e organizacionais” é dado na Figura 3.2. Os itens do questionário são sempre listados na mesma ordem, começando com o item “U” e movendo-se em torno da camada superior do cubo grande, depois em volta do centro e das camadas inferiores, terminando com o “D”. Através do questionário, é registrado se determinado item de valores é evidente no comportamento da pessoa em questão, raramente, às vezes ou freqüentemente.

Como foi sinalizado na descrição do cubo Symlog, nove cubinhos, representados por itens do questionário, tem elementos de Valores quanto a Dominância (parte superior do cubo) e nove contêm Submissão (parte inferior do cubo). Para obter um escore na dimensão Superior-Inferior, computa-se a diferença entre as respostas aos nove itens da parte Superior (U) e aos nove da parte Inferior (D) e se atribui uma letra, U ou D, para indicar a direção do resultado. De modo semelhante os resultados são computados para as dimensões Positiva-Negativa e Para Frente-Para Trás.



DESCRIPTIVE ITEMS—Individual and Organizational Values			CODE NAME 1	
U	1	Individual financial success, personal prominence and power	1	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UP	2	Popularity and social success, being liked and admired	2	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UPF	3	Active teamwork toward common goals, organizational unity	3	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UF	4	Efficiency, strong impartial management	4	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UNF	5	Active reinforcement of authority, rules, and regulations	5	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UN	6	Tough-minded, self-oriented assertiveness	6	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UNB	7	Rugged, self-oriented individualism, resistance to authority	7	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UB	8	Having a good time, releasing tension, relaxing control	8	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
UPB	9	Protecting less able members, providing help when needed	9	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
P	10	Equality, democratic participation in decision making	10	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
PF	11	Responsible idealism, collaborative work	11	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
F	12	Conservative, established, "correct" ways of doing things	12	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
NF	13	Restraining individual desires for organizational goals	13	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
N	14	Self-protection, self-interest first, self-sufficiency	14	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
NB	15	Rejection of established procedures, rejection of conformity	15	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
B	16	Change to new procedures, different values, creativity	16	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
PB	17	Friendship, mutual pleasure, recreation	17	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DP	18	Trust in the goodness of others	18	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DPF	19	Dedication, faithfulness, loyalty to the organization	19	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DF	20	Obedience to the chain of command, complying with authority	20	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DNF	21	Self-sacrifice if necessary to reach organizational goals	21	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DN	22	Passive rejection of popularity, going it alone	22	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DNB	23	Admission of failure, withdrawal of effort	23	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DB	24	Passive non-cooperation with authority	24	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
DPB	25	Quiet contentment, taking it easy	25	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃
D	26	Giving up personal needs and desires, passivity	26	⊂R⊃ ⊂S⊃ ⊂O⊃

Figura 3.2: O questionário Symlog

3.2.3 O diagrama de campo

Os dados de avaliação do Symlog podem ser mostrados de formas diferentes. A localização de campo dos escores referentes às imagens dos indivíduos ou a conceitos pode ser plotada em um diagrama de campo que retrata as três dimensões primarias.

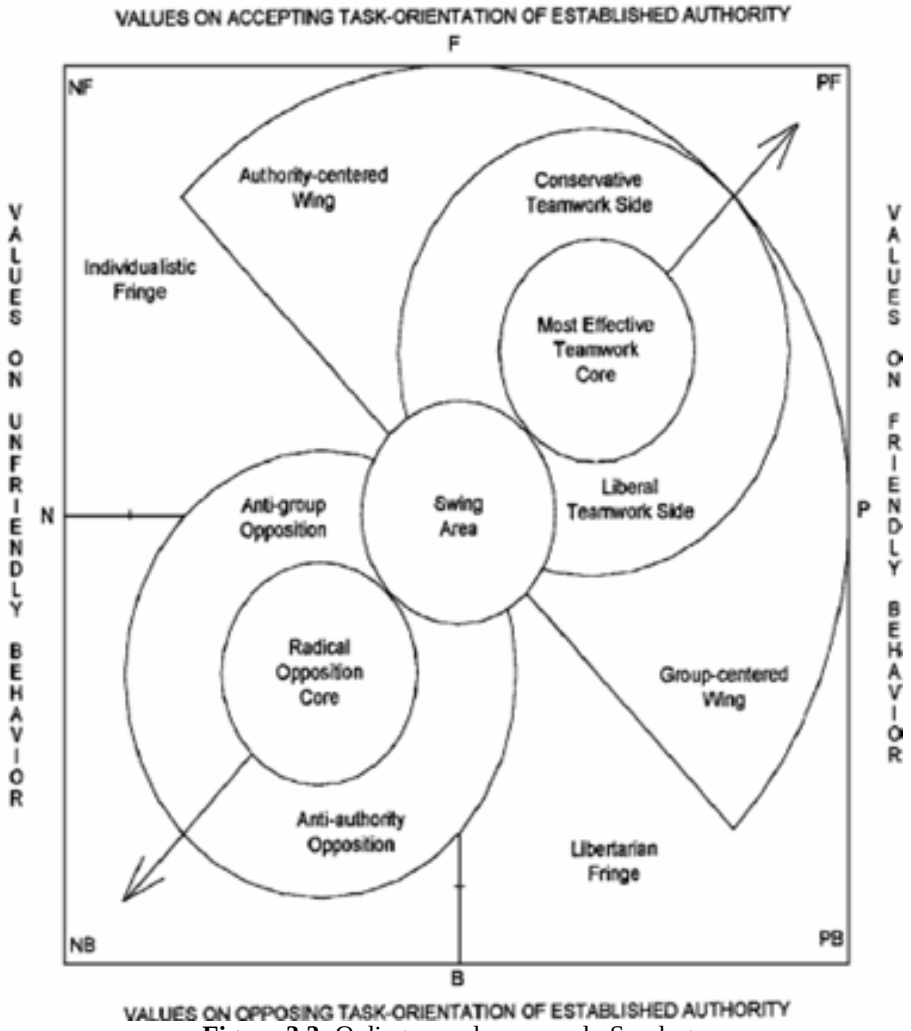


Figura 3.3: O diagrama de campo do Symlog

O eixo horizontal, da esquerda para direita, representa a dimensão do Relacionamento (Não-Amigável x Amigável). O eixo vertical, de cima para baixo, Dimensão de Orientação para a Tarefa por parte de uma Autoridade Estabelecida (Aceitação x Não-Aceitação). A terceira dimensão, Dimensão do Poder (Dominância x Submissão) é representada pelo tamanho do circulo, cercando o ponto que marca a posição de uma imagem das outras duas dimensões. Quanto maior o circulo, maior a ênfase na dominância. Pequenos círculos representam a ênfase na submissão. O centro do diagrama representa o resultado zero para as dimensões P-N e F-B com o resultado máximo de 18 unidades em cada extremidade de uma direção. A dimensão U-D é escalada a partir de 18 diferentes imagens de tamanhos de círculos [19].

Para o escopo deste trabalho não será descrito o sistema de medição do Symlog.

3.3 Categorias do Comportamento caracterizadas por Traços, Atos e Sinais não-verbais

Como sistema de observação de comportamentos, o Symlog é usado para observar o comportamento de determinado indivíduo no momento em que ele(ela) interage com outras pessoas dentro de um grupo organizacional. Para tal, ele faz uso de um conjunto de itens descritivos que pretendem cobrir não apenas comportamentos socialmente desejáveis, mas também todo o largo espectro de atitudes que podem ocorrer no local de trabalho. Dessa maneira os itens incluem tantos os comportamentos que prejudicam como os que melhoram a produtividade e satisfação do trabalho em equipe.

As descrições estão agrupadas em "Tipos" apenas para fins de simplificação da visualização quanto à forma em que os itens de descrição estão relacionados entre si no espaço. De modo geral, os itens que estão estreitamente inter-relacionados são agrupados juntos como um "Tipo". Por outro lado, os Tipos que se situam próximos no espaço do cubo estão geralmente correlacionados e podem ser mesclados uns com os outros.

3.3.1 Categorias de Comportamento

Tabela 3.1: Categorias do comportamento

Categoria	Traços	Atos	Sinais não-verbais
1 U	demonstrar ser dominante, ativo, comunicativo, direto, ágil, diligente, seguro, autoconfiante, positivo, influente, decidido, enérgico	tomar a iniciativa para falar, falar alto, com firmeza e rapidez, dominar a conversa, cativar os ouvintes, conduzir muito mais um monólogo do que uma conversação (em reuniões de grupo, falar mais para o grupo como um todo);	mover-se com agilidade, sentar e ficar em pé em posição ereta, manter as pernas e os braços abertos, os ombros para trás, o peito erguido
2 UP	parecer expansivo, sociável, extrovertido, aberto, positivo, pessoalmente envolvido com o grupo, cordial, amável, acolhedor, atraente, popular.	apresentar as pessoas, interessar-se por elas, cumprimentá-las, ser cortês e atencioso, não esquecer os seus nomes, gostar de conversar e bater papo.	aproximar-se dos outros, ser amigável ao apertar a mão das pessoas, sorrir com freqüência, dar tapas nas costas, mostrar a cadeira aos outros, servir água e café.
3 UPF	mostrar-se persuasivo, convincente, orientado para a liderança na condução de tarefas, ser amigável e tratar bem as pessoas, democrático mas determinado em relação ao trabalho, influenciar e aproximar as pessoas	em reuniões de grupo, tomar a iniciativa de ajudar os outros a encaminhar a tarefa, solicitar opiniões, oferecer sugestões, assumir a liderança na moderação, conciliação e mediação de conflitos e diferenças.	demonstrar como desempenhar as funções próprias para cada tarefa; quando em presença do grupo, sentar-se em lugar proeminente, de modo a poder comunicar-se com o maior número possível de membros, conduzir o processo, guiar a discussão sobre a tarefa.
4 UF	ser empreendedor, decidido, impessoal, imparcial, negociador, atento às metas, direto, enérgico,	promover reuniões dentro do grupo, sugerir a agenda, convocar outras pessoas, promover o diálogo, dar sugestões, manter a discussão dentro da agenda, verificar detalhes,	manter uma aparência facial e postura física de confiante dignidade, compostura, distensão,

	prático, orientado para o sucesso, consistente, eficaz, competente, hábil.	encerrar a reunião, liberar o grupo.	autocontrole, disposição.
5 UNF	demonstrar ser rigoroso, exigente, controlador; extremamente intolerante, moralista, reprovador, arbitrário, autoritário, dogmático, ditatorial.	tentar assumir o controle da situação de forma arbitrária, empenhar-se em restringir a atuação dos outros, assumir uma postura de superioridade moral e intelectual, buscar fazer os outros sentirem-se inferiores, criticá-los, deixá-los envergonhados, distribuir punições.	dar sinais de reprovação, como franzir as sobrancelhas e torcer os lábios, parecer ofendido ou desgostoso, olhar os outros com desconfiança.
6 UN	parecer determinado, competitivo, agressivo, insensível, sem consideração; extremamente ameaçador, opressor, dominador, desdenhoso, hostil.	interromper e repreender as pessoas, recusar-se a ceder, não dar atenção aos sentimentos dos outros, atacar as pessoas verbal ou fisicamente, insistir em mostrar que tem *status* e poder, exibir agressividade, raiva, hostilidade.	ficar amuado, fechar a cara, encarar as pessoas, morder os lábios e dilatar as narinas para conter a raiva, empurrar ou deter os outros.
7 UNB	mostrar-se rebelde, insubordinado, egocêntrico, exibicionista, provocador, egoísta, impulsivo, obtuso, grosseiro, injusto, presunçoso, injurioso, insolente, desafiador.	atacar a autoridade ou as convenções, mostrar desrespeito, atrair a atenção por meio de atitudes extravagantes, gostar de ser visto como fascinante, engraçado, imprevisível, liberal, extraordinário, misterioso.	rir das pessoas, imitar os outros levando-os ao ridículo, zombar de quem é delicado, submisso ou convencional.
8 UB	ser brincalhão, espirituoso, divertido, esperto, histrião, zombador, excêntrico, ridículo, engraçado, alegre, imaginativo, teatral, criativo, original, humorista, folgazão.	tomar a iniciativa na hora da diversão, contar estórias, extravasar emoções, exagerar para causar efeito e liberar a tensão, agir como um palhaço.	gostar de fazer imitações, ilustrando-as com gestos caricatos e expressões faciais, para “animar o ambiente”.
9 UPB	ser protetor, simpático, educado, benevolente; incentivar, animar, encorajar e aprovar as pessoas; ser gentil, meigo, permissivo e solidário.	elogiar as pessoas, levantar o moral, ajudar os outros, mesmo sabendo que não têm bom desempenho no trabalho.	sorrir, olhar as pessoas com aprovação, demonstrar calor humano e encorajar os outros de forma simpática, através de expressões faciais e de contatos físicos, oferecer apoio emocional por meio de atitudes práticas.
10 P	ser amável, democrático, participativo, igualitário, informal, aberto, acessível, sincero, honesto, franco, simples, flexível, sem preconceitos.	defender a igualdade entre todos, solicitar e oferecer opiniões, prestar atenção às opiniões dos outros, tanto falar como ouvir as pessoas, contribuindo para que a conversação possa fluir com naturalidade.	voltar-se para as pessoas que estão falando, demonstrando atenção ao que dizem, e dar respostas pertinentes; em grupo, olhar para cada um dos membros para ver e encorajar suas reações.
11 PF	mostrar-se cooperativo, racional, construtivo, comunicativo, colaborador, responsável, otimista, idealista, altruísta, comprometido.	demonstrar interesse, engajar-se na tarefa, encorajar o falante a continuar, prestar atenção ao que lhe dizem, concordar com a orientação sugerida por outros para a tarefa; dizer “Sim”, “Concordo”, “É”, “Entendo”, “Claro”.	mostrar receptividade, sentar-se com aprumo ou se posicionar para ver e ouvir melhor, reconhecer o interlocutor, manter os olhos no falante, balançar a cabeça concordando, para não interromper a comunicação.
12 F	mostrar-se sério, sensato, objetivo, perspicaz, analítico, inteligente, orientado, engenhoso, ajuizado, controlado, ponderado, reflexivo,	não medir esforços para achar soluções para os problemas, examinar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas, buscar entender causas e efeitos, preservar valores.	manter-se alerta, de olhar ativo, sem alterar a expressão impessoal, observando, relembrando, pensando.

	sensível, justo.		
13 NF	ser apegado a regras, insistente, inflexível, atento às formalidades legais, sistemático, ordenado, persistente, austero, obstinado, crítico, limitado, sisudo, pedante, rígido, radical.	dar atenção permanente às normas, às correções e alterações de textos, aos contratos e requerimentos, à averiguação e atribuição de responsabilidades; em grupo, achar que todos os outros estão errados e só ele está certo; agir como se tentasse a todo custo ser paciente, para não parecer dominador, ao corrigir os outros.	pressionar os dentes e os lábios fortemente para ocultar sinais de sentimento negativo, esfregar ou piscar os olhos para manter a atenção focalizada, mostrar trejeitos involuntários ou espasmos faciais.
14 N	ser auto-protetor, não-amigável, negativista, distante, frio, não-confiável, desconfiado, depreciativo, desagradável, arredio, sem consideração, egoísta.	discordar dizendo “Não”, “Não acho”, “Discordo”, “De jeito nenhum”, “Nada disso”, “É, mas. . .”.	desviar sua atenção do falante, tirar os óculos e erguer as sobrancelhas com cepticismo, cobrir a boca e virar o rosto, observar as pessoas por meio de olhares furtivos, fechar os braços ou cruzar as pernas como se bloqueasse a aproximação das pessoas para se proteger.
15 NB	parecer não-cooperativo, pessimista, céptico, avesso ao controle, resistente à autoridade, inconformado, dissidente, não-confiável, irresponsável, antagonista, impaciente, irascível, mal-humorado, rabugento.	entrar em conflito com a autoridade, revelar atitudes, valores, crenças, opiniões ou sugestões intencionalmente não-convencionais; cultivar manias e rejeitar expectativas sociais quanto a vestir-se e falar.	distanciar-se, fechar os olhos, dar as costas quando chamado, ter má postura, bocejar, dar de ombros, mostrar desprezo ou rejeição, imitar e ridicularizar os outros fechando e esticando os cantos da boca e torcendo os lábios.
16 B	ser espontâneo, aberto às próprias emoções e, ao sabor de seu estado emo-cional, mostrar-se extremamente inconstante, imprevisível, irracional, inconsistente, descrente, irracional, descuidado, esquecido, imprudente, negligente, distraído, improdutivo.	interromper a interação necessária à realização da tarefa, deixar transparecer o desejo de abandonar a tarefa sem razão aparente, alternar-se entre a reflexão e a ação, mudar do autocontrole para a expansão de sentimentos.	mostrar preocupações, mudança ou perda de atenção, súbitas reações fa-ciais (aparentemente ligadas a pensamentos momentâneos), expressões de sentimentos misturados ou confusos, olhar perdido, movimentos bruscos.
17 PB	ser agradável, afetuoso, jovial, espontâneo, divertido, sincero, bom-caráter, cortês, bondoso, generoso, amistoso, afável, animado, liberal, afeiçoado	deixar os outros à vontade, conversar de modo informal, desinibido, intimista, brincar e rir facilmente, gostar de diversão; em reuniões, falar mais durante os momentos de descontração (antes e depois do encontro e durante os intervalos) do que durante as discussões	em reuniões, dar mais atenção a um amigo especial ou a um pequeno grupo de amigos (ditos, piscadelas, sorrisos, mudança de lugar) do que ao grupo como um todo
18 DP	ser confiável, receptivo, sensível, carinhoso, apreciativo, calmo, estável, constante, simpático, altruísta, pacato, sem afetação, aberto à aprendizagem.	respeitar os outros, ceder sem constrangimento, aceitar a dominação ou a liderança dos outros sem reações negativas, expressar gratidão, admiração, apreciação.	ter postura aberta de braços, pernas e pés, sorriso confiante, olhar extasiado, imitar ou copiar a expressão corporal ou as ações de outra(s) pessoa(s).
19 DPF	ser modesto, respeitador, dedicado, atencioso, polido, prestativo, obsequioso, gentil, dócil, correto, fiel, seguro, responsável, confiável, leal.	esperar que os outros tomem a iniciativa, deixar que outros assumam a liderança, atribuir aos outros a liderança, trabalhar com satisfação, acatar de bom grado as sugestões recebidas, confessar erros, tentar melhorar.	baixar a cabeça por respeito e modéstia, mover-se com cautela e delicadeza, manter braços e pernas cruzados, em postura submissa.

20 DF	mostrar-se cauteloso, disciplinado, obediente, submisso, zeloso, diligente, prudente, modesto, paciente, perseverante, habilidoso; ter reações lentas e só mudar aos poucos.	em reuniões, buscar a aprovação de alguém mais capaz, pedir nervosamente opiniões e sugestões, verificar tudo meticulosamente, trabalhar mais do que os outros.	em reuniões, observar os outros à procura de indícios a respeito do assunto em pauta, voltar-se para o líder antes de agir, estudar em silêncio a atividade ou tarefa, pensativo, a cabeça baixa, os olhos fixos, fora de foco; providenciar os preparativos para a organização de uma tarefa.
21 DNF	demonstrar ser retraído, conformado, angustiado, autopunitivo, sequioso por satisfazer as expectativas da autoridade; chegar ao extremo oposto de se tornar injurioso, queixoso, obstinado, ranzinza, resmungão, discordante; cultivar a autocompaixão, submeter-se a censuras, induzir-se culpado, julgar-se um mártir.	conformar-se com as recomendações da autoridade mas deixar os outros desconcertados, agindo como se os censurasse pelo excesso de exigências, auto-retratar-se como abnegado, atarefado, explorado, dar mostras de que está sempre magoado e ofendido, tentar fazer os outros sentirem-se culpados;	revelar sentir pena de si próprio, mostrar expressões de aflição (“fazer beicinho”, com os olhos lacrimejantes, levantar as sobrancelhas em sinal de autocomiseração, balançar a cabeça de um lado para outro como se estivesse atormentado), mostrar sinais de raiva reprimida.
22 DN	ser deprimido, insociável, ressentido, desconfiado, solitário, reservado, sisudo, crítico, ingrato, triste, intratável, mórbido.	recusar-se a retribuir atos amigáveis, não aceitar ou não estimular contatos amistosos.	contrair e enrijecer o corpo e se manter em silêncio para exprimir rejeição, baixar a cabeça e esticar o lábio inferior, de cenho franzido e olhos fechados ou arregalados, como para conter o ciúme, a inveja e a raiva ou para afugentar pensamentos indesejáveis, retrair-se e afastar-se dos outros.
23 DNB	ser alienado, não-cumpridor de tarefas, ausente, isolado em relação ao grupo, desmotivado, molenga, fraco, suscetível, infeliz, resignado, vencido, esmorecido, desanimado, abatido.	não falar quase nada nas reuniões, mostrar inclinação para rejeição e abandono tanto em relação à tarefa quanto ao grupo.	comparecer às reuniões sem se importar com a aparência, sentar-se perto da porta, dar mostras de falta de interesse, impaciência, aborrecimento, balançar as pernas, rabiscar papéis, ler enquanto os outros falam, segurar a cabeça e ficar a olhar o tempo todo para o relógio ou para a porta, afastar-se dos outros, arrumar as suas coisas e sair antes do final da reunião.
24 DB	ser indeciso, ansioso, irresoluto, hesitante, evasivo, tímido, tenso, medroso, estressado, emocionalmente bloqueado, ter receio de novas experiências, mostrar indiferença quanto à orientação superior e não dar conta de tarefas.	evitar tomar decisões, inventar desculpas, atrasar-se, retirar-se, recusar-se a desempenhar a tarefa, mostrar sinais de tensão ou dificuldade para falar, em reação à pressão para execução da tarefa.	gaguejar, engasgar, engolir em seco, molhar os lábios, rir de maneira tensa, ajeitar-se nervosamente, corar, tremer, suar.

25 DPB	parecer satisfeito, tranqüilo, despreocupado, sossegado, à vontade, “desligado”, indiferente, ao extremo de ser dependente mas otimista, desprotegido mas amável, ingênuo, inocente, crédulo, simplório, tonto, infantil, imaturo.	não demonstrar preocupação quanto às tarefas e objetivos, querer receber especial atenção, consideração e proteção, sem se achar obrigado a retribuir com nenhum esforço.	nas reuniões, sentar-se perto de um protetor, dar sinais de expectativa e prazer na relação com outra(s) pessoa(s) em especial e responder cheio de encanto e alegria aos estímulos e às atenções de outra pessoa.
26 D	ser calado, passivo, omisso, de espírito ausente, desinteressado, inativo, quieto além do normal, contido, inibido, omisso, encolhido, impassível, inexpressivo, introvertido, apagado, desatento, indiferente, isolado, apático.	participar apenas quando solicitado, ser lacônico nas respostas e, nas reuniões, não se dirigir ao grupo como um todo.	evitar o olhar das pessoas, ficar parado o tempo todo, atrair pouca atenção, não deixar transparecer seus sentimentos.

4. Relações entre Competências Pessoais do Gerente de Projetos e os Perfis definidos pelo modelo Symlog

Nesta etapa, para cada competência pessoal descrita na tabela de competências pessoais presente no apêndice A deste trabalho, foi criada uma tabela onde foi estabelecida a correlação entre os clusters de competências e os perfis definidos no modelo Symlog.

Para o processo foi usada a seguinte tabela de ponderação:

Tabela 4.1: Tabela de ponderação da correlação

Ponderação	Explicação
+	No caso da presença de alguma característica do perfil que evidencie a manifestação da competência através dos seus critérios de performance.
0	No caso em que não se pode inferir a presença ou não da competência através das características do perfil.

4.1 Unidade de Competência: Realização e Ação

4.1.1 Cluster: Orientação a Resultados/Realização

Orientação a resultados é se preocupar em trabalhar bem ou competir contra um padrão de excelência [1].

Para o elemento B.1.1.1 (*Trabalhar intensivamente para alcançar os objetivos do projeto*), o primeiro critério de performance B.1.1.1.1 (*Focar nas tarefas e nos padrões de excelência ditados pelos stakeholders*), é melhor representado, dentro do modelo Symlog pelos perfis F e NF. O primeiro, geralmente inferido a partir do comportamento analítico, estritamente orientado para as tarefas, mostra-se lógico, objetivo, orientado e controlado. Apto a enfrentar problemas não mede esforços para achar soluções que atendam aos padrões de excelência. Características correlacionadas podem incluir a aceitação de tarefas sem questionamento quanto a sua natureza e à forma de executá-la. Este perfil pode ainda trazer em si uma tentativa de evitar a ansiedade quanto à punição que receia receber da autoridade se as coisas não forem feitas corretamente. O tipo NF, por sua vez, geralmente inferido a partir de comportamento do tipo apegado a normas legais, sempre em busca de “fazer a coisa certa”, mostra-se sistemático e facilmente adaptado a seguir padrões, sejam eles de processos ou performance definidos pelos *stakeholders*.

Para o critério de performance B.1.1.1.2 (*Esforçar-se para fazer o trabalho bem, alcançando os objetivos definidos pelos stakeholders*) os perfis que mais se adequam em suas características são UF, F e DNF. Estes perfis têm em comum a preocupação em fazer o trabalho bem, de maneira acertada, focalizando a atenção no trabalho, com o objetivo de alcançar as metas.

No caso do critério de performance B.1.1.1.3 (*Controlar os riscos do projeto proativamente*) os perfis que se mostram mais semelhantes na demonstração do critério são UPF, UF e F. No caso do UPF, sua proatividade em controlar os riscos do projeto é mostrada na medida em que toma iniciativa de ajudar os outros a encaminhar a tarefa, demonstrando como desempenhá-las. Este perfil apesar de democrático é determinado em relação a tarefa, procura assumir a liderança para evitar falhas. No caso do UF e F, o critério se mostra presente no momento em que estes perfis se apresentam analíticos e detalhistas procurando examinar cuidadosamente os dados e alternativas antes da tomada de decisão.

Para B.1.1.1.4 (*Exigir padrões de alta performance própria e da equipe*) temos os perfis UPF, UNF e F. Na busca por ser super-competente, o UPF se mostra orientado para liderança na condução de tarefas buscando influenciar e aproximar as pessoas na busca por resultados de alta performance. O UNF demonstra, em seu comportamento, ser rigoroso, exigente e, às vezes, até controlador. Essas características, em doses elevadas, podem ser prejudiciais, na medida em que passa a restringir a atuação dos outros, na busca por conformidade e performance em seus times. Para o F, a exigência por padrões de alta performance, está muito mais associada a uma auto-cobrança por realizar a tarefa. Para tal, não mede esforço para achar soluções para os problemas.

O segundo elemento desse *cluster* B.1.1.2 (*Motivar os stakeholders do projeto de maneira positiva*) tem com critério de performance B.1.1.2.1 (*Esforçar-se para garantir que expectativas de todos os stakeholders sejam alcançadas*).

Nesse caso, destacam-se perfis que sequiosos por satisfazer as expectativas da autoridade, pois estão sempre preocupados com a forma de fazer as coisas para alcançar a meta. São eles, UF, F e DNF. No caso do último, este se mostra ainda com disposição para o auto-sacrifício em prol das metas da organização.

O terceiro elemento desse *cluster* B.1.1.3 (*Prover novas idéias sobre o planejamento e desenvolvimento do projeto*) apresenta apenas um critério de performance B.1.1.3.1 (*Desenvolver ações inovadoras para aumentar o desempenho da equipe de projetos*). Para esse elemento os perfis UPF e F se mostram característicos de maneiras distintas. O UPF,

orientado para liderança na condução de tarefas, em reuniões de grupo, busca inovar em prol do desenvolvimento da tarefa, sempre solicitando opiniões e oferecendo sugestões. Para o F, apesar de se mostrar orientado e às vezes, até mesmo conservador, é inteligente, reflexivo e busca sempre estar examinando cuidadosamente opiniões, valores, sugestões, alternativas de outros colaborando com ações inovadoras para o desempenho do grupo.

O elemento B.1.1.4 trata do *Prezar pela integridade individual e profissionalismo pessoal*. Seu primeiro critério de performance B.1.1.4.1 fala de *Cumprir todos os requisitos legais*. Para esse critério, os perfis F e NF se mostram mais aderentes. No caso do F, seu traço conservador, estritamente orientado para as tarefas, o faz ter gosto por manter as coisas muito bem organizadas, também no que diz respeito aos requisitos legais. Quanto ao tipo NF, seu traço mais marcante está no fato de ser geralmente inferido a partir de comportamento do tipo apegado a normas legais, sempre em busca de "fazer a coisa certa".

Tanto para o critério B.1.1.4.2 (*Trabalhar com um conjunto conhecido de padrões éticos*) quanto para o B.1.1.4.4 (*Não oferecer nem aceitar pagamentos inapropriados ou qualquer outro item para ganho pessoal*) são melhor desempenhados além do NF, o UNF. O primeiro pelas mesmas características presentes para o critério B.1.1.4.1. No caso do UNF, seu caráter moralista, e às vezes, até mesmo reprovador, faz com que ele tente assumir uma postura de superioridade moral e ética.

B.1.1.4.3 (*Evita conflitos de interesse entre os stakeholders*) é melhor desempenhado por perfis dispostos a colaboração no ambiente de trabalho como os UPF e PF. Para o UPF, sua liderança envolve também espírito de unidade organizacional. Sendo assim, busca assumir a liderança na moderação, conciliação e mediação de conflitos e diferenças. Para o PF, disposto a cooperar no ambiente de trabalho, este tende a ser conciliatório e fomentar a interação de outras pessoas que anseiam por harmonia e concórdia.

Para B.1.1.4.5 (*Manter e respeitar confidencialmente a informação sensitiva*) o perfil DP é o único que traz a confiabilidade como traço marcante de seu perfil.

Tabela 4.2: Tabela de correlação do cluster de Orientação a Resultados

Orientação a Resultados										
		Perfis								
Elemento	CP	UPF	UF	F	NF	DNF	P	UNF	PF	DP
B.1.1.1	.1	0	0	+	+	0	0	0	0	0
	.2	0	+	+	0	+	0	0	0	0
	.3	+	+	+	0	0	0	0	0	0
	.4	+	0	+	0	0	0	+	0	0
B.1.1.2	.1	0	+	+	0	+	0	0	0	0
B.1.1.3	.1	+	0	+	0	0	0	0	0	0
B.1.1.4	.1	0	0	+	+	0	0	0	0	0
	.2	0	0	0	+	0	0	+	0	0
	.3	+	0	0	0	0	0	0	+	0
	.4	0	0	0	+	0	0	+	0	0
	.5	0	0	0	0	0	0	0	0	+
TOTAL	+	4	3	7	4	2	0	3	1	1
	0	7	8	4	7	9	11	8	10	10

4.1.2 Cluster: Preocupação com ordem, qualidade e exatidão

Preocupação com a ordem é dirigir o projeto de maneira a reduzir incertezas no ambiente do projeto [1].

Esse cluster apresenta dois elementos que são B.1.2.1 (*Gerenciar o projeto de forma exata e ordenada*) e B.1.2.2 (*Provê informações verdadeiras e confiáveis*). Como primeiro critério de performance, do primeiro elemento, temos B.1.2.1.1 (*Trabalhar com os outros para esclarecer o escopo, funções, expectativas, e requisitos do projeto*). Dentre os tipos definidos no modelo Symlog, os que se mostram mais adequados a desempenhar a atividade são UPF, UF e P. O UPF por, em reuniões de grupo, tomar a iniciativa de ajudar os outros a encaminhar a tarefa, solicitando opiniões e oferecendo sugestões. No caso do UF, por assumir o papel na equipe de promover reuniões, sugerir a agenda, convocar as outras pessoas, compartilhar as informações, solicitar opiniões e oferecer sugestões. Por último o P, que se mostra sempre participativo, aberto e acessível, voltando-se para as pessoas que estão falando, demonstrando atenção ao que dizem, e dando respostas pertinentes ao assunto na idéia de esclarecer.

O segundo critério de performance presente no primeiro elemento é B.1.2.1.2 (*Monitorar o progresso do projeto em relação a escopo, qualidade, tempo e custo incluindo as mudanças aprovadas*). Vários tipos definidos no modelo Symlog desempenham bem esse critério como UPF, PF, UF, F, NF e DNF. Em comum, apresentam a idéia de fazer as coisas certas para atingir as expectativas dos clientes. Nesse sentido, buscam monitorar o projeto para direcionar seus esforços. O tipo F, em especial, mostra melhor essa característica na medida em que está sempre examinando cuidadosamente os dados e informações.

O critério B.1.2.1.3 (*Checar a veracidade das informações passadas por terceiros e garantir que os processos corretos são seguidos*) é melhor desempenhada pelo perfil F. Dentre os tipos definidos pelo modelo Symlog, este é o único que apresenta claramente em seus traços, atos e sinais não-verbais a necessidade de examinar cuidadosamente dados, informações, crenças, opiniões, valores, sugestões e alternativas expressas por terceiros.

Para o segundo elemento desse *cluster*, o critério B.1.2.2.1 (*Provê informações precisas baseado nas suas próprias qualificações e experiências*) é melhor desempenhada por aqueles perfis que contribuem para o projeto dando sugestões e opiniões. No caso do tipo U, demonstra ser ativo, seguro, autoconfiante nas suas próprias habilidades. O UPF se mostra persuasivo, convincente, orienta a condução da tarefa provendo as informações necessárias. O UF, decidido, busca promover o diálogo e dar sugestões. Para o P e PF, participativos e colaboradores, estão sempre dando sugestões, e expressando opiniões para o projeto. Para os tipos UNF e NF, por se acharem superiores intelectualmente também procuram expressar suas opiniões, neste caso, restringindo a atuação dos outros.

O segundo critério desse elemento é B.1.2.2.2 (*Provê informações precisas para estimar, atuais e esperados resultados, e riscos para os stakeholders).* Neste caso, assemelha-se o escore estabelecido na correlação com o B.1.2.1.2, dado que para reportar essas informações aos *stakeholders* é necessário monitorá-las.

Tabela 4.3: Tabela de correlação do cluster de Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão

Preocupação com a Ordem, Qualidade e Exatidão									
		Perfis							
Elemento	CP	UPF	UF	P	PF	F	NF	DNF	UNF
B.1.2.1	.1	+	+	+	0	0	0	0	0
	.2	+	+	0	+	+	+	+	0
	.3	0	0	0	0	+	0	0	0
B.1.2.2	.1	+	0	+	+	0	+	0	+
	.2	+	+	0	+	+	+	+	0
TOTAL	+	4	3	2	3	3	3	2	1
	0	1	2	3	2	2	2	3	4

4.1.3 Cluster: Iniciativa

Iniciativa é a preferência por fazer a ação. É realizar mais do que o requisitado ou esperado ao trabalho, fazendo coisas que ninguém quer fazer, mas que irá melhorar ou alcançar os resultados do projeto e evitar problemas, ou ainda encontrar ou criar novas oportunidades [1].

O primeiro elemento desse *cluster* B.1.3.1 trata de *Tomar a iniciativa quando necessário.* Seu primeiro critério de performance caracteriza-se por *Mostrar persistência em suas ações, não desistir face a adversidades. Tomar ações diretas para direcionar os problemas.* Essa atividade é melhor desempenha por perfis que, aptos a enfrentar problemas, são persistentes e exigem altos padrões de desempenho a equipe como o UPF, F, DNF e UNF. Em alguns casos, como direcionadores das tarefas, em outros, não medem esforços e estão dispostos até ao auto-sacrifício.

O segundo critério de performance é B.1.3.1.2 (*Direcionar as atuais oportunidades ou problemas tomando ações positivas para aproveitar as oportunidades e solucionar os problemas presentes*). Essa atividade envolve não só proatividade em diagnosticar essas oportunidades e problemas, mas também direcioná-las. Os perfis que mais se adéquam a essa atividade são aqueles que estão sobre os eixos da dominância U e da aceitação da tarefa F, como o U, UPF, F e UF. Esses tipos se mostram pró-ativos para resolver os problemas.

O terceiro critério desse elemento é B.1.3.1.3 (*Atuar rápida e decisivamente em uma crise onde o normal é esperar, "estudar", e ter esperança que o problema se resolverá sozinho*). Essa atividade, apesar de parecer semelhante ao critério anterior, mostra-se diferente

porque a atuação é mais evidente nos momentos de crise. Neste caso, os tipos mais característicos são o UPF e UF.

O segundo elemento desse *cluster* envolve *Tomar a responsabilidade pela entrega do projeto*. Sua primeira atividade B.1.3.2.1 trata de *Trabalhar de forma independente e sem necessidade de supervisão*. Na correlação com os tipos definidos no modelo Symlog, esse critério se mostra mais adequado a tipos mais práticos, que não precisam de supervisão para realizar a tarefa como o UF e F. No caso do UF, tem uma tendência a aderir de imediato a um projeto próprio sem considerar as conseqüências.

A segunda atividade desse elemento trata sobre aqueles tipos que tem gosto por *Tomar a responsabilidade pelo resultado do projeto*. São perfis focados em resultados, mas que ao mesmo tempo apresentam senso de dominância como o UPF, UF, UNF, F e NF.

O terceiro elemento desse critério B.1.3.3 fala sobre *Identificar novas oportunidades.* Para esse elemento temos três critérios de performance: B.1.3.3.1 (*Visualizar oportunidades de adicionar valor para o cliente ou para sua própria organização*), B.1.3.3.2 (*Medir oportunidades relevantes assim que eles emergem*) e B.1.3.3.3 (*Consolidar a oportunidade ou passar ela para a organização*). Para esses critérios, os tipos mais adequados são aqueles que ou apresentam um traço criativo no seu comportamento para identificar novas oportunidades como o B ou aqueles que, na idéia de adicionar valor ao cliente e a organização, estão sempre em busca por realizar a tarefa da melhor maneira possível como UPF, PF e F.

O quarto e último elemento desse *cluster* é B.1.3.4 (*Incentivar o uso das melhores práticas*). Esse elemento apresenta como critérios de performance B.1.3.4.1 (*Utilizar seus conhecimentos e aplicação das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos*) e B.1.3.4.2 (*Compartilhar lições aprendidas, melhores práticas, etc. com os stakeholders do projeto*).

Para B.1.3.4.1, os perfis mais adequados são aqueles que estão mais aptos a seguir processos, padrões e buscam sempre fazer as coisas da maneira correta como o UF e NF. Já no caso de B.1.3.4.2, melhor se adaptam aqueles que compartilham informações com o grupo, seja para melhorar a performance ou para esclarecer detalhes como os UF, UPF e P.

Tabela 4.4: Tabela de correlação do cluster de Iniciativa

Iniciativa										
		Perfis								
Elemento	CP	UPF	F	DNF	UNF	U	UF	NF	B	P
B.1.3.1	.1	+	+	+	+	0	0	0	0	0
	.2	+	+	0	0	+	+	0	0	0
	.3	+	0	0	0	0	+	0	0	0
B.1.3.2	.1	0	+	0	0	0	+	0	0	0
	.2	+	+	0	+	0	+	+	0	0
B.1.3.3	.1	+	+	0	0	0	0	0	0	0
	.2	+	+	0	0	0	0	0	0	0
	.3	+	+	0	0	0	0	0	0	0
B.1.3.4	.1	0	0	0	0	0	+	+	0	0
	.2	+	0	0	0	0	+	0	0	+
TOTAL	+	8	7	1	2	1	6	2	0	1
	0	2	3	9	8	9	4	8	10	9

4.1.4 Cluster: Busca por Informações

Busca por informações é a natural curiosidade, o desejo de saber mais sobre as coisas, pessoas ou problemas. Isso implica fazer um esforço para ter mais informações [1].

O primeiro e único elemento desse *cluster* trabalha a questão de *Garantir que a informação utilizada para gerenciar o projeto seja completa e exata.* O primeiro critério de performance B.1.4.1.1 trata de *Envolver-se pessoalmente na busca de informações para entender ao máximo o problema. Questiona quem está próximo ao problema enquanto outros poderiam ignorar essas pessoas* sendo melhor desempenhado por perfis que buscam o máximo de informações e considera a opinião de outros na tomada de decisão. No caso dos tipos P e PF, na idéia de serem cooperativos e colaboradores, procuram ouvir a opinião de terceiros sempre prestando atenção ao que lhe dizem. Para o F, analítico, inteligente, controlado, ponderado, examina cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas em busca da verdade ou da melhor opção antes da tomada de decisão.

O segundo critério de performance B.1.4.1.2 envolve *Buscar obter a real causa da situação ou problema*. Nesse caso, o tipo que se mostra mais adequado a correlação é o F pelo seu teor mais analítico e reflexivo.

Para o terceiro e sexto critérios de performance B.1.4.1.3 (*Chamar ou contatar outros, que não estão pessoalmente envolvidos, para ver suas perspectivas, informações de background, ou experiências*) e B.1.4.1.6 (*Identificar fora especialistas nos problemas*), destacam-se aqueles tipos mais sociáveis e dispostos a convocar outras pessoas para ouvir suas opiniões como os P, PF e UF.

Utilizar um esforço sistemático, acima do período de tempo limitado, para obter os dados necessários ou feedbacks é o quarto critério de performance desse elemento. Ele se mostra característico a aqueles perfis que são mais persistentes na busca por informações. O único tipo definido no modelo Symlog que apresenta, ao mesmo tempo, um esforço sem medidas para achar soluções para os problemas e a necessidade de obter e examinar dados cuidadosamente é o F.

O quinto critério de performance B.1.4.1.5 desse elemento trata de *Revisar documentos de projetos anteriores para incorporar lições aprendidas*. Dentro das características descritas aos tipos definidos no modelo Symlog, nenhum faz referência a revisar informações de projetos.

O sétimo e último critério de performance B.1.4.1.7 desse elemento fala sobre *Demonstrar persistência em detalhar a informação. Não voltar atrás em face a uma adversidade ou resistência*. Mais uma vez aqui o perfil que se mostra mais adequado ao desempenho da atividade é o F, pelos motivos já citados nos critérios anteriores.

Tabela 4.5: Tabela de correlação do cluster de Busca por informações

Busca por Informações					
		Perfis			
Elemento	CP	P	PF	F	UF
B.1.4.1	.1	+	+	+	0
	.2	0	0	+	0
	.3	+	+	0	+
	.4	0	0	+	0
	.5	0	0	0	0
	.6	+	+	0	+
	.7	0	0	+	0
TOTAL	+	3	3	4	2
	0	4	4	3	5

4.2 Unidade de Competência: Foco nos Stakeholders

4.2.1 Cluster: Orientação para o Serviço ao Cliente

Orientação para o serviço ao Cliente implica em desejar ajudar ou servir aos outros, de atender as suas necessidades. Isso significa focar esforços na descoberta e atendimento das necessidades dos consumidores ou clientes [1].

Esse *cluster* apresenta dois elementos B.2.1.1 (*Representar o cliente dentro do projeto*) e B.2.1.2 (*Ter iniciativa para prover um excelente serviço ao cliente*). O primeiro critério de performance B.2.1.1.1 versa sobre *Preocupar-se em seguir os questionamentos, pedidos e reclamações dos clientes.* Para esse critério de performance vemos uma propensão maior aos tipos com predominância sobre o eixo F, de aceitação da orientação à tarefa, como o UF, PF, F e NF. Isso se justifica dada a preocupação em atender aos clientes ou autoridade superior.

Manter uma comunicação clara com o cliente acerca de expectativas mútuas é o segundo critério desse elemento. A correlação estabelecida para o primeiro critério se repete para B.2.1.1.2. Os tipos que se preocupam em seguir as orientações propostas pelos clientes são os mesmos que mantêm o desejo de atender as expectativas do cliente.

O terceiro critério de performance B.2.1.1.3 é *Monitorar a satisfação do cliente*. O modelo Symlog não trata da relação direta com os clientes do projeto, mas sim com a equipe. No caso de uma tarefa vindo de uma autoridade superior, este passa a ser o *stakeholder* final. Nesse sentido, alguns perfis como o UF, PF, F, NF e DNF pela preocupação em atingir as metas, ou atender as expectativas acordadas se mostram mais adequados. No caso do DNF, disposto até ao auto-sacrifício.

Atuar para fazer melhor as coisas é o quarto critério de performance presente nesse elemento. A manifestação desse comportamento pode se dar através da liderança na condução da tarefa na busca pela melhor solução como no caso do UPF, ou no comprometimento e construtivismo presente no comportamento do PF. Ainda pode ser manifestado através da objetividade e orientação no caminho para achar as soluções que agreguem mais valor ao cliente, caso do F ou, por fim, no traço criativo do tipo B disposto a mudanças para novos procedimentos na busca pelo melhor.

O quinto critério B.2.1.1.5 é *Manter a responsabilidade pela satisfação do cliente.* Para essa atividade se mantém a correlação estabelecida no critério B.2.1.1.3.

Fazer o máximo possível antes de passar a responsabilidade para outra pessoa é o sexto critério de performance presente nesse elemento. Manifestam esse comportamento aqueles tipos que, na idéia de servir o cliente da melhor maneira possível, terminam por centralizar as atividades na segurança que assim tudo irá ocorrer da maneira correta. O UNF tenta assumir o controle da situação de forma arbitrária, às vezes, chegando a restringir a atuação dos outros, assumindo uma postura de superioridade moral e intelectual. O F, conservador e obstinado por fazer as coisas certas, dá atenção contínua à tarefa e não cultiva o bom humor; tem gosto em manter as coisas muito bem organizadas, bem definidas e sob controle. O NF por ser rígido, e às vezes até mesmo radical, em grupo, pode achar que todos os outros estão errados e só ele está certo.

Apesar de parte desses tipos se mostrarem negativos ao ambiente em grupo, em doses moderadas da manifestação do comportamento, podem também ser positivos.

Para o sétimo critério B.2.1.1.7 (*Manter-se engajado para assegurar que as necessidades do cliente sejam atendidas*) se mantém a correlação definida para o primeiro e segundo critérios.

O oitavo e último critério de performance desse elemento é B.2.1.1.8 (*Balancear a competição entre os interesses dos stakeholders para uma resolução justa*). Para esta performance temos o UPF que, na idéia de procurar assumir a liderança na moderação, conciliação e mediação de conflitos e diferenças, passa a gerenciar os conflitos no grupo.

Para o segundo elemento que envolve *Ter iniciativa para prover um excelente serviço ao cliente*, no caso do primeiro critério de performance B.2.1.2.1 (*Ter iniciativa para resolver os problemas dos clientes*) repete a correlação estabelecida no quarto critério do primeiro elemento B.2.1.1.4.

A última atividade desse elemento B.2.1.2.2 fala sobre *Engajar o cliente proativamente, tomar ações positivas para garantir que as necessidades sejam atendidas*. Este critério mantém o mesmo escore definido para B.2.1.1.1 e B.2.1.1.2.

Tabela 4.6: Tabela de correlação do cluster de Orientação para o serviço ao cliente

Orientação para o serviço ao cliente									
		Perfis							
Elemento	CP	UF	PF	F	NF	DNF	UPF	UNF	B
B.2.1.1	.1	+	+	+	+	0	0	0	0
	.2	+	+	+	+	0	0	0	0
	.3	+	+	+	+	+	0	0	0
	.4	0	+	+	0	0	+	0	+
	.5	+	+	+	+	+	0	0	0
	.6	0	0	+	+	0	0	+	0
	.7	+	+	+	+	0	0	0	0
	.8	0	0	0	0	0	+	0	0
B.2.1.2	.1	0	+	+	0	0	+	0	+
	.2	+	+	+	+	0	0	0	0
TOTAL	+	6	8	9	7	2	3	1	2
	0	4	2	1	3	8	7	9	8

4.2.2 Cluster: Compreensão Interpessoal

Compreensão Interpessoal implica em querer entender as outras pessoas. É a habilidade de ouvir precisamente e entender os pensamentos e sentimentos não falados ou parcialmente expressos e preocupar-se com os outros [1].

Seu primeiro elemento B.2.2.1 trata da preocupação em *Esforçar-se em entender os pensamentos, sentimentos, preocupações dos stakeholders*. Os seus critérios de performance B.2.2.1.1 (*Esforçar-se para entender tanto as emoções e as razões contidas nas comunicações com os stakeholders do projeto*) e B.2.2.1.1 (*Esforçar-se para entender as entrelinhas do problema, e as razões para alguém agir ou sentimentos, comportamentos e problemas. Apresentar objetivamente uma visão balanceada de especificas forças e ameaças*), são melhores desempenhados por perfis mais sensíveis, que envolve o relacionamento com as pessoas. Nesse caso os tipos P, PF e DP se mostram mais característicos para esse critério. No caso do tipo P, sua característica de ser aberto, acessível, faz com que ele tenha a postura de encorajar os membros em suas relações. Nesse sentido, ele procura solicitar e oferecer opiniões, prestar atenção à opinião dos outros, tanto falar como ouvir as pessoas e contribuir para que a conversação possa fluir com naturalidade. Isso facilita

no entendimento das emoções contidas na comunicação com as pessoas. Para o tipo PF, seus sinais não verbais expressam sempre receptividade, se posicionando para ver e ouvir melhor, reconhecer o interlocutor, manter os olhos no falante, balançar a cabeça concordando para não interromper a comunicação. Assim ele se mostra comunicativo, encorajando sempre o falante a continuar. Para o DP, visto como o observador e compreensivo, demonstra ser confiável, receptivo, sensível e apreciativo. Isso o aproxima das pessoas, facilitando no entendimento tanto das emoções quanto nas razões contidas nas comunicações com os *stakeholders* do projeto.

Para o segundo elemento desse cluster B.2.2.2 (*Ouvir e responder aos outros*), os critérios de performance envolvem B.2.2.2.2 (*Manter uma escuta ativa*) e B.2.2.2.1 (*Manter os ouvidos atentos para os outros sentimentos e significados, e usar esse entendimento para explicar comportamento passado dos outros, entender atual comportamento e antecipar futuros*). Pelos mesmos motivos citados no elemento um, os perfis P, PF e DP se mostram mais característico para esses critérios.

Tabela 4.7: Tabela de correlação do cluster de Compreensão Interpessoal

Compreensão Interpessoal				
		Perfis		
Elemento	CP	P	PF	DP
B.2.2.1	.1	+	+	+
	.2	+	+	+
B.2.2.2	.1	+	+	+
	.2	+	+	+
TOTAL	+	4	4	4
	0	0	0	0

4.3 Unidade de Competência: Impacto e Influência.

4.3.1 Cluster: Impacto e Influência

Impacto e Influência expressa a intenção de persuadir, convencer, influenciar ou impressionar os outros com o objetivo de ter apoio para sugerir agenda, ou alcançar algum impacto específico ou efeito sobre os outros [1].

Esse *cluster* é divido em três elementos, são eles: B.3.1.1 (*Realizar ações para influenciar os outros*), B.3.1.2 (*Influenciar através de projetos e organizações*) e B.3.1.3 (*Entender e influenciar membros do projeto*).

Para o critério de performance B.3.1.1.1 (*Tomar ações de múltiplos passos para persuadir, incluindo cuidado na preparação dos dados, ou provendo duas ou mais opiniões diferentes em uma apresentação ou discussão*) os perfis que melhor desempenha essa característica são UPF, F. O UPF por se mostra persuasivo, convincente, apresentar-se como líder da tarefa, influenciando e aproximando as pessoas. Este perfil, quando em presença de grupo, procura sentar-se em lugar proeminente, de modo a poder comunicar-se com o maior número possível de membros, conduzindo o processo e guiando a discussão. O F se mostra analítico e inteligente na medida em que procura sempre examinar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas numa discussão em grupo durante o processo de persuasão.

Para o segundo critério de performance B.3.1.1.2 (*Adaptar a sua apresentação ou discussão para melhor atender ao ambiente*) se destacam aqueles perfis que se mostram mais prestativos e cooperativos com o ambiente. No caso do DPF, este geralmente inferido a partir de comportamento prestativo e dedicado, passa a ser aceito por se adaptar ao ambiente na idéia de colaborar. No caso do P e PF, por serem participativos, construtivos e cooperativos, passam a ser também flexíveis ao ambiente.

O terceiro critério de performance é B.3.1.1.3 (*Utilizar-se de experts ou partes de terceiros para influenciar ou persuadir outros no suporte a suas ações, ou para ter um impacto especifico nas ações de outros stakeholders envolvidos na situação*). Essa característica é melhor identificada em perfis que procuram solicitar opiniões e convocar outras pessoas para promover o diálogo e assim persuadir e validar suas opiniões. Sendo assim, são melhor representados por UPF e UF. Curioso que para esse critério outros perfis demonstram interesse em solicitar e oferecer opiniões, prestar atenção aos outros ou até mesmo buscar a aprovação de alguém mais capaz. Porém, nesses casos, P, PF e DF o fazem sem o intuito de persuadir ou influenciar.

O segundo elemento desse cluster B.3.1.2 trata de *Influenciar através de projetos e organizações*. Para esse elemento, os critérios se parecem muito com os propostos no primeiro elemento. Nesse caso iremos desconsiderar uma analise mais detalhada para o elemento.

O terceiro elemento B.3.1.3 trabalha a questão de *Entender e influenciar membros do projeto*. Isso implica em saber como motivar a equipe para realizar o projeto. Para esse elemento são descritos três critérios: B.3.1.3.1 (*Dedicar tempo a aprender o que motiva o desempenho de cada componente do projeto*), B.3.1.3.2 (*Recompensar a performance de acordo com o valor de cada membro para o sistema*) e B.3.1.3.3 (*Comunicar o valor estratégico do projeto à equipe*).

Para o primeiro critério de performance, os perfis que melhor demonstram esse critério são os que têm características de proximidade com as pessoas. O UP, sociável e pessoalmente envolvido com o grupo, possui habilidades para orientar. O UPF apresenta uma orientação maior para a tarefa. Nesse sentido, assume a liderança na condução da tarefa, influenciando e motivando o grupo na busca pelos resultados. O UPB apresenta características mais acolhedoras buscando incentivar, animar, encorajar e aprovar as pessoas, levantar o moral, mesmo sabendo que não têm bom desempenho no trabalho. Tem propensão a dar apoio emocional aos outros.

O segundo critério de performance trabalha a questão de *Recompensar a performance de acordo com o valor de cada membro para o sistema*. Para esse critério não foi identificado nenhum perfil que demonstrasse claramente essa atividade. O tipo P, apesar de apresentar no seu conjunto de atos valorizar as pessoas, essa valorização não se dá pela performance de algum membro da equipe em relação a tarefa, mas sim, simplesmente pelo fato de ser democrático.

Para o terceiro critério, a idéia está em saber motivar a equipe em busca do resultado esperado, *comunicando o valor estratégico do projeto à equipe*. Nesse caso temos o tipo UPF com características de liderança na condução da tarefa em busca dos resultados propostos a equipe.

Tabela 4.8: Tabela de correlação do cluster de Impacto e Influência

Impacto e Influência									
		Perfis							
Elemento	CP	UPF	F	DPF	P	PF	UF	UP	UPB
B.3.1.1	.1	+	+	0	0	0	0	0	0
	.2	0	0	+	+	+	0	0	0
	.3	+	0	0	0	0	+	0	0
B.3.1.2	.1	0	0	+	+	+	0	0	0
	.2	+	+	0	0	0	0	0	0
	.3	+	0	0	0	0	0	+	+
B.3.1.3	.1	+	0	0	0	0	0	+	+
	.2	0	0	0	0	0	0	0	0
	.3	+	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	+	6	2	2	2	2	1	2	2
	0	3	7	7	7	7	8	7	7

4.3.2 Cluster: Consciência Organizacional

Consciência Organizacional se refere a habilidade individual de entender o poder das relações que envolve sua própria organização ou outras organizações (clientes, fornecedores, e muito mais). Isso inclui a habilidade de identificar quem são os reais tomadores de decisão e individualmente quem pode influenciá-los [1].

Esse *cluster* envolve tanto o *Entendimento da Organização* quanto o *Entendimento do Projeto.* Para o primeiro elemento B.3.2.1, temos *Entender a estrutura e hierarquia formal e informal da empresa, incluindo a cadeia de comando, atores-chaves, tomadores de decisão e usar esse entendimento para influenciar para alcançar as metas e objetivos do projeto* como primeiro critério de performance. Essa ação envolve um caráter mais sociável, por isso a presença da predominância sobre o eixo P, com UPF, P, PF e DP. No caso do UPF, a idéia de conhecer é para se aproximar e influenciar. Para PF, P e DP, têm-se a presença de um traço de mais atenção, observação, sensibilidade e acessibilidade no perceber a estrutura no qual estão inseridos e como fazer proveito dela ao seu favor. Outro tipo que também se mostra característico é o UF por ser metódico, detalhista, atento.

Para o segundo critério de performance *Entender o clima e a cultura da organização e reconhecer as regras não expressas – o que se pode fazer ou não em algumas ocasiões ou*

posições, basicamente temos a presença dos mesmos tipos correlacionados no primeiro critério, pois são aqueles que buscam, através das pessoas, entender o clima e cultura da organização num processo de desenvolver uma melhor maneira de alcançar seus objetivos. Destaque apenas para a presença a mais do tipo NF, pelo seu apego a regras e estar sempre atento às formalidades.

Para o *Entendimento do Projeto*, temos um único critério de performance B.3.2.2.1 (*Entender todas as questões do projeto, da equipe de projeto e dos stakeholders da empresa*). Para essa atividade mais uma vez temos a predominância sobre o eixo P, com UPF, P, PF e DP.

Tabela 4.9: Tabela de correlação do cluster de Consciência Organizacional

Consciência Organizacional							
		Perfis					
Elemento	CP	UPF	P	PF	DP	UF	NF
B.3.2.1	.1	+	+	+	+	+	0
	.2	+	+	+	+	+	+
B.3.2.2	.1	+	+	+	+	0	0
TOTAL	+	3	3	3	3	2	1
	0	0	0	0	0	1	2

4.3.3 Cluster: Construção de Relacionamentos

Construção de Relacionamentos é trabalhar para construir ou manter relacionamentos positivos ou rede de contatos com pessoas que são, ou poderão ser algum dia, úteis para alcançar os seus objetivos [1].

Os elementos desse *cluster* são B.3.3.1 (*Construir e manter relacionamentos com os stakeholders do projeto*) e B.3.3.2 (*Estabelecer e manter uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização*). Para o primeiro elemento temos como critérios de performance B.3.3.1.1 (*Manter uma relação formal de trabalho, todos os contatos são orientados ao trabalho*) e B.3.3.1.2 (*Estender alguns contatos à relacionamentos informais ou casuais de trabalho – conversa sobre filhos, esportes, notícias etc*).

Para o critério B.3.3.1.1, destacam-se aqueles perfis sobre os eixos P, sociáveis, e U, orientados a tarefa. Temos para essa correlação então os perfis U, UP, UPF, UF, UB, UPB, P, PF, PB e DP.

No segundo critério de performance, ao contrario do primeiro, apenas três tipos se mostram adequados para desempenho da atividade, de acordo com as características descritas no modelo Symlog. São os tipos UP, UB e UPB, por serem mais abertos, sociáveis e até informais.

O segundo elemento desse cluster envolve estender essa rede de contatos para todos os níveis e até mesmo fora da organização. Nesse sentido, para o primeiro critério desse elemento B.3.3.2.1 (*Manter uma rede de relacionamentos que se estenda por todos os níveis dentro e fora da organização*), destacam-se aqueles perfis que estão sobre o eixo do comportamento amigável como o UP, UPF, UPB, P, PF, PB, e DP. Normalmente esses tipos não têm preocupação com o status e são sem preconceitos.

Para o segundo e último critério e performance desse elemento e do *cluster* B.3.3.2..2 (*Navegar rapidamente através da rede para ganhar suporte para levar o projeto adiante*), a correlação se estabelece de maneira semelhante ao critério anterior.

Tabela 4.10: Tabela de correlação do cluster de Construção de Relacionamentos

Construção de Relacionamentos											
		Perfis									
Elemento	CP	U	UP	UPF	UF	UB	UPB	P	PF	DP	PB
B.3.3.1	.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0
	.2	0	+	0	0	+	+	0	0	0	0
B.3.3.2	.1	0	+	+	0	0	+	+	+	+	+
	.2	0	+	+	0	0	+	+	+	+	+
TOTAL	+	1	4	3	1	2	4	3	3	3	2
	0	3	0	1	3	2	0	1	1	1	2

4.4 Unidade de Competência: Gerencial.

4.4.1 Cluster: Trabalho em Equipe e Cooperação

Trabalho em Equipe e Cooperação implica na intenção genuína de trabalhar cooperativamente com os outros, de ser parte de um time, de trabalhar junto, o oposto de trabalhar separado e competitivamente [1].

O primeiro elemento desse *cluster* B.4.1.1 trata de *Construir orientação de equipe dentro do projeto.* Para esse elemento temos como primeiro critério de performance B.4.1.1.1 (*Expressar expectativas positivas dos envolvidos diretamente no projeto. Comunicar-se com os membros da equipe em termos positivos*). São melhores desempenhados por tipos que buscam motivação da equipe seja para atingir aos objetivos desejados, trabalhar cooperativamente ou seja simplesmente incentivar e levantar o moral dos membros da equipe. São eles: UPF, UPB e PF. Os tipos U e UP, apesar de positivos não são característicos desse critério. O tipo U pelo fato de ser positivo apenas em busca do sucesso pessoal. O UP porque seu positivismo está associado ao envolvimento com o grupo e não com a tarefa.

Os critérios B.4.1.1.2, B.4.1.1.3 e B.4.1.1.4 desse elemento se mostram os mesmos na correlação com os perfis. Essas atividades são melhores desempenhadas por tipos que se mostram sociáveis, acolhedores, que procuram incentivar, animar e encorajar as pessoas, solicitando e oferecendo opiniões e prestando atenção à opinião dos outros como o UPF, UPB, P e PF.

O quinto critério de performance B.4.1.1.5 (*Buscar uma solução mutuamente benéfica para os conflitos do projeto*) é melhor demonstrado no UPF que busca sempre assumir a liderança na moderação, conciliação e mediação de conflitos e diferenças e no PF que tende a ser conciliatório e fomentar a interação de outras pessoas que anseiam por harmonia e concórdia.

O terceiro elemento desse *cluster* B.4.1.3 trata de *Desenvolver atividades que aumentem a união da equipe.* Sua atividade B.4.1.3.1 (*Dedicar mais tempo que a rotina normal, seu próprio tempo ou entender o período de tempo, para estimular o trabalho em equipe entre todos os membros*) é mais característico de tipos que não medem esforços para criar uma unidade organizacional. São eles UPF e PF.

Tabela 4.11: Tabela de correlação do cluster de Trabalho em Equipe e Cooperação

Trabalho em Equipe e Cooperação					
		Perfis			
Elemento	CP	UPF	UPB	PF	P
B.4.1.1	.1	+	+	+	0
	.2	+	+	+	+
	.3	+	+	+	+
	.4	+	+	+	+
	.5	+	0	+	0
B.4.1.3	.1	+	0	+	0
TOTAL	+	6	4	6	3
	0	0	2	0	3

4.4.2 Cluster: Incentivo ao Desenvolvimento de Outros/Aprendizado da Equipe

Aprendizado em equipe é um tipo especial de impacto e influência cuja intenção é ensinar ou motivar o desenvolvimento de uma ou várias pessoas [1].

Para esse *cluster* temos dois elementos: B.4.2.1 (*Desenvolver uma cultura onde o desenvolvimento pessoal é encorajado*) e B.4.2.2 (*Desenvolver os membros de projeto para efetivamente construir uma cultura de projetos*). Para o primeiro elemento, temos *Expressar expectativas positivas em relação aos outros considerando suas habilidades ou potenciais, em casos de dificuldade* como primeiro critério de performance. Para essa característica se destacam perfis que apresentam propensão ao comportamento amigável como UPB e PF. No caso do UPB, por procurar encorajar e aprovar as pessoas, levantando o moral, mesmo em casos de dificuldades. No caso do PF, pelo seu caráter cooperativo, demonstra otimismo no trabalho da equipe.

O segundo critério de performance desse elemento é *Dar instruções detalhadas e/ou demonstrações no trabalho de como realizar a atividade ou fazer sugestões de ajuda específicas*. Dentro do modelo Symlog, o tipo que melhor desempenha essa característica é o UPF. Geralmente inferido a partir da demonstração de liderança na condução da tarefa, quando em presença de grupo, demonstra como desempenhar as funções próprias para cada tarefa.

Para o critério de performance B.4.2.1.3 (*Oferecer feedbacks especificamente positivos ou mistos com propósitos de desenvolvimento*) temos o mesmo escore de correlação associado ao primeiro critério.

A quarta e última atividade desse elemento é B.4.2.1.4 (*Dar razões ou racionalidade para ações ou outro tipo de suporte, como um conselho especifico aos membros da equipe de projetos, como decidir por necessidade de treinamento*). Para esse critério precisaríamos de um tipo que envolvesse em seu comportamento um diagnóstico de deficiência do grupo e uma sugestão de ação. Isso não aparece em nenhum tipo definido pelo modelo Symlog.

O segundo elemento B.4.2.2 apresenta um único critério de performance que trata de *Desenvolver os membros da equipe de projetos com relatórios diretos relacionados com a gerência do projeto.* Esse critério se assemelha ao primeiro critério do primeiro elemento desse *cluster*. Segue a filosofia de desenvolver o outro através de feedbacks e incentivos. Nesse caso temos o mesmo escore de correlação associado ao primeiro critério de performance.

Tabela 4.12: Tabela de correlação do cluster de Incentivo ao Aprendizado da Equipe

Incentivo ao Aprendizado da Equipe				
		Perfis		
Elemento	CP	UPB	PF	UPF
B.4.2.1	.1	+	+	0
	.2	0	0	+
	.3	+	+	0
	.4	0	0	0
B.4.2.2	.1	+	+	0
TOTAL	+	3	3	1
	0	2	2	4

4.4.3 Cluster: Liderança de Equipes

Liderança é a intenção de assumir o papel de líder de uma equipe ou um grupo. Isso implica o desejo de liderar os outros [1].

Esse *cluster* apresenta dois elementos B.4.3.1 (*Demonstrar liderança no projeto*) e B.4.3.2 (*Liderar a equipe de projetos*). O primeiro critério de performance é B.4.3.1.1 (*Informar à pessoa afetada por uma decisão do que está acontecendo. Garantir que o grupo*

tenha toda a informação necessária). O tipo que se mostra característico a desempenhar essa atividade é o UPF. Na idéia de liderança para alcançar os objetivos, esse tipo toma a iniciativa de ajudar os outros e encaminhar a tarefa, solicitando opiniões, oferecendo sugestões, procurando se comunicar com o maior número possível de membros.

O segundo critério de performance é B.4.3.1.2 (*Utilizar sua autoridade de forma justa, esforçando-se para tratar todos os membros igualmente*). Para essa característica se destacaram tipos que estão sobre os eixos U (Dominância) e P (Comportamento Amigável).
No caso do UP, geralmente inferido a partir de comportamento socialmente positivo, características correlacionadas podem incluir temperamento sociável e alta aceitação pelos outros. Para o UPF, orientado para a liderança na condução de tarefas, procura ser amigável e tratar bem as pessoas demonstrando ser democrático, mas determinado em relação ao trabalho. Tem afeição por outras pessoas. Com o UPB, geralmente inferido a partir de comportamento considerado sociável, características correlacionadas podem incluir preocupação com o conforto e bem-estar alheio e em manter o tom emocional do grupo em nível de boa disposição e amizade. Para o P, destaca-se o fato dele esperar ser aceito e apreciado como alguém que é igual aos outros. Assim, mostra-se sem preconceitos, e geralmente é inferido a partir de comportamento tido por amigável, parece gostar de todos, valoriza as pessoas, desperta reações amigáveis. Por ultimo, o PF que apresenta traços de cooperação, construtivismo e interesse pelas pessoas sem qualquer preocupação com *status.*

Promover a efetividade da equipe utilizando estratégias que promovam a moralidade e aumentem a produtividade é o terceiro critério de performance desse elemento. Os tipos que melhor desempenham essa característica são aqueles que estão em busca de fazer as coisas certas, da melhor maneira possível para atingir aos resultados como o UPF e UF. Para isso, esses tipos promovem na equipe essa cultura. Temos ainda aqueles que são conservadores e buscam as formas corretas e aprovadas de fazer as tarefas, tendo gosto por manter as coisas muito bem organizadas, definidas e sob seu controle como o F. No caso do UNF, apesar de moralista, apresenta uma conduta negativa, pois passa a ser reprovador e não promove o aumento da produtividade.

O quarto e último critério de performance desse elemento é B.4.3.1.4 (*Defender a equipe do projeto, protegendo ela e sua reputação frente a alta gerência. Garantir que as necessidades práticas da equipe sejam supridas).* Tendem a desenvolver essa característica aqueles tipos que estão sobre o eixo U e P. No caso UPF e UPB, seja por tomar iniciativa e

ajudar os outros a encaminhar a tarefa, em outras palavras, senso de direção, ou seja por apresentar traços de comportamento amigável e de proteção.

Para o segundo elemento desse cluster B.4.3.2, temos dois critérios de performance B.4.3.2.1 (*Liderar diretamente sua equipe de projetos com relatórios diretos relacionados a gerência de projeto*) e B.4.3.2.2 (*Investir tempo e esforço extra para desenvolver atividades de liderança do projeto*). O primeiro é melhor desempenhado por F que orientado, controlado e reflexivo, tem gosto em manter as coisas muito bem organizadas, bem definidas e sob controle. Para o segundo, temos os tipos UPF e F.

Tabela 4.13: Tabela de correlação do cluster de Liderança

Liderança								
		Perfis						
Elemento	CP	UPF	UP	UPB	P	PF	UF	F
B.4.3.1	.1	+	0	0	0	0	0	0
	.2	+	+	+	+	+	0	0
	.3	+	0	0	0	0	+	+
	.4	+	0	+	0	0	0	0
B.4.3.2	.1	0	0	0	0	0	0	+
	.2	+	0	0	0	0	0	+
TOTAL	+	5	1	2	1	1	1	3
	0	1	5	4	5	5	5	3

4.4.4 Cluster: Assertividade e Uso do Poder Posicional

Assertividade expressa a intenção individual de fazer os outros apoiarem os seus desejos. Direcionar o comportamento tem o tema ou forma de “dizer as pessoas o que elas devem fazer” [1].

O primeiro elemento desse *cluster* é B.4.4.1 (*Usar da assertividade quando necessário*). Como primeiro critério de performance desse elemento temos: *Falar assertivamente, dizer firmemente “não” a pedidos sem cabimento ou colocando limites ao comportamento dos outros*. Atividades como essas tendem a ser melhores desempenhadas por perfis presentes nos eixos de dominância e aceitação da orientação da tarefa. No caso de U, UPF, UF, UNF e UN, com predominância sobre o eixo da dominância, o caráter da assertividade se dá na medida em que, na busca por concluir a tarefa, ou simplesmente fazer

as coisas certas, se mostram dominantes, convincentes, exigentes, e no caso do UN, até mesmo inflexível. Para o F e NF, com predominância sobre o eixo F, em concluir de maneira assertiva a orientação proposta por autoridade superior.

O segundo critério de performance desse elemento trata de *Exigir uma alta performance, colocando firmes padrões de desempenho e qualidade.* Para esse critério muitos dos tipos presentes no critério anterior se mostram presentes aqui. Só não se adéquam aqui os tipos U, UN e NF. Nesses casos não há o uso da assertividade na cobrança de um padrão definido de desempenho e qualidade.

Para o terceiro critério desse elemento temos *Insistir no cumprimento de procedimentos e políticas.* O que melhor desempenha essa atividade é o NF. Sempre em busca de fazer as coisas certas, dá atenção permanente as normas, a averiguação e atribuição de responsabilidades, insistente, e às vezes até inflexível. Perfis mais metódicos também se adéquam como o UPF, UF, UNF e F.

O outro elemento presente nesse cluster é *Gerenciar o projeto completo.* Para esse elemento temos apenas um único critério B.4.4.2.1 (*Ter responsabilidade sobre os membros da equipe de projetos, com relatórios diretos relacionados à gerência de projeto*). Para esse caso se repete o escore obtido para o segundo critério do primeiro elemento.

Tabela 4.14: Tabela de correlação do cluster de Assertividade

Assertividade								
		Perfis						
Elemento	CP	U	UPF	UF	UNF	UN	F	NF
B.4.4.1	.1	+	+	+	+	+	+	+
	.2	0	+	+	+	0	+	0
	.3	0	+	+	+	0	+	+
B.4.4.2	.1	0	+	+	+	0	+	0
TOTAL	+	1	4	4	4	1	4	2
	0	3	0	0	0	3	0	2

4.5 Unidade de Competência: Cognitivo.

4.5.1 Cluster: Pensamento Analítico

Pensamento Analítico é trabalhar com uma situação quebrando ela em partes menores, ou traçar as implicações da situação passo-a-passo [1].

Esse *cluster* possui como primeiro elemento B.5.1.1 (*Entender todas as questões relativas ao projeto*) que tem quatro critérios de performance. O primeiro é B.5.1.1.1 (*Aplicar técnicas analíticas básicas, como a quebra de problemas em uma lista simples de atividades, analisando o relacionamento entre as pequenas partes do problema ou situação, ou fazendo uma simples relação causal (a causa b) ou decisões pró e contra*). O perfil que se destaca para esse critério é o F. Geralmente inferido a partir de comportamento analítico, estritamente orientado para as tarefas, apto a enfrentar problemas, esse tipo se mostra sério, lógico, objetivo, sensato, perspicaz, orientado, engenhoso e reflexivo. Não mede esforços para achar soluções para os problemas, examinar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas, buscar entender causas e efeitos.

O segundo critério desse elemento fala sobre *Definir prioridades de atividades de acordo com a ordem de importância*. Mais uma vez o tipo que melhor manifesta esse critério é o F. Além das capacidades citadas no critério anterior, esse perfil tem gosto por manter as coisas muito bem organizadas, bem definidas e sob controle. Outros dois tipos também manifestam essa atividade. O UPF, por sua capacidade de liderança na condução de tarefas tende a priorizar para conduzir de acordo com a sua ordem de importância. No caso do DF, manifesta sempre necessidade de providenciar os preparativos para a organização de uma tarefa.

Como o terceiro critério B.5.1.1.3 se parece muito com o primeiro, repete-se aqui a correlação estabelecida para o primeiro.

Para o quarto critério de performance presente nesse elemento B.5.1.1.4 (*Entender como ações tomadas podem impactar outras áreas do projeto, outros projetos da organização ou outras operações*) o tipo F mais uma vez se mostra mais adequado. Sua característica de examinar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas, buscar entender causas e efeitos e como isso impacta no projeto.

O segundo elemento desse *cluster* é B.5.1.2 (*Facilitar soluções sobre todos os assuntos relacionados ao projeto*). Ele apresenta um único critério de performance B.5.1.2.1

(*Prover um framework onde soluções para os problemas do projeto são apresentadas*). Para esse critério temos o tipo F como bem estabelecido a correlação por suas características de estar sempre apto a enfrentar problemas.

Tabela 4.15: Tabela de correlação do cluster de Pensamento Analítico.

Pensamento Analítico				
		Perfis		
Elemento	CP	F	UPF	DF
B.5.1.1	.1	+	0	0
	.2	+	+	+
	.3	+	0	0
	.4	+	0	0
B.5.1.2	.1	+	0	0
TOTAL	+	5	1	1
	0	0	4	4

4.5.2 Cluster: Pensamento Conceitual

Pensamento Conceitual é trabalhar com uma situação ou problema colocando as pessoas juntas, vendo uma grande figura, ou seja, para ver o problema como um todo [1].

Este *cluster* apresenta como elemento B.5.2.1 (*Ver o projeto de forma holística*). O primeiro critério de performance desse elemento é B.5.2.1.1 (*Observar discrepâncias, tendências e inter-relacionamentos de dados, ou ver diferenças cruciais entre a situação atual e situações passadas*). Essa atividade é melhor desempenhada pelo tipo F que, por suas características de examinar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas, busca entender causas e efeitos.

Para os outros três critérios de performance B.5.2.1.2 (*Aplicar conceitos complexos como análise de causa, análise de portfólio ou seleção natural*), B.5.2.1.3 (*Aplicar ou modificar conceitos complexos aprendidos ou métodos apropriadamente*) e B.5.2.1.4 (*Simplificar idéias complexas colocando juntas idéias, assuntos, e observações em um conceito simples ou com apresentação clara*) se repetem a correlação obtida no primeiro critério.

Tabela 4.16: Tabela de correlação do cluster de Pensamento Conceitual

Pensamento Conceitual		
		Perfis
Elemento	CP	F
B.5.2.1	.1	+
	.2	+
	.3	+
	.4	+
TOTAL	+	4
	0	0

4.6 Unidade de Competência: Efetividade Pessoal.

4.6.1 Cluster: Autocontrole

Autocontrole é a habilidade de manter as emoções sob controle e conter ações negativas, quando frente a oposição ou hostilidade de terceiros, ou quando trabalhando sob condições de stress [1].

Esse *cluster* só apresenta um único elemento B.6.1.1 que trata de *Manter o autocontrole*. Para esse elemento temos dois critérios de performance B.6.1.1.1 (*Responder calmamente, controlar fortes emoções, como a raiva ou frustrações extremas*) e B.6.1.1.2 (*Utilizar técnicas de gerenciamento de estresse para controlar respostas, prevenir explosões, e lidar com estresses do dia-a-dia, mas gerenciando efetivamente o estresse*). Tanto para B.6.1.1.1 como para B.6.1.1.2, destacam-se perfis mais controlados e estáveis como o F que se mostra controlado, ponderado, reflexivo e o DP que parece ser calmo, estável, constante, sem afetação. No caso do B.6.1.1.2, o tipo UF, apresenta em suas raízes características empreendedoras, enérgicas, práticas. Nesse sentido, o autocontrole se mostra presente nos seus sinais não verbais.

Tabela 4.17: Tabela de correlação do cluster de Autocontrole

Autocontrole				
		Perfis		
Elemento	CP	F	DP	UF
B.6.1.1	.1	+	+	0
	.2	+	+	+
TOTAL	+	2	2	1
	0	0	0	1

4.6.2 Cluster: Autoconfiança

Autoconfiança é a pessoa acreditar na sua própria capacidade de completar a tarefa. Isso inclui a pessoa expressar confiança em enfrentar situações desafiadoras, em alcançar decisões ou formar opiniões e saber tratar as falhas construtivamente [1].

O primeiro elemento desse *cluster* trata de B.6.2.1 (*Criar um ambiente de confiança*). Seu primeiro critério de performance inclui o gerente *Ver-se como competente, comparando favoravelmente suas habilidades em relação à dos outros.* Para esse critério os perfis da dimensão *Up* (U) se tornam mais propensos por estarem próximos de valores de dominância/superioridade. Sendo assim o tipo U, com tendência a identificar-se com as pessoas poderosas, demonstra ser seguro e autoconfiante quando se compara as outras pessoas. O tipo UP, bem aceito pelo grupo pelo seu aspecto sociável, tem alta confiança nas suas habilidades e nas boas relações interpessoais. O tipo UNF tende a assumir a postura de superioridade moral e intelectual quando comparado aos outros. Esse tipo quando manifesta suas características de maneira exagerada passa a ser prejudicial, pois assume a tendência a dar sinais de reprovação.

O segundo critério desse elemento B.6.2.1.2 (*Ver-se como um agente causador, um catalisador, ou originador, estando confiante no seu próprio julgamento*). Sobressaem-se para essa atividade aqueles perfis que, ou se mostram como agente causador conduzindo a equipe a resultados ou estimulando a contribuição dos outros para o resultado. São eles o UPF e UPB.

O terceiro critério desse elemento B.6.2.1.3 trata sobre *Desenvolver um elemento de confiança e confidencialidade.* Alguns perfis desenvolvem essa atividade, sejam porque apresentam temperamentos sociáveis e por isso têm alta aceitação como os UP e UB, ou sejam porque assumem liderança na condução da tarefa ou estão aptos a enfrentar problemas

e com isso desenvolvem um elemento de confiança como os UPF e F. No caso do DP, disposto a se dar bem com as pessoas, geralmente é inferido a partir de comportamento confiável.

Para o segundo elemento desse *cluster* B.6.2.2 temos *Aceitar positivamente os fracassos.* Seu primeiro critério de performance é *Aceitar a responsabilidade, admitir falhas ou defeitos específicos*. Os perfis que se dão bem com esse critério são os que ou assumem a liderança na condução de tarefas, o UPF, ou aqueles que estão dispostos, mesmo que não na liderança, a assumir responsabilidades, confessar erros e tentar melhorar como o DPF.

No caso do segundo critério desse elemento B.6.2.2.2 (*Aprender com os próprios erros, analisar sua performance para entender as falhas e para melhorar numa performance futura*), o que se mostra como mais adequado é o DPF, pelas características citadas no parágrafo anterior.

Tabela 4.18: Tabela de correlação do cluster de Autoconfiança

Autoconfiança										
		Perfis								
Elemento	CP	U	UP	UNF	UPF	UPB	UB	F	DP	DPF
B.6.2.1	.1	+	+	+	0	0	0	0	0	0
	.2	0	0	0	+	+	0	0	0	0
	.3	0	+	0	+	0	+	+	+	0
B.6.2.2	.1	0	0	0	+	0	0	0	0	+
	.2	0	0	0	0	0	0	0	0	+
TOTAL	+	1	2	1	3	1	1	1	1	2
	0	4	3	4	2	4	4	4	4	3

4.6.3 Cluster: Flexibilidade

Flexibilidade é a habilidade de se adaptar e trabalhar efetivamente com uma variedade de situações, indivíduos ou grupos. É a habilidade de entender e apreciar perspectivas diferentes ou opostas sobre um assunto. Adaptar uma resposta quando os requisitos de uma situação mudam, ou de mudar e aceitar facilmente mudanças na sua própria organização ou requisitos do trabalho [1].

O primeiro elemento desse *cluster* é B.6.3.1 (*Mudar para atender as necessidades do projeto*). Ele possui como primeiro critério de performance B.6.3.1.1 (*Flexibilizar a aplicação*

de regras e procedimentos dependendo da situação. Adaptar ações para alinhar com os objetivos da organização). Nesse caso, perfis que se mostram mais disposto a colaboração e orientação ao grupo se mostram mais adequados como o PF e P. O F, por sua vez, na busca por resolver os problemas se mostra flexível ao analisar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas.

Para o segundo critério de performance B.6.3.1.2 (*Adaptar a tática à situação ou ao tipo de resposta recebida, mudar o comportamento ou forma de resolver uma situação*) os tipos que melhor manifestam essa característica repetem o critério de performance anterior.

O terceiro critério de performance desse elemento é B.6.3.1.3 trata de *Respeitar diferenças pessoais, étnicas e culturais a fim de garantir um ambiente colaborativo no projeto*. Os tipos mais característicos são PF e P. O primeiro por mostrar receptividade, disposto a colaboração no ambiente de trabalho, sem preocupação com *status*. O segundo por ser orientado para o grupo, participativo, flexível e sem preconceitos

O outro elemento presente nesse cluster é B.6.3.2 (*Mudar para o ritmo necessário*). Seu único critério B.6.3.2.1 (*Mudar rapidamente quando necessário*) é melhor representado por P e PF pelos motivos justificados aos critérios B.6.3.1.1 e B.6.3.1.2.

Tabela 4.19: Tabela de correlação do cluster de Flexibilidade

Flexibilidade				
		Perfis		
Elemento	CP	PF	P	F
B.6.3.1	.1	+	+	+
	.2	+	+	+
	.3	+	+	0
B.6.3.2	.1	+	+	+
TOTAL	+	4	4	3
	0	0	0	1

4.6.4 Cluster: Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional é a habilidade individual de alinhar seu próprio comportamento com as necessidades, prioridades e objetivos da organização, atuar de maneira que promova os objetivos da organização ou aceitar as necessidades organizacionais [1].

Para esse *cluster* temos apenas um único elemento B.6.4.1 *(Demonstrar comprometimento com o projeto*) manifestado através de três critérios de performance: B.6.4.1.1 (*Entender e apoiar ativamente as missões e objetivos do projeto e da organização*), B.6.4.1.2 (*Alinhar atividades e prioridades próprias para atender as necessidades organizacionais*) e B.6.4.1.3 (*Fazer sacrifícios quando necessário para seguir o projeto adiante*).

Para o primeiro, destacam-se perfis que tem algum compromisso ou intenção de realizar a tarefa ou alcançar os objetivos da organização como o UPF, UF, PF, F, NF, DPF, DF e DNF.

Para o segundo critério de performance, entre os tipos que desenvolvem essa capacidade, merecem destaque PF e DPF que trabalham para o grupo e organização e o NF que sempre em busca de "fazer a coisa certa" é capaz de suprimir os desejos individuais em favor das metas organizacionais.

No caso do terceiro critério, os tipos que deixam mais transparecer essa característica são o F e DNF que não medem esforços para achar soluções para os problemas sendo, no caso do DNF, disposto auto-sacrifício se necessário para atingir as metas da organização.

Tabela 4.20: Tabela de correlação do cluster de Comprometimento com a Organização

Comprometimento com a organização									
		Perfis							
Elemento	CP	UPF	UF	PF	F	NF	DPF	DF	DNF
B.6.4.1	.1	+	+	+	+	+	+	+	+
	.2	0	0	+	0	0	+	0	0
	.3	0	0	0	+	0	0	0	+
TOTAL	+	1	1	2	2	1	2	1	2
	0	2	2	1	1	2	1	2	1

5. Análise dos Resultados

Segue, nesta sessão, a tabela que mostra a correlação estabelecida entre os 19 clusters de competência pessoal presentes do PMCD *Framework* e os 26 tipos definidos no modelo Symlog. Para uma melhor visualização, só serão representados na tabela os tipos que apresentaram pelo menos uma pontuação no processo de correlação.

Tabela 5.1: Resultado consolidado da correlação

		U	**UP**	**UPF**	**UF**	**UNF**	**UN**	**UB**	**UPB**	**P**	**PF**	**F**	**NF**	**B**	**PB**	**DP**	**DPF**	**DF**	**DNF**
		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
B.1	B.1.1	0	0	4	3	3	0	0	0	0	1	7	4	0	0	1	0	0	2
	B1.2	0	0	4	3	1	0	0	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	2
	B1.3	1	0	8	6	2	0	0	0	1	0	7	2	0	0	0	0	0	1
	B.1.4	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	4	0	0	0	0	0	0	0
B.2	B2.1	0	0	3	6	1	0	0	0	0	8	9	7	2	0	0	0	0	2
	B2.2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	4	0	0	0
B.3	B3.1	0	2	6	1	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0
	B3.2	0	0	3	2	0	0	0	0	3	3	0	1	0	0	3	0	0	0
	B3.3	1	4	3	1	0	0	2	4	3	3	0	0	0	2	3	0	0	0
B.4	B4.1	0	0	6	0	0	0	0	4	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0
	B4.2	0	0	1	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	B4.3	0	1	5	1	0	0	0	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0
	B4.4	1	0	4	4	4	1	0	0	0	0	4	2	0	0	0	0	0	0
B5	B5.1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	1	0
	B5.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
B.6	B6.1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
	B6.2	1	2	3	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0
	B6.3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	3	0	0	0	0	0	0	0
	B6.4	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	2	1	2
TOTAL		**4**	**9**	**52**	**31**	**12**	**1**	**3**	**16**	**26**	**43**	**56**	**20**	**2**	**2**	**14**	**6**	**2**	**9**

Após a tabulação e compilação dos dados, vimos que os perfis que obtiveram os maiores escores para a correlação foram os F e UPF, com 56 e 52 pontuações positivas, respectivamente.

Da maneira como foi tratada toda a análise sobre os critérios de performance presentes no PMCD, o tipo F apresentou 18,18% das pontuações positivas obtidas no processo de correlação, estando presente em 14 dos 19 *clusters* de competências (ver Figura 5.1).

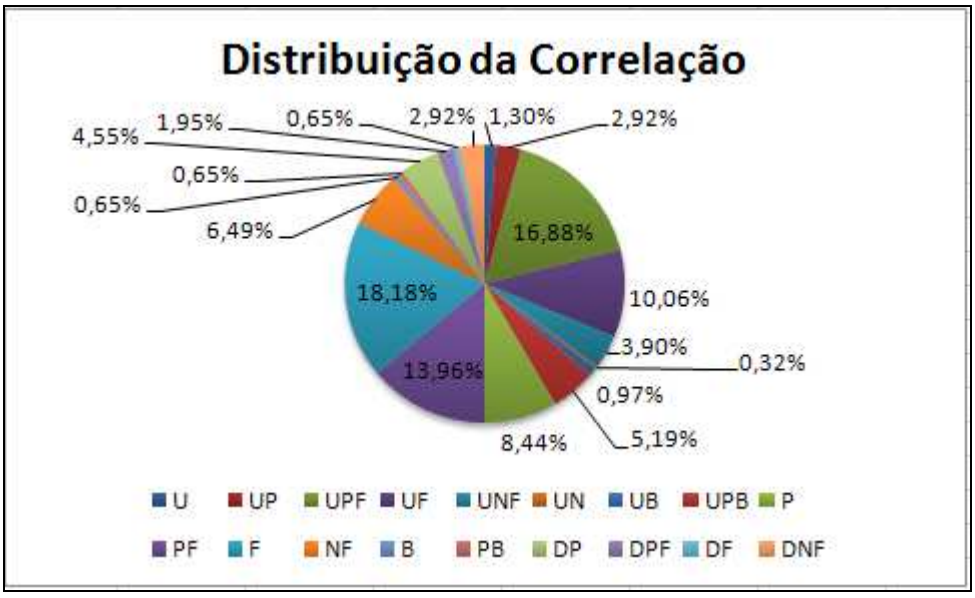


Figura 5.1: Distribuição da Correlação

Por ser mostrar focalizado no trabalho, sério, sensato, objetivo, perspicaz, analítico, inteligente, orientado, engenhoso, ajuizado, controlado, ponderado, reflexivo, sensível e justo, o tipo F, se adéqua a muitas das características retratadas nas unidades de competências do PMCD *Framework.* Geralmente inferido a partir do comportamento analítico, esse tipo não mede esforços para achar soluções para os problemas, examinar cuidadosamente dados, crenças, opiniões, valores, sugestões, alternativas, buscar entender causas e efeitos, preservar valores. Moderado, persistente e impessoal, tem gosto em manter as coisas muito bem organizadas, bem definidas e sob controle. Estão presentes na análise de seus sinais não-verbais um olhar ativo, sem alterar a expressão impessoal, observando, relembrando, pensando, raciocinando, planejando; focalizar a atenção no trabalho, não rejeitar trabalho físico.

Dentre as unidades de competências que o tipo F se mostrou mais predominante estão as de Realização e Ação e Cognitivo. No caso da primeira unidade, estando presente com o maior escore em dois dos quatro *clusters*: Orientação a Resultados e Busca por informações (ver Figura 5.2 e 5.3). Isso, principalmente pela sua orientação constante a realização da tarefa. Para a unidade cognitiva, destaque para o *cluster* de Pensamento Analítico onde o tipo F apresenta 71,43% das pontuações obtidas (ver Figura 5.4).

Figura 5.2: Orientação a Resultados

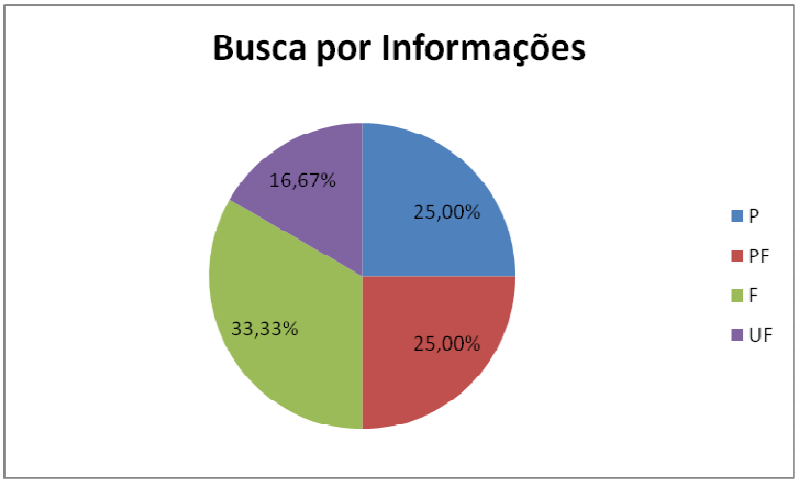


Figura 5.3: Busca por Informações

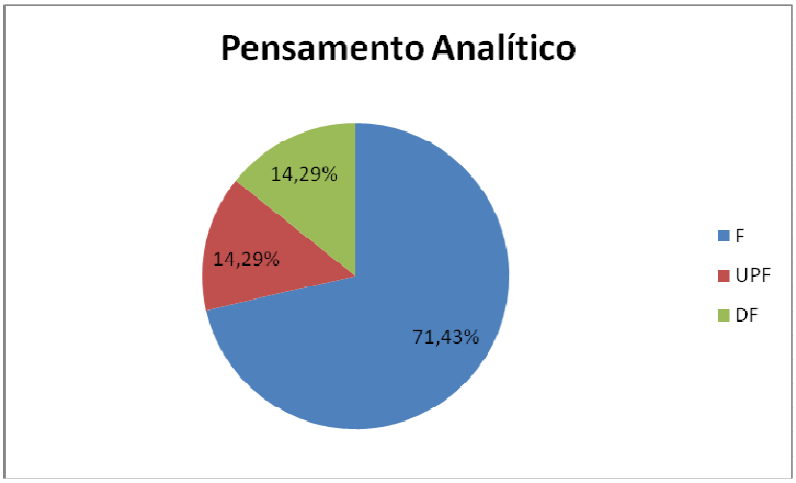


Figura 5.4: Pensamento Analítico

A unidade de competência em que o tipo F se mostrou menos adequado foi a de Impacto e Influência, estando presente em apenas uma das três competências dessa unidade. Como essa unidade envolve se relacionar para influenciar, persuadir, entendendo quem são as pessoas chaves para se alcançar os objetivos da organização, o tipo F dá atenção contínua à tarefa deixando lado, às vezes, a necessidade de se aliar a outros para realizar a tarefa.

Na visão dessa análise, o tipo F é o que se mostra mais adequado a assumir funções de gerencia de projetos, levando em considerações apenas as competências pessoais.

O segundo tipo a receber maior pontuação, o UPF, apresentou 16,88% das pontuações positivas obtidas no processo de correlação, estando presente em 13 dos 19 *clusters* de competências (ver figura 5.2). Na unidade de competência B.4 (*Gerencial*), o perfil UPF apresentou o maior escore em três dos quatros *clusters* de competência: Trabalho em Equipe, Liderança e Assertividade (ver Figura 5.5, 5.6 e 5.7).

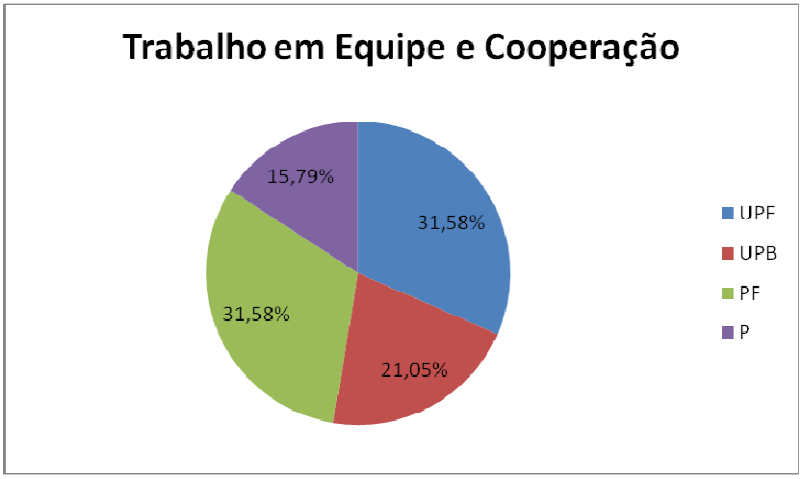


Figura 5.5: Trabalho em Equipe e Cooperação

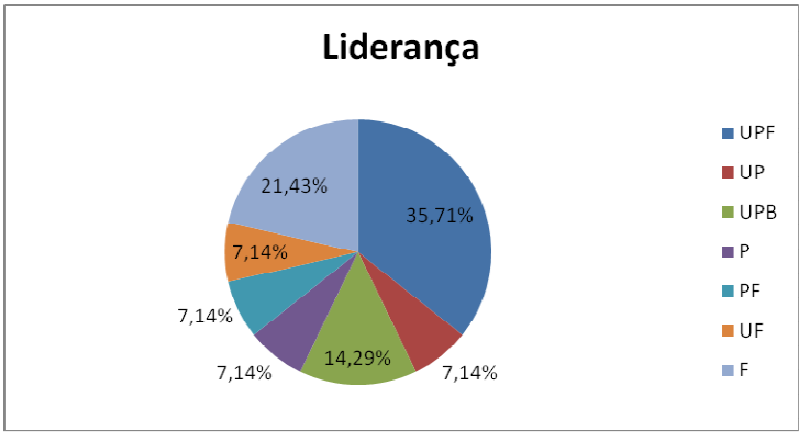


Figura 5.6: Liderança

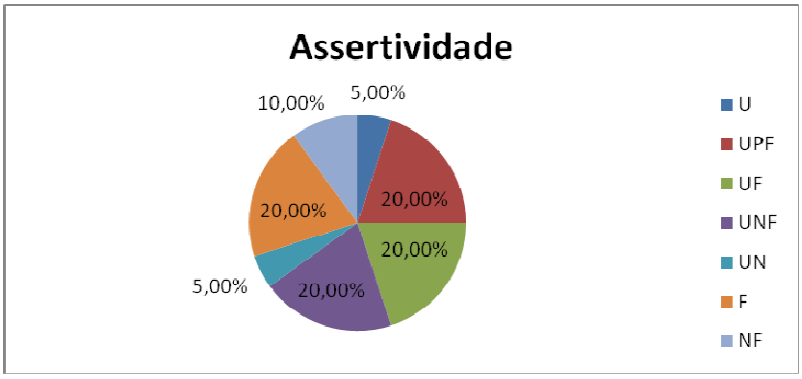


Figura 5.7: Assertividade

Geralmente inferido a partir da demonstração de liderança firme e democrática de tarefas; características correlacionadas, para esse perfil, podem incluir identificação com uma autoridade idealizada, aceitação de tarefas dadas pela autoridade, afeição por outras pessoas. Sua identificação com a unidade do Impacto e Influência se dá, principalmente por suas características de persuasão e influência. Na idéia de criar um ambiente de unidade organizacional e trabalho em equipe com objetivos comuns, o tipo UPF, toma a iniciativa de ajudar os outros a encaminhar a tarefa, solicitar opiniões, oferecer sugestões, assumir a liderança na moderação, conciliação e mediação de conflitos e diferenças.

Para o modelo Symlog, esse tipo é considerado o perfil de líder mais eficaz. Porém, na correlação com as competências pessoais do PMCD, ele deixa um pouco a desejar na unidade de Foco nos *Stakeholders*. Para o *cluster* B.2.1 (Orientação para o serviço ao cliente), ele só apresenta 7,5% das pontuações positivas obtidas (ver Figura 5.8).

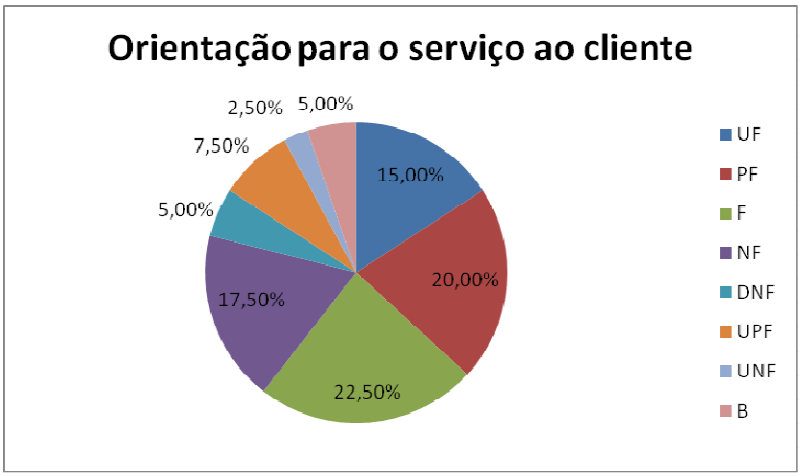


Figura 5.8: Orientação para o serviço ao cliente

O terceiro perfil com maior escore foi o PF, com 13,96% das pontuações positivas obtidas (ver Figura 5.1). Geralmente inferido a partir de comportamento considerado disposto à cooperação no ambiente de trabalho, sem qualquer preocupação com *status*, altruísta e otimista em relação ao resultado de suas tarefas, mostra-se cooperativo, racional, construtivo, comunicativo, colaborador, responsável, otimista, idealista, altruísta, comprometido. Essas características se mostram adequadas à pelo menos 13 dos 19 clusters de competências presentes no PMCD *Framework*. Para a unidade de competência Gerencial, o tipo PF apresentou os maiores escores em dois *clusters*: Trabalho em Equipe e Incentivo ao desenvolvimento de outros (ver Figura 5.9 e 5.10), justamente por sua orientação a realização da tarefa aliado ao comportamento amigável, presentes nos eixos F e P, respectivamente, da teoria de campo do modelo Symlog.

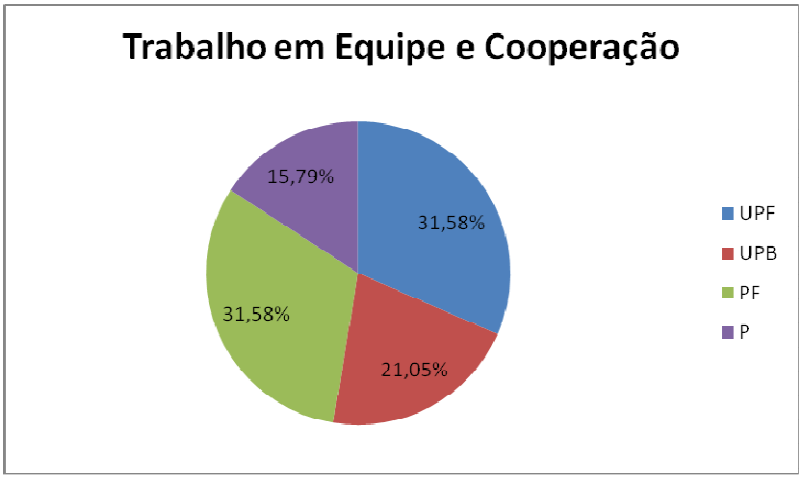


Figura 5.9: Trabalho em Equipe e Cooperação

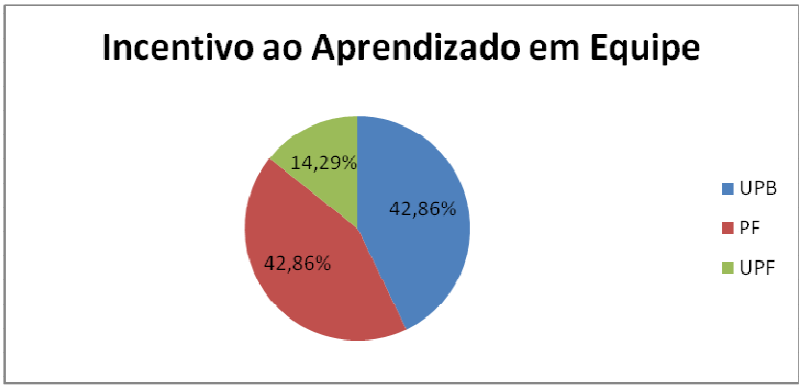


Figura 5.10: Incentivo ao Aprendizado em Equipe

Analisando sobre a ótica da distribuição sobre as dimensões do modelo Symlog (ver Figura 5.11), vemos uma predominância maior na correlação sobre os eixos da Dominância,

Comportamento Amigável e Orientação a Tarefa, o que nos conduz a levantar algumas hipóteses sobre os dados.

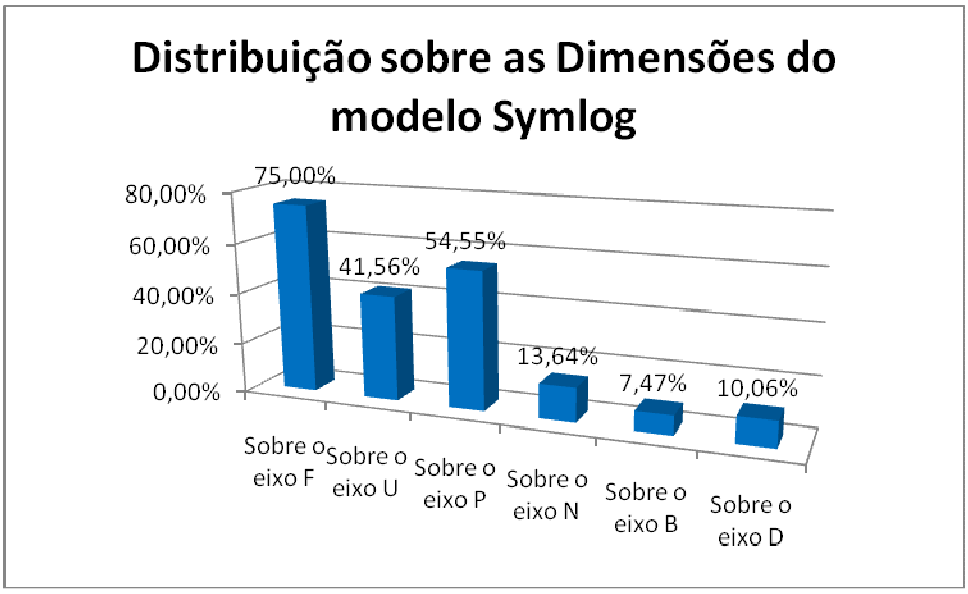


Figura 5.11: Distribuição sobre as Dimensões do modelo Symlog

A predominância de correlações positivas sobre o eixo F (*Orientação a Tarefa*), no caso 75% das pontuações positivas, nos leva a imaginar que perfis "orientados a ação" tendem a desempenhar melhor a função de gerente de projetos, segundo a visão do PMCD *Framework*. Os quatro tipos que tiveram maiores escores apresentaram, em sua composição de perfil, traços de orientação a tarefa (ver Figura 5.12). O ponto positivo desses perfis está, sem dúvidas, na geração de resultados para o projeto.

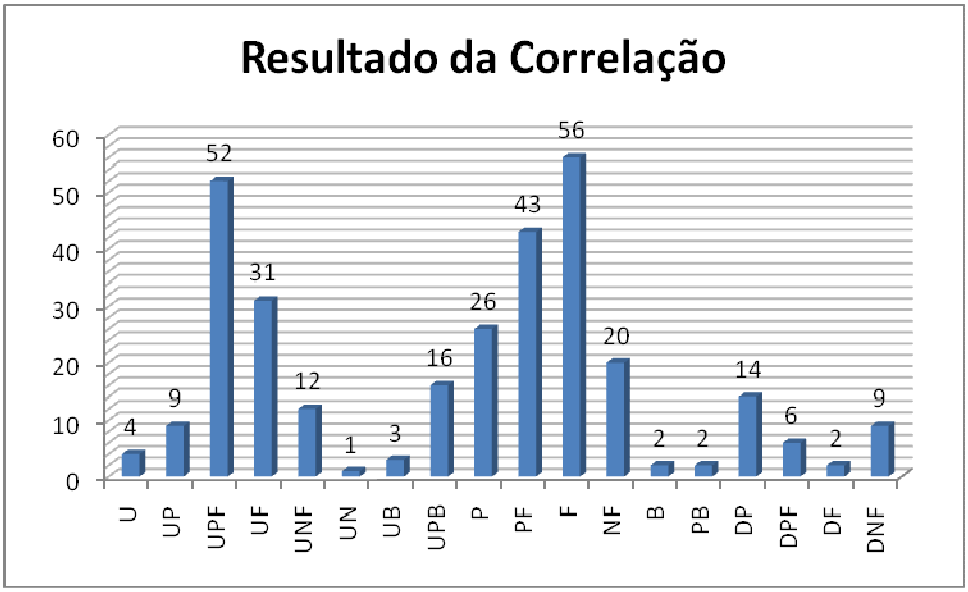


Figura 5.12: Resultado da Correlação

Os perfis “orientados a pessoas”, que estão sobre o eixo P (*Comportamento Amigável*), no caso com 54,55% das pontuações positivas, tendem a ser melhores aceitos quando, sua manifestação de comportamento amigável se dá na orientação de contribuir ou cooperar para gerar resultados, seja promovendo um ambiente cooperativo ou liderando para realizar a tarefa.

Os perfis de “dominância”, que apresentam na composição do seu perfil características presentes no eixo U (*Dominância*), no caso com 41,56% das pontuações positivas, tendem a ser melhores aceitos quando compostos com traços empreendedores ou persuasão e liderança para realização da tarefa.

Os tipos sobre os eixos N (*Comportamento Não-Amigavel*), B (*Oposição a tarefa*) e D (*Submissão*), com baixo numero de competências (ver Figura 5.11), na visão do PMCD *Framework*, tendem a não desempenhar bem a função de gerente de projetos.

6. Conclusões

Não é de hoje, que grande parte do sucesso dos projetos está associada às competências presentes na figura de quem o lidera. Nesse sentido, tem se concentrado cada vez mais no papel do gerente de projetos os esforços necessários para alcançar os resultados desejados. Em estudo recente de benchmarking em gerenciamento de projetos no Brasil, dentre as habilidades mais valorizadas pelas Organizações, além do conhecimento em gerência de projetos, estão liderança, comunicação e iniciativa [23]. Quando partimos para essa análise focando apenas no setor de TI, a ênfase técnica se torna ainda maior, com 46% dessas competências num perfil mais técnico [23].

A necessidade de instrumentos que auxiliem as organizações a avaliar habilidades, competências e comportamentos necessários a tarefa tem se tornado cada vez mais imprescindível. Vários modelos têm sido trabalhados e desenvolvidos, tanto no sentido de definir que competências são essas, como em saber como identificá-las na manifestação do comportamento de uma pessoa na realização da tarefa. O PMCD *Framework* passa a ser referência nesse sentido pois, baseado em estudos e na boa prática da comunidade de gerenciamento de projetos, ele define e descreve que habilidades são necessárias para ser um gerente de projetos eficiente.

Este estudo propôs estabelecer uma relação entre as competências pessoais, definidas como necessárias pelo PMCD *Framework*, e os perfis definidos pelo modelo Symlog com o objetivo de analisar quais destes se mostram mais adequados ao papel de gerentes de projetos na manifestação do seu comportamento durante a realização da tarefa. O foco do estudo nas competências pessoais se deu principalmente pela necessidade de se avaliar competências não técnicas, dado que as técnicas são mais fáceis de serem desenvolvidas e avaliadas em sala de aula. O próprio perfil mais comum de profissionais que hoje atuam no gerenciamento de projetos são 59% técnicos e pouco generalistas [23].

Como importância dos resultados e utilidade dos mesmos, o que se pretende com essa correlação é testar se o modelo Symlog é útil ou não para ajudar as organizações a avaliar se os candidatos possuem as habilidades no caso, pessoais, necessárias a se tornarem gerente de projetos. A utilidade do modelo pode ainda se estender a composições de equipes, associação inferencial de comportamentos favoráveis e desfavoráveis ao desempenho efetivo do projeto e, no caso especifico do estudo, mostrar a predominância sobre tipos de poder e tarefa em detrimento a afeto positivo e adaptabilidade social.

De acordo com Torreão, para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado [24]. O gerente do projeto é visto pelo PMI como aquele que possui maior autoridade e responsabilidade pelo alcance dos objetivos do projeto [13]. Sendo assim, o uso de ferramentas, modelos e métodos que favoreçam a análise de quem é capaz ou não de levar o projeto ao sucesso é vital.

6.1 Trabalhos Futuros

Algumas limitações desse estudo servem como referência para trabalhos futuros:

- Reavaliação do processo de correlação. Por ser um processo inferencial, este pode estar sujeito a distorções e erros de análise. Seria interessante, para uma maior validade do processo, uma reavaliação do processo de correlação por outros. Outro fator importante para o encaminhamento de uma reavaliação seria um trabalho prévio sobre a tabela de competências pessoais do PMCD *Framework.* Pois, como alguns *clusters* apresentam mais critérios de performance que outros, e em alguns casos muitos semelhantes, os resultados alcançados podem alterar um pouco pois teríamos mais ou menos pontuações positivas para alguns tipos de perfis.

- O processo de correlação só levou em consideração presença de alguma característica do perfil que evidencie a presença da competência através dos seus critérios de performance, não levando em consideração, portanto, os casos em que a competência não se adéqua aos perfis. Sendo assim, propor um estudo que também leve em consideração os casos em que a competência não se adéqua aos perfis seria de grande valia.

- Estabelecer uma parceria formal entre CIn-UFPE e Symlog Consulting Group que, através da realização de pesquisas qualitativas periódicas em empresas de ponta de TI na cidade do Recife, avaliem as hipóteses geradas nesse estudo.

- Estabelecer um estudo que correlacione os tipos definidos no modelo Symlog e outras teorias de analise de comportamento para as competências pessoais do gerente de projetos.

- Propor um modelo de desenvolvimento das competências pessoais do gerente de projetos baseado nas variáveis do PMCD *Framework*, que utilize o modelo Symlog como instrumento de apóio.

7. Referências

[1] Project Management Institute, “Project Management Competency Development (PMCD) Framework”, Project Management Institute Inc, 2001.

[2] Valença, Antonio C., Koenings, Robert., Hare, Paul, Método Symlog e aprendizagem organizacional, Qualitymark, 2004

[3] Boyatzis, Richard E. The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

[4] McClelland, David C. Spencer, Introdução ao livro - Competence at Work, de Spencer, Lyle M, Jr., PhD e Spencer, Signe, John Wiley & Sons, Inc. 1993, p. 3-8

[5] Fleury, A. & Fleury M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira, Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

[6] Westera, W. Competencies in education: a confusion of tongues. Journal of Curriculum studies 33 (1), 2001, p. 75–88.

[7] Suikkia, R., Tromstedta, R., Haapasalob, H., Project management competence development framework in turbulent business environment, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu, Science Direct, Technovation, 2006.

[8] Artto, K., Heinonen, R., Arenius, M., Kovanen, V., Nyberg, T., 1998. Global Project Business and the Dynamics of Change. Technology Development Centre Finland, TEKES, Helsinki.

[9] Lock, D. Project Management, seventh ed. Gower Publishing Ltd, Vermont., 2000.

[10] Frame, J.D. Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations. Jossey-Bass Publishiers, San Francisco, 1999.

[11] Jafaari, A. Project management in 21st Century, Proceeding of the IRNOP VI, Turku, Finland 2004 pp. 340–365.

[12] Crawford, L.H. A global approach to project management competence Proceedings of the 1997 AIPM.

[13] PMI (*Project Management Institute*). PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerencia de Projetos - Terceira Edição. Project Management Institute, 2004.

[14] Weinandy, J., Thoennes, D., Nieberle, M. The PMCD Framework – introduction and its practical relevance. Oslo University College - School of Business, 2005

[15] Project Pro, e-Zine PMCD. www.projectpro.co.za/e-Zine/PMCD/pmcd.html. Último acesso: 09/12/2007.

[16] Spencer, Lyle M., Jr., and Signe M. Spencer. Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

[17] Bales, R.F., 1970. Personality and Interpersonal Behavior. Holt, Rinehart and Winston, New York, NY.

[18] Bales, R.F., Koenigs, R.J., 1992. Images that Guide Leadership. SYMLOG Consulting Group, San Diego, CA.

[19] Ford Jr, D.L., Ismail, K.M., 2006. Perceptions of effective leadership among Central Eurasian managers: A cultural convergence–divergence examination within a globalization context. Journal of International Management 12 (2006)

[20] Trabalhos de Graduação sobre análise de competências pessoais e perfis de gerência de projetos, CIN-UFPE.

[21] Bales, R.F., A Chave Symlog para valores individuais e organizacionais.

[22] Bales. R.F., Cohen, S.P., Guia de Observação de Comportamento Symlog. Revisado e adaptado de SYMLOG, A System for the Multiple Level Observation of Groups, Robert F. Bales e Stephen P. Cohen, The Free Press, 1979. Copyright © 1987, 1997 SYMLOG Consulting Group

[23] Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2007, Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

[24] Torreão, Paula Geralda Barbosa Coelho. Project Management Knowledge Learning Environment: Ambiente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos. Dissertação de mestrado em Ciência da Computação. UFPE, 2005.

8. Assinaturas

Trabalho de Graduação apresentado por Hector Paulo de Lima Oliveira à Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título “Um estudo sobre a relação entre as competências pessoais do gerente de projetos nas variáveis do PMCD Framework e os perfis definidos pelo modelo SYMLOG”, orientada pelo Prof. Dr. Hermano Perrelli de Moura e pelo Prof. Dr. Antônio Carlos Valença.

Hermano Perrelli de Moura

Orientador

Antônio Carlos Valença

Co-Orientador

Hector Paulo de Lima Oliveira

Aluno

9. Apêndices

9.1 Tabela de Competências Pessoais

B.1 Unidade de Competência: Realização e Ação	
B.1.1 Cluster: Orientação a resultados/realização	
Elemento	Critério de Performance
B.1.1.1 Trabalhar intensivamente para alcançar os objetivos do projeto	.1 Focar nas tarefas e nos padrões de excelência ditados pelos stakeholders. .2 Esforçar-se para fazer o trabalho bem, alcançando os objetivos definidos pelos stakeholders .3 Controlar risco do projeto proativamente .4 Exigir padrões de alta performance própria e da equipe
B.1.1.2 Motivar os stakeholders do projeto de maneira positiva	.1 Esforçar-se para garantir que expectativas de todos os stakeholders sejam alcançadas
B.1.1.3 Prover novas idéias sobre o planejamento e desenvolvimento do projeto	.1 Desenvolver ações inovadoras para aumentar o desempenho da equipe de projetos
B.1.1.4 Prezar pela integridade individual e profissionalismo pessoal.	.1 Cumprir todos os requisitos legais. .2 Trabalhar com um conjunto conhecido de padrões éticos .3 Evita conflitos de interesse entre os stakeholders .4 Não oferecer nem aceitar pagamentos inapropriados ou qualquer outro item para ganho pessoal. .5 Manter e respeitar confidencialmente a informação sensitiva.
B.1.2 Cluster: Preocupação com ordem, qualidade e exatidão.	
Elemento	Critério de Performance
B.1.2.1 Gerenciar o projeto de forma exata e ordenada	.1 Trabalhar com os outros para esclarecer o escopo, funções, expectativas, e requisitos do projeto. .2 Monitorar o progresso do projeto em relação a escopo, qualidade, tempo e custo incluindo as mudanças aprovadas. .3 Checar a veracidade das informações passadas por terceiros e garantir que os processos corretos são seguidos.
B.1.2.2 Provê informações verdadeiras e confiáveis.	.1 Provê informações precisas baseado nas suas próprias qualificações e experiências. .2 Provê informações precisas para estimar, atuais e esperados resultados, e riscos para os stakeholders.

B.1.3 Cluster: Iniciativa	
Elemento	Critério de Performance
B.1.3.1 Tomar a iniciativa quando necessário	.1 Mostrar persistência em suas ações, não desiste face a adversidades. Tomar ações diretas para direcionar os problemas. .2 Direcionar as atuais oportunidades ou problemas tomando ações positivas para aproveitar as oportunidades e solucionar os problemas presentes. .3 Atuar rápida e decisivamente em uma crise onde o normal é esperar, "estudar", e ter esperança que o problema se resolverá sozinho.
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 Visualizar oportunidades de adicionar valor para o cliente ou para sua própria organização. .2 Medir oportunidades relevantes assim que eles emergem. .3 Consolidar a oportunidade ou passar ela para a organização.
B.1.3.4 Incentivar o uso das melhores práticas	.1 Utilizar seus conhecimentos e aplicação das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. .2 Compartilhar lições aprendidas, melhores práticas, etc. com os stakeholders do projeto.
B.1.4 Busca por Informações	
Elemento	Critério de Performance
B.1.4.1 Garantir que a informação utilizada para gerenciar o projeto seja completa e exata	.1 Envolver-se pessoalmente na busca de informações para entender ao máximo o problema. Questiona quem está próximo ao problema enquanto outros poderiam ignorar essas pessoas. .2 Perguntar questões para obter a real causa da situação ou problema. .3 Chamar ou contatar outros, que não estão pessoalmente envolvidos, para ver suas perspectivas, informações de background, ou experiências. .4 Utilizar um esforço sistemático, acima do período de tempo limitado, para obter os dados necessários ou feedbacks. .5 Revisar documentos de projetos anteriores para incorporar lições aprendidas. .6 Identificar fora especialistas nos problemas. .7 Demonstrar persistência em detalhar a

	informação. Não voltar atrás em face a uma adversidade ou resistência.

B.2 Unidade de Competência: Foco nos Stakeholders	
B.2.1 Cluster: Orientação para o Serviço ao Cliente	
Elemento	Critério de Performance
B.2.1.1 Representar o cliente dentro do projeto	.1 Preocupar-se em seguir os questionamentos, pedidos e reclamações dos clientes. .2 Manter comunicação clara com o cliente acerca de expectativas mútuas. .3 Monitorar a satisfação do cliente. Distribuir informações de ajuda para clientes e oferecer amigavelmente serviços com qualidade. .4 Atuar para fazer melhor as coisas. Fazer tentativas concretas para agregar valor ao cliente e fazer coisas melhores para o cliente de alguma forma. .5 Manter a responsabilidade pela satisfação do cliente. .6 Fazer o máximo possível antes de passar a responsabilidade para outra pessoa. .7 Manter-se engajado para assegurar que as necessidades do cliente sejam atendidas. .8 Balanceia a competição entre os interesses dos *stakeholders* para uma resolução justa.
B.2.1.2 Ter iniciativa para prover um excelente serviço ao cliente	.1 Ter iniciativa para resolver os problemas dos clientes. .2 Engajar o cliente proativamente, tomar ações positivas para garantir que as necessidades sejam atendidas.
B.2.2 Cluster: Compreensão Interpessoal	
Elemento	Critério de Performance
B.2.2.1 Esforçar-se em entender os pensamentos, sentimentos, preocupações dos stakeholders	.1 Esforçar-se para entender tanto as emoções e as razões contidas nas comunicações com os stakeholders do projeto. .2 Esforçar-se para entender as entrelinhas do problema, e as razões para alguém agir ou sentimentos, comportamentos e problemas. Apresentar objetivamente uma visão balanceada de especificas forças e ameaças.
B.2.2.2 Ouvir e responder aos outros	.1 Manter os ouvidos atentos para os outros sentimentos e significados, e usar esse entendimento para explicar comportamento passado dos outros, entender atual comportamento e antecipar futuros. .2 Manter a escuta ativa.

B.3 Unidade de Competência: Impacto e Influência	
B.3.1 Cluster : Impacto e Influência	
Elemento	Critério de Performance
B.3.1.1 Realizar ações para influenciar os outros	.1 Tomar ações de múltiplos passos para persuadir, incluindo cuidado na preparação dos dados, ou provendo duas ou mais opiniões diferentes em uma apresentação ou discussão. .2 Adaptar a sua apresentação ou discussão para melhor atender ao ambiente. .3 Utilizar-se de *experts* ou partes de terceiros para influenciar ou persuadir outros no suporte a suas ações, ou para ter um impacto especifico nas ações de outros stakeholders envolvidos na situação.
B.3.1.2 Influenciar através de projetos e organizações.	.1 Modelar o comportamento desejado para influenciar uma unidade de trabalho ou equipe de projetos. .2 Usar dados e/ou informações confidenciais no projeto com o propósito de influenciar positivamente os stakeholders do projeto. .3 Esforçar-se para estabelecer integridade com o projeto, a organização e externamente.
B.3.1.3 Entender e influenciar membros do projeto	.1 Dedicar tempo a aprender o que motiva o desempenho de cada componente do projeto .2 Recompensar a performance de acordo com o valor de cada membro par ao sistema. .3 Comunicar o valor estratégico do projeto à equipe.
B.3.2 Cluster: Consciência Organizacional	
Elemento	Critério de Performance
B.3.2.1 Entendimento da Organização	.1 Entender a estrutura e hierarquia formal e informal da empresa, incluindo a cadeia de comando, atores-chaves, tomadores de decisão, e usar esse entendimento para influenciar para alcançar as metas e objetivos do projeto. .2 Entender o clima e a cultura da organização e reconhecer as regras não expressas – o que se pode fazer ou não em algumas ocasiões ou posições.
B.3.2.2 Entendimento do Projeto	.1 Entender todas as questões do projeto, da equipe de projeto e dos stakeholders da empresa.
B.3.3 Cluster: Construção de Relacionamentos	
Elemento	Critério de Performance
B.3.3.1 Construir e manter relacionamentos com os stakeholders do projeto	.1 Manter uma relação formal de trabalho, todos os contatos são orientados ao trabalho. .2 Estender alguns contatos à relacionamentos

	informais ou casuais de trabalho – conversa sobre 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 Navegar rapidamente através da rede para ganhar suporte para levar o projeto adiante.

B.4 Unidade de Competência: Gerencial	
B.4.1 Cluster: Trabalho em Equipe e Cooperação	
Elemento	Critério de Performance
B.4.1.1 Construir orientação de equipe dentro do projeto	.1 Expressar expectativas positivas dos envolvidos diretamente no projeto. Comunicar-se com os membros da equipe em termos positivos. .2 Mostrar respeito a inteligência dos outros. .3 Valorizar a contribuição e a expertise dos membros da equipe no projeto e aproveitar para aprender com os outros (especialmente subordinados). .4 Reconhecer publicamente quem teve ótimo desempenho. Encorajar e facilitar que outros membros da equipe de projetos, se sintam fortes e verdadeiros contribuidores do sucesso do projeto. .5 Não esconde ou tenta evitar conflitos, mas resolve o mesmo tornando conflitos da equipe de projeto atual públicos e encorajando ou facilitando a resolução benéfica do conflito.
B.4.1.2 Transforme os principais stakeholders do projeto em uma equipe	.1 Estabelecer como uma equipe esses membros do time de projetos com relatórios diretos relacionados com a gerência do projeto.
B.4.1.3 Desenvolver atividades que aumentem a união da equipe	.1 Dedicar mais tempo que a rotina normal, seu próprio tempo ou entender o período de tempo, para estimular o trabalho em equipe entre todos os membros.
B.4.2 Cluster: Incentivo ao Desenvolvimento de Outros/Aprendizado da Equipe	
Elemento	Critério de Performance
B.4.2.1 Desenvolver uma cultura onde o desenvolvimento pessoal é encorajado	.1 Expressar expectativas positivas em relação aos outros considerando suas habilidades ou potenciais, em casos de dificuldade. Acreditar que os outros querem e podem aprender. .2 Dar instruções detalhadas e/ou demonstrações no trabalho de como realizar a atividade ou fazer sugestões de ajuda especificas.

	.3 Oferece feedback especificamente positivo ou misto para com propósitos de desenvolvimento levando em consideração as horas certas. .4 Dar razões ou racionalidade para ações ou outro tipo de suporte, como um conselho especifico aos membros da equipe de projetos, como decidir por necessidade de treinamento.
B.4.2.2 Desenvolver os membros de projeto para efetivamente construir uma cultura de projetos.	.1 Desenvolver os membros da equipe de projetos com relatórios diretos relacionados com a gerência do projeto.
B.4.3 Cluster: Liderança de equipes	
Elemento	Critério de Performance
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 promovam a moralidade e aumentem a produtividade. .4 Defender a equipe do projeto, protegendo ela e sua reputação frente a alta gerência. Garantir que as necessidades práticas da equipe sejam supridas.
B.4.3.2 Liderar a equipe de projetos	.1 Liderar diretamente sua equipe de projetos com relatórios diretos relacionados a gerencia de projeto. .2 Investir tempo e esforço extra para desenvolver atividades de liderança do projeto
B.4.4 Cluster: Assertividade e Uso do Poder Posicional	
Elemento	Critério de Performance
B.4.4.1 Usar da assertividade quando necessário	.1 Falar assertivamente, dizer firmemente “não” a pedidos sem cabimento ou colocando limites ao comportamento dos outros. .2 Exigir uma alta performance, colocando firmes padrões de desempenho e qualidade. .3 Insistir no cumprimento de procedimentos e políticas.
B.4.4.2 Gerenciar o projeto completo	.1 Ter responsabilidade sobre os membros da equipe de projetos, com relatórios diretos relacionados à gerência de projeto

B.5 Unidade de Competência: Cognitivo	
B.5.1 Cluster: Pensamento Analítico	
Elemento	Critério de Performance
B.5.1.1 Entender todas as questões relativas ao projeto	.1 Aplicar técnicas analíticas básicas, como a quebra de problemas em uma lista simples de atividades, analisando o relacionamento entre as pequenas partes do problema ou situação, ou fazendo uma simples relação causal (a causa b) ou decisões pró e contra. .2 Definir prioridades de atividades de acordo com a ordem de importância .3 Realizar planos e análises apropriadas, quebrando sistematicamente o problema complexo ou processo em partes. Usar várias técnicas para quebrar o problema complexo em partes. Usar várias técnicas para detalhar problemas complexos em busca da solução; ou fazer longas cadeias de conexões causais. .4 Entender como ações tomadas podem impactar outras áreas do projeto, outros projetos da organização ou outras operações.
B.5.1.2 Facilitar soluções sobre todos os assuntos relacionados ao projeto	.1 Prover um framework onde soluções para os problemas do projeto são apresentadas.
B.5.2 Cluster: Pensamento Conceitual	
Elemento	Critério de Performance
B.5.2.1 Ver o projeto de forma Holística	.1 Observar discrepâncias, tendências e inter-relacionamentos de dados, ou ver diferenças cruciais entre a situação atual e situações passadas. .2 Aplicar conceitos complexos (análise da causa, análise de portfólio, seleção natural) ou utilizar-se do conhecimento de discrepâncias passadas, tendências, e relacionamentos para ver diferenças de situações. .3 Aplicar ou modificar conceitos complexos aprendidos ou métodos apropriadamente. .4 Simplificar idéias complexas colocando juntas idéias, assuntos, e observações em um conceito simples ou com apresentação clara.

B.6 Unidade de Competência: Efetividade Pessoal	
B.6.1 Cluster: Autocontrole	
Elemento	Critério de Performance
B.6.1.1 Manter autocontrole	.1 Responder calmamente, controlar fortes emoções, como a raiva ou frustrações extremas, mas controlar essas emoções e calmamente continuar a discussão ou outro processo.

	.2 Utiliza técnicas de gerenciamento de estresse para controlar respostas, prevenir explosões, e lidar com estresses do dia-a-dia, mas gerenciando efetivamente o estresse.
B.6.2 Cluster: Autoconfiança	
Elemento	Critério de Performance
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, ou originador, estando confiante no seu próprio julgamento. .3 Desenvolver um elemento de confiança e confidencialidade
B.6.2.2 Aceitar positivamente os fracassos	.1 Aceitar responsabilidades; admitir falhas ou defeitos específicos, não globais - "Eu avaliei a situação de forma errada". .2 Aprender com os próprios erros, analisar sua performance para entender as falhas e para melhorar numa performance futura.
B.6.3 Flexibilidade	
Elemento	Critério de Performance
B.6.3.1 Mudar para atender as necessidades do projeto	.1 Flexibilizar a aplicação de regras e procedimentos dependendo da situação. 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 um ambiente colaborativo no projeto.
B.6.3.2 Mudar para o ritmo necessário	.1 Mudar rapidamente quando necessário.
B.6.4 Comprometimento Organizacional	
Elemento	Critério de Performance
B.6.4.1 Demonstrar comprometimento com o projeto	.1 Entender e apoiar ativamente as missões e objetivos do projeto e da organização. .2 Alinhar atividades e prioridades próprias para atender as necessidades organizacionais. Entender a necessidade de cooperação para alcançar os objetivos organizacionais. .3 Fazer sacrifícios quando necessário para seguir o projeto adiante.