

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**A AVALIAÇÃO DOS *SOFT SKILLS* PELOS EXECUTIVOS DE TI NA
CONTRATAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS**

NADIA PEDROSA FERNANDES

São Paulo
2018

Nadia Pedrosa Fernandes

**A AVALIAÇÃO DOS *SOFT SKILLS* PELOS EXECUTIVOS DE TI NA
CONTRATAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS**

**THE EVALUATION OF SOFT SKILLS BY IT EXECUTIVES IN PROJECT
MANAGER'S HIRING**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2018

Pedrosa, Nadia.

A avaliação dos *soft skills* pelos executivos de TI na contratação do gerente de projetos. / Nadia Pedrosa Fernandes. 2018.

147 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

1. Gerente de projetos. 2. TI. 3. *Soft skills*. 4. Contratação. 5. Competências em gerenciamento de projetos.

I. Silva, Luciano Ferreira. II. Título.

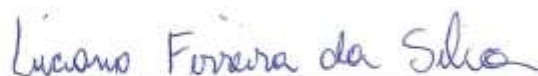
CDU 658.012.2

NADIA PEDROSA FERNANDES

**A AVALIAÇÃO DOS *SOFT SKILLS* PELOS EXECUTIVOS DE TI NA CONTRATAÇÃO
DO GERENTE DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

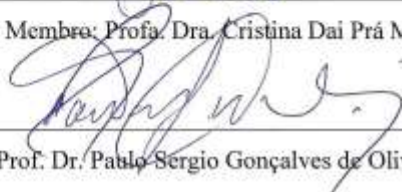
São Paulo, 07 de novembro de 2018



Presidente: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – Orientador, UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira – ANHEMBI MORUMBI

“Ninguém é responsável por nosso destino, a não ser nós mesmos.”

(Chico Xavier)

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.”

(Chico Xavier)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais: José Hamilcar Fernandes e Maria Pedrosa F. Carvalho.

O amor de vocês é o que me move.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos pais: José Hamilcar Fernandes e Maria Pedrosa Fernandes Carvalho. Devo ao Papai toda a formação acadêmica que tenho e a motivação para chegar até aqui, pois sei o quanto ele se orgulha de mim. Devo à Mamãe, minha base fundamental, pela força, segurança, equilíbrio e fé que ela me transmite em todos os momentos da minha vida. Amo vocês!

Aos meus colegas de turma do mestrado, com quem convivi intensamente por dois anos, principalmente aos amigos do grupo Friends: Junior Candia, Rodrigo Menezes e Tainá Alves por tantos e tantos momentos maravilhosos, recheados de risadas e envoltos em amizade.

Agradeço aos amigos: Alex Gomes, Cíntia Araújo, Iasmim Ribeiro, Maria Teresa Bressianini e Simone Santos pela torcida sincera no cumprimento deste objetivo.

Ao meu querido professor Dr. Angelo Palmisano por acreditar em mim, mesmo quando eu desacreditava e pelos conselhos magistrais.

Agradeço ao querido amigo Rogerio Soares, a quem serei eternamente grata. Obrigada por tudo, amigo Rogerio, de coração!

Obrigada aos meus entrevistados pela generosidade em dedicar seu precioso tempo para me ajudar com esta pesquisa.

Agradeço aos meus professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Uninove pelos ensinamentos, convívio e apoio. E, de modo especial, ao meu orientador professor Dr. Luciano Ferreira da Silva pela orientação durante toda esta jornada. Muito obrigada, professor Luciano!

E por último, meus sinceros agradecimentos ao FAP UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa.

RESUMO

A importância estratégica de projetos requer a contratação de gerentes de projetos que atendam a agenda de requisitos requeridos pelas organizações. A literatura preconiza que há uma relação positiva entre as competências do gerente de projetos e os resultados do projeto. Os *soft skills* ou habilidades interpessoais compõem parte de tais competências. Nesse sentido, cada vez mais os *soft skills* do gerente de projetos são percebidos como habilidades essenciais para as organizações que visam à multiplicação de seus resultados. Surge a dificuldade em avaliar os gerentes de projetos e seus *soft skills*. O objetivo desta pesquisa foi descrever o processo de avaliação dos *soft skills* na contratação do gerente de projetos de TI, sob a ótica dos executivos de TI. A pesquisa trouxe uma revisão da literatura para consolidar os principais pilares teóricos: *soft skills* do gerente de projetos de TI e contratação do gerente de projetos de TI e gerou um arcabouço teórico que serviu de alicerce para posterior comparação entre a teoria e os resultados da pesquisa. Optou-se pela abordagem qualitativa cujo método de pesquisa adotado envolveu entrevistas com executivos de TI de diferentes segmentos de negócio com experiência em selecionar candidatos para a posição de gerente de projetos de TI. Além das entrevistas, um levantamento das descrições das vagas de gerentes de projetos de TI foi realizado a partir de uma plataforma de vagas online para confrontar as informações entre a academia e a pesquisa de campo. A análise dos dados contou com o rigor do método da *grounded theory*, ideal para explicar fenômenos sociais em que a teoria não foi exaurida. O estudo foi conduzido no Brasil. Os resultados demonstraram uma sinergia entre os *soft skills* contidos nas descrições das vagas de gerentes de projetos de TI do LinkedIn e a literatura. As entrevistas com os executivos de TI mostraram, por sua vez, que não há métodos científicos para avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI, e sim técnicas empíricas frutos da prática de contratar. A contribuição acadêmica desta pesquisa foi alcançada por meio da análise dos dados de onde emergiram proposições sobre o tema. Como resultado final, gerou-se uma lista de prescrições práticas sobre o processo de contratação tanto para os executivos de TI, quanto para os gerentes de projetos de TI que poderão auxiliá-los em contratações futuras.

Palavras-chave: Gerente de projetos; TI; *Soft skills*; Contratação; Competências em Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

The strategic importance of projects requires the hiring of project managers that meet the requirements agenda required by organizations. The literature suggests that there is a positive relationship between the project manager's competencies and project outcomes. Soft skills or interpersonal skills make up part of such skills. In this sense, more and more soft skills of the project manager are perceived as essential skills for organizations that aim to multiply their results. The difficulty in evaluating project managers and their soft skills arises. The objective of this research was to describe the process of evaluating soft skills in the hiring of the IT project manager, from the perspective of IT executives. The research brought a literature review to consolidate the main theoretical pillars: soft skills of the IT project manager and hiring the IT project manager and generated a theoretical framework that served as a foundation for later comparison between theory and research results. We opted for the qualitative approach whose method of research adopted involved interviews with IT executives from different business segments with experience in selecting candidates for the position of IT project manager. In addition to the interviews, a survey of job descriptions of IT project managers was conducted from an online job platform to compare information between academia and field research. Data analysis relied on the rigor of the ideal grounded theory method to explain social phenomena in which the theory was not exhausted. The study was conducted in Brazil. The results demonstrated a synergy between the soft skills contained in the job descriptions of LinkedIn IT project managers and the literature. Interviews with IT executives showed, in turn, that there are no scientific methods for evaluating soft skills of IT project managers, but rather empirical techniques of hiring practice. The academic contribution of this research was achieved by analyzing the data from which propositions about the subject emerged. As a final result, a list of practical requirements on the hiring process was generated for both IT executives and IT project managers who could assist them in future hiring.

Keywords: Project Manager; IT; Soft skills; Hiring; Competencies in Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVI - *Asynchronous video interviews*

CEO - *Chief Executive Officer*

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CONARC – *Continental Army Command*
DISC - *Dominance, Influence, Steadiness e Compliance*
GP – Gerente de Projetos
GIS - *Geographic Information Systems*
GPTI – Gerente de Projetos de TI
HS – *Hard Skills*
IT – *Information Technology*
IoT - *Internet of Things*
MBTI - *Myers Briggs Type Indicator*
PI - *Predictive Index*
PJ – Pessoa Jurídica
PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*
PMI – *Project Management Institute*
PMP - *Project Manager Professional*
PRINCE2 – *Project In Controlled Environment*
PSM – *Professional Scrum Master*
RH – Recursos Humanos
SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
SS – *Soft Skills*
TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Página de pesquisa de vagas no LinkedIn.....	44
Figura 2. Etapas da pesquisa.....	48
Figura 3 - Processo de contratação do gerente de projetos de TI.....	62
Figura 4. Mapa Conceitual - Desafios na Contratação do Gerente de Projetos de TI e suas relações com outras categorias de dados	68
Figura 5. Mapa Conceitual – <i>Hard skills</i> do Gerente de Projetos de TI.....	73
Figura 6. Mapa Conceitual - <i>Soft skills</i> do Gerente de Projetos de TI	75
Figura 7. Mapa conceitual - Métodos de avaliação de <i>soft skills</i>	82
Figura 8. Comparação dos <i>soft skills</i> entre os rankings de Stevenson e Starkweather (2010) e vagas do LinkedIn	93
Figura 9. Comparação dos <i>soft skills</i> entre os rankings de Stevenson e Starkweather (2010) e as entrevistas com os executivos de TI.....	95
Figura 10. Tela da pesquisa para gerente de projetos em 20/07/2018 no LinkedIn	126
Figura 11. Tela da pesquisa para gerente de projetos em 21/07/2018 no LinkedIn	127
Figura 12. Tela da pesquisa para líder de projetos em 21/07/2018 às 16:15 no LinkedIn	127
Figura 13. Tela da pesquisa para líder de projetos em 21/07/2018 às 16:40 no LinkedIn	128
Figura 14. Tela da pesquisa para coordenador de projetos em 21/07/2018 às 16:46 no LinkedIn	129
Figura 15. Tela da pesquisa para coordenador de projetos em 21/07/2018 às 18:01 no LinkedIn	130
Figura 16. Tela da pesquisa para project manager em 21/07/2018 às 18:05 no LinkedIn	130
Figura 17. Tela da pesquisa para <i>project manager</i> em 21/07/2018 às 19:04 no LinkedIn	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resumo da nomenclatura usada para referenciar <i>soft skills</i>	28
Tabela 2. Resumo das definições de <i>soft skills</i>	29
Tabela 3. Definição dos principais <i>soft skills</i> do gerente de projetos de TI	32
Tabela 4. Métodos de avaliação dos <i>soft skills</i>	40
Tabela 5. Informações das consultas de vagas realizadas no LinkedIn.....	44
Tabela 6. Detalhamento da quantidade de vagas iniciais até chegar à quantidade final	50
Tabela 7. Dados consolidados das entrevistas com os executivos de TI.....	52
Tabela 8. Matriz de amarração	55
Tabela 9. Frequência dos termos usados nos títulos das vagas de gerentes de projetos de TI.	58
Tabela 10. Frequência dos <i>soft skills</i> nas vagas de gerentes de projetos de TI do LinkedIn....	59
Tabela 11. Ranking dos <i>soft skills</i> do gerente de projetos de TI na opinião dos executivos de TI	79
Tabela 12. Perguntas situacionais realizadas pelos executivos de TI na entrevista	88
Tabela 13. Competências do gerente de projetos de TI por Stevenson e Starkweather (2010)	91
Tabela 14. <i>Soft skills</i> mais valorizados pelos executivos de TI segundo Stevenson e Starkweather (2010)	92
Tabela 15. Fala dos executivos de TI entrevistados em acordo com Stevenson e Starkweather (2010)	96
Tabela 16. Fala dos executivos de TI em desacordo com Stevenson e Starkweather (2010) ..	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	19
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Objetivo Geral	21
1.2.2	Objetivos Específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	<i>SOFT SKILLS</i> DO GERENTE DE PROJETOS	25
2.1.1	Evolução do conceito <i>soft skill</i>	26
2.1.2	Os <i>soft skills</i> do gerente de projetos de TI	30
2.1.3	Desenvolvimento do <i>soft skill</i>	33
2.2	CONTRATAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS	34
2.2.1	Avaliação dos <i>soft skills</i>	36
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	42
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	42
3.3.1	LinkedIn	43
3.3.2	Entrevistas com os executivos de TI	45
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	48
3.4.1	LinkedIn	49
3.4.2	Entrevistas com os executivos de TI	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57

4.1	VAGAS ONLINE DE GERENTE DE PROJETOS DE TI.....	57
4.1.1	Títulos das vagas de gerentes de projetos de TI.....	57
4.1.2	Descrições das vagas de gerentes de projetos de TI.....	58
4.2	ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI.....	60
4.2.1	Processo de contratação do gerente de projetos de TI.....	60
4.2.2	Desafios na contratação do gerente de projetos de TI.....	66
4.2.3	Requisitos do candidato à vaga de gerente de projetos de TI	72
4.2.4	Avaliação dos <i>soft skills</i> do gerente de projetos de TI	80
5	DISCUSSÃO	91
5.1	<i>SOFT SKILLS</i> DE STEVENSON E STARKWEATHER (2010) VERSUS <i>SOFT SKILLS</i> DAS VAGAS DO LINKEDIN	91
5.2	<i>SOFT SKILLS</i> DE STEVENSON E STARKWEATHER (2010) VERSUS <i>SOFT SKILLS</i> DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI	94
5.3	AVALIAÇÃO DOS <i>SOFT SKILLS</i> DA LITERATURA VERSUS AVALIAÇÃO DOS <i>SOFT SKILLS</i> PELOS EXECUTIVOS DE TI.....	98
6	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	105
6.1	PRESCRIÇÕES PARA OS EXECUTIVOS DE TI.....	108
6.2	PRESCRIÇÕES PARA OS GERENTES DE PROJETOS DE TI.....	110
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	115
7.2	LIMITAÇÕES	116
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	116
	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICE A – CÓPIA DAS TELAS COM AS CONSULTAS NO LINKEDIN.....	126

APÊNDICE B – LISTAS COMPLETAS DOS <i>SOFT SKILLS</i> EXTRAÍDOS DAS VAGAS DE GERENTE DE PROJETOS DE TI DO LINKEDIN	132
APÊNDICE C – LISTA COMPLETA DAS COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS DE TI EXTRAÍDA DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI	141
APÊNDICE D – RANKING COMPLETO DAS COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS DE TI EXTRAÍDO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI	143
APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ENTREVISTA	145

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da projetização, que é quando a estrutura organizacional de uma empresa baseia-se em projetos, é o resultado do aumento dos padrões de qualidade do produto, crescente pressão pelo cumprimento de prazos e custos dentro das organizações que enfrentam esses desafios por meio da abertura de projetos (Geithner & Menzel, 2016). De acordo com Gray e Ulbrich (2017), a criação de valor ao negócio de uma organização depende estreitamente de projetos bem-sucedidos que atinjam os benefícios esperados. Pesquisas apontam que no oeste europeu um terço das atividades econômicas são conduzidas dentro do escopo de projetos (Schoper, Wald, Ingason, & Fridgeirsson, 2018). Portanto, os investimentos em projetos têm sido uma mola propulsora para as organizações que buscam o sucesso.

Os projetos se tornaram indispensáveis não só no mundo corporativo, mas também na sociedade (Jensen, Thuesen, & Gerald, 2016). Na opinião de Skulmoski e Hartman (2009) não só as empresas, mas a sociedade também se tornou orientada a projetos. Segundo Jensen et al. (2016), os projetos passaram a fazer parte da vida das pessoas que se organizam sob os conceitos de atividade, tempo, espaço e relações de tal forma que o projeto se tornou uma condição de vida. Da mesma forma ocorre dentro das organizações, ou seja, algumas áreas corporativas como: inovação, pesquisa e tecnologia da informação (TI) não sobrevivem mais sem a utilização de projetos.

No Brasil, o uso da TI viabiliza e disponibiliza produtos e serviços inovadores para os clientes de diferentes segmentos de negócio. Se por um lado, os consumidores finais ganham em qualidade e benefícios na experiência com produtos e serviços inovadores, por outro, as organizações elevam a sua produtividade e especialização o que as fazem investir mais e mais em projetos de TI para garantir a competitividade (Elliott & Dawson, 2015). Tendo como exemplo, segundo a Deloitte (2017), mesmo em tempos de crise, o setor bancário brasileiro investiu R\$ 18,6 bilhões em tecnologia no período de 2016.

Os números de projetos de TI nos Estados Unidos também são expressivos. O custo médio de um projeto de TI para uma grande empresa é de US\$ 2.322 mil; para uma empresa média é de US\$ 1.331 mil e no caso de uma pequena empresa é de US\$ 434 mil (The Standish Group, 2014). Portanto, o crescente número de projetos nas organizações é um indicador econômico que abre um vetor de possibilidades para pesquisas em gerenciamento de projetos

visando aumentar a produtividade e a eficácia das organizações e das economias globais (The Standish Group, 2014).

A prática de gerenciamento de projetos, incluindo gestão de programas e gestão de portfólio, deixou de ser mera disciplina para se tornar modelo dominante nas organizações interessadas em implementar estratégia, transformação de negócios, melhoria contínua e o desenvolvimento de produtos (Winter, Smith, Morris, & Cicmil, 2006). As empresas estão confiando mais e mais no gerenciamento de projetos para cumprir suas metas (Creasy & Anantatmula, 2013). O uso de métodos em gerenciamento de projetos demonstra um impacto positivo no desempenho de projetos (Martens, Machado, Martens, Silva, & Freitas, 2018). Segundo McKevitt, Carbery, e Lyons (2017) mais de 30% das atividades de economias globais emergentes são organizadas em projetos. Assim, conforme os projetos são bem-sucedidos, os resultados das empresas são favorecidos juntamente com o desempenho de suas áreas organizacionais (Martens et al., 2018). Logo, com tanto investimento, as organizações estimam que seus projetos dêem retorno, e é neste contexto que o gerente de projetos vem conquistando um patamar de importância para conferir bom desempenho aos projetos.

Com o avanço na disciplina de gerenciamento de projetos, a figura do gerente de projetos ganha cada vez mais relevância. Atualmente o gerente de projetos é demandado não só pela aplicação de conhecimento técnico para resolver problemas práticos, mas também por possuir quesitos de liderança para lhe conferir vantagem competitiva no mercado de trabalho (Mateo, De Navamuel & Villa, 2017). A inexpressividade dos estudos sobre as qualificações do gerente de projetos durante a maior parte dos anos de 1970, 1980 e 1990 foi modificada nos últimos dez anos com os avanços feitos sobre a liderança de projetos e as competências do gerente de projetos (Bredin & Söderlund, 2013).

O gerente de projetos enfrenta ambientes complexos cuja única certeza é a mudança (Livesey, 2016). De acordo com Araújo e Pedron (2015), o gerente de projetos de TI por si só já é um fator crítico de sucesso em projetos. Portanto, quando as competências do gerente de projetos são aprimoradas, os resultados do projeto são beneficiados. O plano de gerenciamento do projeto sempre muda e conseqüentemente os problemas com os quais o gerente de projetos precisa lidar se potencializam. Outrossim, os projetos devido ao seu caráter único (PMI, 2017), conferem desafios diferentes aos seus gestores porque cada novo projeto envolve diferentes atores com múltiplas perspectivas e objetivos conflitantes (Mateo et al., 2017). Na literatura, não raro, se observam autores que citam a relação positiva das competências do gerente de projetos de TI sobre os fatores críticos de sucesso do projeto (Stevenson & Starkweather, 2010).

As organizações precisam de gerentes de projetos com competências para lidar com ambientes críticos, capazes de solucionar problemas, gerenciar conflitos e atuar em equipes multidisciplinares (Geithner & Menzel, 2016). O papel do gerente de projetos é multifacetado: líder, gerente, facilitador, mentor e comunicador são os exemplos de papéis que o gerente de projetos acumula simultaneamente (Liikamaa, 2015; PMI, 2017). Ahsan, Ho e Khan (2013) afirmam que o gerente de projetos é um dos cargos mais desafiadores dentro de qualquer organização porque exige uma ampla compreensão das diversas áreas que estão sob sua coordenação e requer também fortes habilidades interpessoais. Para transpor os desafios da profissão, o gerente de projetos precisa fazer uso de suas habilidades e conhecimentos para recomendar o melhor curso de ações em um ambiente complexo e incerto (Turner, 2016).

A combinação de *hard skills* com os *soft skills* em termos de habilidades se tornou uma vantagem competitiva para o gerente de projetos. Os *hard skills* e os *soft skills* deixaram de compor uma dicotomia e se tornaram habilidades complementares uma da outra, mandatórias para a implantação de projetos de sucesso (Ahmed, Capretz, & Campbell, 2012; Söderlund & Maylor, 2012). Os *soft skills* se tornam essenciais para que o gerente de projetos possa realizar seu trabalho com fluidez, mesmo gozando de pouca ou nenhuma autoridade e autonomia, principalmente em organizações não projetizadas (Shelley, 2015).

Pode-se dizer que *hard skills* no contexto de gerenciamento de projetos são as competências técnicas, tais como: habilidade em planejar o projeto; análise de risco; monitoramento e controle do prazo do projeto e perícia no uso de ferramentas de gestão de projetos (Geithner & Menzel, 2016). Já os *soft skills* ou também denominados habilidades humanas ou competências comportamentais podem ser exemplificados como: liderança orientada a metas; habilidade em tomar decisões; gestão de conflitos; construção de equipes e facilidade em trabalhar em equipe (Geithner & Menzel, 2016). Segundo Skulmoski e Hartman (2009), os *hard skills* de gerenciamento de projetos são habilidades de nível básico e que em si mesmas não levam o gerente de projetos a um desempenho superior como, de fato, os *soft skills* fazem.

Há uma necessidade crescente de desenvolver mais liderança em torno de projetos causada pelos rápidos avanços tecnológicos e a tendência à globalização (Shelley, 2015). Esse cenário tem causado uma mudança de comportamento do gerente de projetos que abandona uma postura com foco nas atividades imediatistas e passa a adotar uma visão mais exploratória e divergente com foco no valor das entregas do futuro (Shelley, 2015). Portanto, a pesquisa que envolve o corpo do gerenciamento de projetos está migrando de um viés mais técnico para uma abordagem mais comportamental com foco em *soft skills* (Skulmoski & Hartman, 2009).

Adicionalmente, destaca-se a importância que praticantes e estudiosos dão aos *soft skills* do gerente de projetos como critério de alcance de sucesso dos projetos (Stevenson & Starkweather, 2010). Consequentemente, emerge a preocupação das organizações em contratar gerentes de projetos previamente providos de *soft skills*. Desde o início dos anos 1970, McClelland já defendia a medição das competências dos profissionais como um preditor de desempenho no trabalho (Stevenson & Starkweather, 2010).

Ao contratarem os seus profissionais de TI, as empresas antes mantinham seu foco somente nos *hard skills* (Joseph, Ang, Chang, & Slaughter, 2010). Porém, essa realidade mudou e já se sabe que os *hard skills* não são mais suficientes para o sucesso dos projetos de TI (Ahmed et al., 2012). Agora, os *soft skills* se tornaram condição *sine qua non* para alavancar os resultados de TI (Joseph et al., 2010). Neste contexto, este trabalho de pesquisa procura explorar o universo dos *soft skills* do gerente de projetos de TI.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Dada a importância do gerente de projetos para o sucesso de projetos de TI, se torna evidente que não contratar gerentes de projetos com *soft skills* pode ser prejudicial para a saúde financeira das organizações (Ahsan et al., 2013). Principalmente quando se sabe que 91% dos projetos de TI falham em grandes empresas (The Standish Group, 2014). Assim, a contratação do gerente de projetos demanda uma avaliação minuciosa de suas habilidades. Isso porque algumas organizações fazem com que bons técnicos se tornem, por acidente, gerentes de projetos como resultado de um efeito natural de crescimento profissional (Creasy & Anantatmula, 2013).

Além disso, os contratantes têm expressado certa preocupação ao identificar que as universidades não promovem o ensino de *soft skills* de maneira adequada para os seus formandos (Caruana & Mcpherson, 2015). Com efeito, a força de trabalho recém-formada é incapaz de assumir rapidamente papéis de gestão ou de se tornar figuras proeminentes nas organizações (Caruana & Mcpherson, 2015). Zaharim, Ahmad, Yusoff, Omar e Basri (2012) enfatizam que medir o conhecimento de um indivíduo é uma tarefa relativamente simples, mas medir as habilidades e a capacidade de um indivíduo aplicar o conhecimento é uma tarefa ambígua.

Em projetos de TI, qualquer que seja a entrega, haverá o envolvimento do aspecto humano (Ahmed et al., 2012). Por esse motivo, esses mesmos autores defendem a ideia de que

projetos de TI atingem melhores resultados quando a equipe de projetos possui *soft skills* (Ahmed et al., 2012). Conforme descrito anteriormente, os *soft skills* referem-se às habilidades humanas. Devido ao viés estritamente comportamental relacionado ao conceito *soft skill* surge uma condição preocupante quanto à avaliação deste durante o processo de contratação dos gerentes de projetos.

Uma pesquisa realizada pelo LinkedIn (2018) com 4.000 profissionais presentes na América do Norte, Ásia e Europa concluiu que 89% dos executivos entendem que encontrar profissionais com *soft skills* seja um desafio. A mesma pesquisa também informou que 92% dos executivos dizem que os *soft skills* são tão ou mais importantes que os *hard skills*. A avaliação dos *soft skills*, segundo Zaharim et al. (2012), é um processo subjetivo e depende da percepção do avaliador. Robles (2012) faz um paralelo com os *hard skills* e explica que os *soft skills* são habilidades menos tangíveis e mais difíceis de quantificar. Logo, uma dúvida emerge e serve de gatilho para este estudo sobre o quão bem-sucedida é a medição dos *soft skills* dos gerentes de projetos de TI pelos executivos de TI durante o processo de contratação.

Nem todos os profissionais que assumem o papel de gerentes de projetos chegam preparados para o cargo. Ao aceitarem a posição de gerentes de projetos, para muitos, essa será a primeira experiência em um papel de liderança nas organizações (Bredin & Söderlund, 2013). Com base neste cenário, pode-se inferir que é necessário contratar gerentes de projetos com os atributos adequados a julgar pelo importante papel que ele desempenha na garantia da entrega bem-sucedida dos objetivos do projeto (PMI, 2017). Enquanto os *hard skills* são mais fáceis de serem avaliados, o mesmo já não se pode afirmar quanto aos *soft skills* que são habilidades tidas como difíceis de mensurar e observar dada a sua natureza tácita (Balcar, Šimek, & Filipová, 2018; Joseph et al., 2010). Se um candidato à vaga de gerente de projetos cita em seu currículo que conhece bem determinada metodologia de gestão de projetos, basta aplicar um teste técnico para comprovar se ele realmente tem ou não tal habilidade. Já o mesmo procedimento não pode ser replicado para avaliação de *soft skills*. Surge, então, a questão de pesquisa que se quer responder neste estudo: **Como os executivos de TI avaliam os *soft skills* do gerente de projetos no processo de contratação?**

Pela própria problemática da pesquisa, estima-se atingir um público composto por profissionais de TI, quer sejam os gerentes de projetos interessados em entender como seus *soft skills* são avaliados, ou os executivos das áreas de TI que pretendem ampliar a visão holística que têm sobre os métodos praticados na avaliação dos *soft skills* dos candidatos a gerente de projetos de TI de suas organizações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem o objetivo de descrever o processo de avaliação dos *soft skills* na contratação do gerente de projetos de TI, sob a ótica dos executivos de TI.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

(1) identificar quais são os principais *soft skills* do gerente de projetos e os métodos de avaliação de *soft skills* na literatura;

(2) identificar quais são os principais *soft skills* solicitados nos anúncios de vagas online de gerente de projetos de TI a nível Brasil;

(3) investigar os métodos de avaliação de *soft skills* dos gerentes de projetos usados pelos executivos de TI no processo de contratação;

(4) comparar os principais *soft skills* do gerente de projetos provenientes da literatura com os encontrados nas descrições de vagas de emprego online;

(5) comparar os métodos de avaliação de *soft skills* provenientes da literatura com os métodos usados pelos executivos de TI.

1.3 JUSTIFICATIVA

A literatura acadêmica vem retratando o tema *soft skills* do gerente de projetos desde 1991 com a publicação do artigo “*Choosing the Right Manager for Your Special Project*” de Ralph L Kliem. Shelley (2015) ao final do seu trabalho intitulado “*Project management and leadership education facilitated as projects*” sugere a ampliação do conceito do “triângulo de ferro” para o “triângulo de ferro mais” com a adição de *soft skills* estratégicos necessários na formação de gerentes de projetos mais capazes.

Não obstante o fato de que o tema seja alvo de pesquisas até os dias atuais, os registros de estudos específicos sobre como os *soft skills* do gerente de projetos são avaliados pelos gestores de TI no processo de contratação são modestos. Por exemplo, Joseph et al. (2010)

realizaram uma pesquisa para medir os *soft skills* por meio de uma abordagem de incidentes críticos com os profissionais de TI. Em seu trabalho, cada dimensão de *soft skills* possui pelo menos um incidente que demanda uma resposta do profissional de TI para solucionar o respectivo incidente em um prazo determinado. Após uma análise feita por gestores de TI no número de respostas aos incidentes, na qualidade das mesmas e no prazo decorrido, concluiu-se que profissionais de TI mais experientes possuíam mais *soft skills* do que os iniciantes na área (Joseph et al., 2010). Na pesquisa de Joseph et al. (2010), apesar de valer-se de conceitos bem próximos, não se realizou uma análise de como os *soft skills* do gerente de projetos de TI são avaliados pelos executivos de TI no processo de contratação.

Outro exemplo que pode ser citado é o trabalho de Vale, Nunes, e Carvalho (2018). Esses autores realizaram uma bibliometria com 88 artigos sobre as competências do gerente de projetos e, após a análise de conteúdo, concluíram que 8% da literatura pesquisada usaram anúncios de vagas de gerentes de projetos como procedimentos de coletas de dados. Pilati e Araújo (2008) reconhecem que os trabalhos acadêmicos sobre o processo de contratação no Brasil são escassos, embora a prática de contratar seja frequente. Logo, a carência de trabalhos específicos na literatura associados aos objetivos descritos na seção 1.2 culminaram com a escolha do presente projeto de pesquisa.

O alvo desta pesquisa recai sobre o gerente de projetos de TI. Segundo Vale et al. (2018), o setor de TI é o que gera a maior demanda de vagas de gerente de projetos no Brasil. Em países como Estados Unidos e Canadá, essa realidade se repete conforme o relatório publicado pela Bullhornreach (2014), que diz que a maioria das vagas publicadas em mídias sociais destes dois países pertence à indústria de TI. Este mesmo relatório cita que o segmento de TI ocupa a segunda posição na Austrália, perdendo a liderança do ranking para a indústria de Óleo & Gás naquele país. Além disso, a área de TI é reconhecida como um dos principais pilares para o cumprimento de metas financeiras e atingimento de objetivos de negócios corporativos pelos executivos das organizações (Luftman, 2003).

Uma compreensão melhor da avaliação dos *soft skills* poderá prevenir que contratações de gerentes de projetos sejam equivocadas, o que pode mitigar custos com o processo de recrutamento e seleção sabidamente tido como dispendioso (Boni, Weingart, & Todorova, 2014). A contratação do gerente de projetos deve ser cautelosa, pois este profissional é alvo de constante estresse e da síndrome de *burnout* (Turner, 2016), haja vista esse tipo de especialista ter que saber lidar com pressões de prazos; longas horas de trabalho; incertezas; ambiente frenético e conflito entre trabalho e vida pessoal. Situações essas, vinculadas à natureza da

profissão. Assim sendo, as organizações devem investir em um processo de contratação do gerente de projetos de TI eficiente para evitar a rotatividade deste profissional na organização.

A relevância do tema desta pesquisa advém da notoriedade e importância dada ao assunto no ambiente corporativo. Os empregadores têm observado valor dos *softs skills* em seus empregados (Dench, 1997). Já não basta mais possuir tais habilidades, é necessário que o funcionário as aplique de maneira apropriada no ambiente de trabalho (Dench, 1997). Para os iniciantes que estão entrando no mercado de trabalho ou mesmo para os veteranos, a apreciação dos *soft skills* de suas áreas de atuação é relevante. São os *soft skills* que ajudarão os empregados a se adaptarem às novas demandas e a lidar com as mudanças (Dench, 1997).

O gerente de projetos competente é identificado pela posse combinada de ambos: *hard skills* e *soft skills* (Pinto, Patanakul, & Pinto, 2017). A competência do gerente de projetos percebida pelos executivos é um fator crítico na decisão de escolha do pretendente ao cargo de gerente de projetos. Porém, essa percepção depende dos olhos de quem avalia o gerente de projetos de TI. Pinto et al. (2017) confirmaram em seus experimentos que quanto maior o *soft skill* percebido do candidato a gerente de projetos, maior será a probabilidade de ele ser contratado.

Nos Estados Unidos, em empresas privadas, o ato decisório de contratação acontece cerca de 60 milhões de vezes ao ano (Bendick & Nunes, 2012). O Brasil tem a quinta maior demanda por gerentes de projetos do mundo e serão criados 13 milhões de novos postos para gerente de projetos globalmente até 2020 (Moreira, 2013). Além disso, uma pesquisa realizada por Bolli e Renold (2015) comprovou que entre 1950 a 2011 na Suíça, os anúncios de vagas vêm aumentando gradativamente a menção de *soft skills* chegando a 60% das vagas em 2011.

O estudo de Ahmed et al. (2012) pautou sua pesquisa na análise de 500 anúncios de vagas no segmento de TI com foco sobre os requisitos de *soft skills*. Os portais alvo da pesquisa foram: “workopolis.ca” da América do Norte, “eurojobs.com” da Europa, “monsterindia.com” da Ásia e “seek.com.au” da Austrália. As posições pesquisadas foram: analista de sistemas, *designer* de *software*, programador e analista de testes. O presente trabalho pesquisou, portanto, uma lacuna deixada pelo estudo de Ahmed et al. (2012), que corresponde ao objetivo específico: identificar quais são os principais *soft skills* solicitados nos anúncios de vagas online de gerente de projetos de TI a nível Brasil.

Quando se contrata talentos, não importa o quanto de esforço é dispendido ou diligência prévia se use na contratação, alguns erros serão cometidos (Kaipa & Milus, 2005). Portanto, a importância dos *soft skills* e a relevância do papel de gerente de projetos de TI para as organizações aliados à necessidade de recrutar candidatos aderentes aos requisitos das vagas

explicam o *gap* da pesquisa que visa explorar os métodos adotados pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI na contratação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho possui os capítulos seguintes: (1) Introdução; (2) Referencial teórico que contempla os conceitos dos principais pilares teóricos do trabalho; (3) Método com o detalhe dos procedimentos metodológicos e técnicas adotadas para a pesquisa; (4) Apresentação e análise dos resultados; (5) Discussão dos resultados extraídos da pesquisa de campo frente à literatura; (6) Contribuições para a prática e (7) Conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a base teórica dos principais pilares deste trabalho: (a) *soft skills* do gerente de projetos e (b) contratação do gerente de projetos contemplando também a avaliação dos *soft skills*. Ao final desta seção espera-se que o estudo proposto esteja posicionado dentro da literatura existente por meio de um quadro resumo dos conceitos e referências que serão adotados ao longo deste trabalho.

2.1 *SOFT SKILLS* DO GERENTE DE PROJETOS

Para se entender *soft skill*, é necessário antes compreender o constructo competências. Competência é um termo amplo e que pode abordar quase tudo que afeta o desempenho de um trabalho (Skulmoski & Hartman, 2009). McClelland (1973) foi um dos precursores sobre o estudo da relação entre os fatores individuais, tais como: conhecimento e traços pessoais e o desempenho no ambiente corporativo. Desde então as competências se tornaram objeto de pesquisa por pesquisadores que ratificam a influência deste constructo nas atividades de trabalho.

Embora existam muitas conceituações, as competências podem ser entendidas como componentes que incluem conhecimento, habilidade e atitude (modelo CHA) usados para melhorar o desempenho (Ahsan et al., 2013). Além da tríade CHA, Skulmoski e Hartman (2009) associam as características pessoais do indivíduo, que podem ser aperfeiçoadas com treinamento ou experiência, ao conceito de competência. Já Fleury e Fleury (2001) alegam que competência é a característica subjacente de um indivíduo que está causalmente relacionada ao desempenho elevado na realização de uma tarefa. Além disso, as competências em geral envolvem intenção, motivos, traços de personalidade, autoconceitos, papéis sociais e conhecimento. Intenção sem ação não define competência (Liikamaa, 2015).

Os autores Bikfalvi, Pagès, Kantola, Gou, e Fernandez (2007) resumem o conceito como “o termo competência refere-se a todas as características, conhecimentos, habilidades, experiência e valores relacionados ao trabalho que um funcionário usa para cumprir suas tarefas” (p. 235). Em suma, uma pessoa precisa de competência, que é a habilidade em usar o seu conhecimento adquirido, para realizar tarefas com eficiência e eficácia.

As competências das pessoas podem ser divididas em duas categorias de habilidades: as técnicas (*hard skills*) e as pessoais (*soft skills*) (Bolli & Renold, 2015; Wikle & Fagin, 2015).

Skill é uma palavra inglesa que significa: (1) “o conhecimento e a habilidade que permite você fazer algo bem” e (2) “é um tipo de trabalho ou ofício que requer um treinamento especial e conhecimento” (Collins, 1992, p. 748). Portanto, os *hard skills* são competências especializadas para que o indivíduo realize uma tarefa e podem ser adquiridos por meio de treinamento, educação ou experiência (Wikle & Fagin, 2015). Já os *soft skills* são competências genéricas tais como comunicação efetiva e a habilidade em atuar em ambiente colaborativo (Wikle & Fagin, 2015).

Sob uma visão holística, tem-se que o *hard skill* é a habilidade técnica específica que se relaciona com um determinado campo de conhecimento, já o *soft skill* é composto por atributos de personalidade e de comportamento (Berbegal-Mirabent, Gil-Doménech, & Alegre, 2017). Mateo et al. (2017) afirmam que o gerente de projetos em seu ambiente de trabalho precisa ter não somente os *hard skills*, mas também os *soft skills* para lidar com objetivos conflitantes. Autores como Bolli e Renold (2015) e Creasy e Anantatmula (2013) são partidários de que os *soft skills* são mais importantes que os *hard skills*. Os resultados alcançados por Livesey (2016), em sua pesquisa usando o método Delphi com gerentes de projetos com orçamentos para projetos acima dos US \$500 milhões de dólares, concluiu que o aumento da necessidade por *soft skills* é mais pronunciada do que o aumento da necessidade por *hard skills*.

2.1.1 Evolução do conceito *soft skill*

O significado do termo *soft skill* evoluiu ao longo dos últimos 50 anos. Foi por meio de um manual de treinamento do Exército dos Estados Unidos de 1968 chamado “*Systems Engineering of Training*” que foi identificada a primeira menção ao conceito *soft skills* (Branson, 1973). Registros demonstram que o uso do termo foi oficializado mais tarde por Paul Whitmore em seu relatório “*What are soft skills?*” apresentado na Conferência CONARC (*Continental Army Command*) *Soft Skills* em 1972.

Naquela ocasião, *soft skill* foi definido como “importantes habilidades relacionadas ao trabalho que envolvem pouca ou nenhuma interação com máquinas” (Whitmore, 1972, p. 1). Posteriormente, em seu trabalho intitulado “*Changing skill needs: what makes people employable?*”, Dench (1997) fez uso do termo “*generic skills*” para mencionar o que hoje se conhece como *soft skill*. Para esse autor, as habilidades genéricas incluíam, por exemplo, habilidades de comunicação, a capacidade de aplicar alfabetização básica e numérica em uma situação de trabalho.

Em 2003, foi criada no Reino Unido, uma comunidade de pesquisa denominada “Repensando o Gerenciamento de Projetos” para contrapor a abordagem de vanguarda do gerenciamento de projetos baseada em preceitos conceituais e avançar nos estudos práticos mais conectados aos fatores humanos (Winter et al., 2006). O estilo de gestão de projetos tradicional conhecido como o lado *hard* que enfatiza as dimensões racionais do planejamento e controle do projeto tem sido criticado (Winter et al., 2006). Assim, como as metodologias de gestão de projetos e seus populares *boks* (*body of knowledge* ou guias de conhecimento) que possuem a tendência de tratar todos os projetos com um modelo único de gestão, e principalmente, sem dar a devida atenção às questões humanas. Tal abordagem se mostra falha (Winter et al., 2006).

Os psicólogos cognitivos, Wagner e Sternberg, reconheceram um conjunto mais amplo de habilidades gerenciais ou interpessoais que definiriam os *soft skills* como a inteligência prática (Joseph et al., 2010). Estes psicólogos observaram que universitários bem-sucedidos nas escolas não necessariamente possuíam um bom desempenho nas empresas. Isso porque, para eles, a inteligência prática é diferente do tipo de inteligência que se adquire na academia (Joseph et al., 2010).

Os *soft skills* empoderam os funcionários que os possuem, pois estes acreditam que são capazes de realizar mais facilmente as mudanças em seus ambientes de trabalho (Broschow & Kleiner, 1991). Por exemplo, funcionários com *soft skills* bem desenvolvidos se sentem em vantagem para conquistar um aumento de salário ou promoção (Wikle & Fagin, 2015). Nesta mesma linha, aqueles que não exibem certos traços de *soft skills*, como por exemplo, a habilidade de comunicação, podem estar em desvantagem profissional, receber menos ofertas de trabalho e ganhar menores salários (Creasy & Anantatmula, 2013). Vale ressaltar que os *soft skills* fornecem uma maneira de obter o maior retorno sobre o investimento em capital humano em qualquer segmento de negócio (Kaipa & Milus, 2005).

Definir precisamente o conceito de *soft skill* não é uma tarefa fácil devido às várias nomenclaturas associadas a esse termo. *Behaviour skills* ou habilidades comportamentais, *generic skills* ou habilidades genéricas, *core skills* ou habilidades essenciais, *personal skills* ou habilidades pessoais e *key skills* ou habilidades-chave são algumas terminologias citadas por Dench (1997). Esse autor usa frequentemente o termo habilidades pessoais ou *personal skills* como sendo habilidades inatas ligadas ao comportamento do indivíduo. Já Elliott e Dawson (2015) empregam o termo *interpersonal skills* ou habilidades interpessoais. *Soft competences* ou competências *soft* é a expressão usada por Skulmoski e Hartman (2009). El-Sabaa (2001) recomenda adotar o termo *human skills* ou habilidades humanas que são demonstradas sob a forma de como o gerente de projetos responde às atitudes de seus superiores, pares,

subordinados e como ele se comporta diante destas partes interessadas. E, por último, *administrative skills* ou habilidades administrativas é como os autores Pinto, Patanakul e Pinto (2017) denominam *soft skills*.

Tabela 1. Resumo da nomenclatura usada para referenciar *soft skills*

Nomenclatura de <i>soft skills</i>	Autores
- <i>behaviour skills</i> ou habilidades comportamentais - <i>generic skills</i> ou habilidades genéricas - <i>core skills</i> ou habilidades essenciais - <i>personal skills</i> ou habilidades pessoais - <i>key skills</i> ou habilidades-chave	Dench (1997)
- <i>human skills</i> ou habilidades humanas	El-Sabaa (2001)
- <i>soft competences</i> ou competências <i>soft</i>	Skulmoski e Hartman (2009)
- <i>soft skills</i>	Joseph et al. (2010)
- <i>interpersonal skills</i> ou habilidades interpessoais	Elliott e Dawson (2015)
- <i>administrative skills</i> ou habilidades administrativas	Pinto, Patanakul e Pinto (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura citada na coluna Autores.

A Tabela 1 reflete o resumo do glossário usado para referenciar *soft skills* na literatura consultada. Por convenção, este trabalho optou pelo uso do termo *soft skill* por ser este um termo genérico (Joseph et al., 2010) e que é bem compreendido tanto no meio acadêmico quanto no corporativo.

Os *soft skills* podem ser compreendidos como habilidades interpessoais (Bolli & Renold, 2015; Gray & Ulbrich, 2017; Skulmoski & Hartman, 2009). Já para Livesey (2017) *soft skills* são as habilidades que envolvem a gestão de pessoas. Em seu artigo, Turner (2016) descreve que os *soft skills* são um *insight* sobre as qualidades necessárias para o gerente de projetos ser bem-sucedido. Para El-Sabaa (2001), *soft skills* são as habilidades em lidar com os aspectos humanos e, segundo suas pesquisas, possuem influência sobre o sucesso dos projetos, bem mais que os *hard skills*. Há quem denomine *soft skill* como competências transversais que são as competências não técnicas, como: comunicação e autonomia (Soares, Sepúlveda, Monteiro, Lima, & Dinis-Carvalho, 2013). Esses mesmos autores usam o gerenciamento de projetos como um exemplo de *soft skills* dentro da engenharia.

Existem autores que corroboram com a ideia de que os *soft skills* estariam relacionados à personalidade do indivíduo. Nesse aspecto, é possível citar Ahmed et al. (2012) que definem *soft skills* como habilidades ligadas aos traços da personalidade e às atitudes do indivíduo e que

dirigem o seu comportamento. Comunicação, cooperação, liderança, independência e criatividade são exemplos de *soft skills* para Balcar et al. (2018).

Tabela 2. Resumo das definições de *soft skills*

Definições de <i>soft skills</i>	Autores
- uma arte e o define como habilidades não técnicas.	Belzer (2001)
- habilidades em lidar com os aspectos humanos e, segundo suas pesquisas, possuem influência sobre o sucesso dos projetos, bem mais que os <i>hard skills</i> .	El-Sabaa (2001)
- uma arte que está relacionada à gestão e trabalho com pessoas, com o objetivo final de alcançar a satisfação do cliente e criar um ambiente favorável para que o time do projeto entregue produtos de qualidade, dentro do prazo e custo acordados.	Sukhoo, Barnard, Eloff, e Van der Poll (2005)
- habilidade fundamental que não está vinculada a uma determinada tarefa, mas sim a uma capacidade latente que um indivíduo tem para alcançar resultados em certos tipos de tarefas.	Andoh-Baidoo et al. (2011)
- habilidades ligadas aos traços da personalidade e às atitudes do indivíduo e que dirigem o seu comportamento.	Ahmed et al. (2012)
- uma agregação de todas as habilidades cognitivas e pessoais, que contribuem para uma maior eficiência da execução dos processos relacionados ao fator humano do gerenciamento de projetos.	Lent e Pinkowska (2012)
- competências transversais que são as competências não técnicas, como: comunicação e autonomia - usam o gerenciamento de projetos como um exemplo de <i>soft skills</i> dentro da engenharia.	Soares, Sepúlveda, Monteiro, Lima, e Dinis-Carvalho (2013)
- <i>insight</i> sobre as qualidades necessárias para o gerente de projetos ser bem-sucedido.	Turner (2016)
- habilidades que envolvem a gestão de pessoas.	Livesey (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura citada na coluna Autores.

A maioria dos autores, entretanto, associa o termo *soft skill* a pessoas no âmbito corporativo. Sukhoo, Barnard, Eloff, e Van der Poll (2005) defendem a ideia de que *soft skill* é uma arte que está relacionada à gestão e trabalho com pessoas, com o objetivo final de alcançar a satisfação do cliente e criar um ambiente favorável para que o time do projeto entregue produtos de qualidade, dentro do prazo e custo acordados. Belzer (2001) também descreve *soft skill* como uma arte e o define como habilidades não técnicas. Para Andoh-Baidoo et al. (2011) *soft skill* é definido como uma habilidade fundamental que não está vinculada a uma determinada tarefa, mas sim a uma capacidade latente que um indivíduo tem para alcançar resultados em certos tipos de tarefas. Já Lent e Pinkowska (2012) reconhecem que *soft skill* é uma agregação de todas as habilidades cognitivas e pessoais, que contribuem para uma maior

eficiência da execução dos processos relacionados ao fator humano do gerenciamento de projetos.

A Tabela 2 consolida as definições de *soft skill* a partir da literatura pesquisada. Para este trabalho, estipulou-se a definição de habilidades interpessoais dos autores Bolli e Renold (2015); Gray e Ulbrich (2017); Skulmoski e Hartman (2009) como convenção.

2.1.2 Os *soft skills* do gerente de projetos de TI

A importância do *soft skill* no gerenciamento de projetos depende da natureza do projeto. Por exemplo, projetos com times geograficamente dispersos introduzem problemas adicionais e, portanto, *soft skills* como: clareza na comunicação e habilidade de desenvolver confiança são mais demandados (Livesey, 2016). Já as empresas de inovação exigem em maior grau as habilidades em relacionar-se com clientes (Danneels, 2000). Para este trabalho, o enfoque será dado para os *soft skills* do gerente de projetos da área de TI. Não será feita nenhuma distinção entre o porte, natureza ou tipo de empresas, desde que os projetos pertençam ao segmento de TI.

O crescimento acelerado da indústria de TI é um desafio para os gerentes de projetos de TI (Zahra, Nazir, & Khalid, 2014). Novos dispositivos eletrônicos, novas plataformas e novos modelos são lançados todos os meses como resultados de projetos bem-sucedidos em TI (Zahra et al., 2014). Para esta pesquisa, o conceito de projetos de TI está relacionado à: desenvolvimento e melhorias de *software*, integração entre sistemas, aquisições em TI, manutenção, infraestrutura, rede e projetos relacionados à segurança da informação (Keil, Lee, & Deng, 2013). Devido à relação positiva entre as habilidades do gerente de projetos de TI e o sucesso dos projetos de TI (Keil et al., 2013), muitos pesquisadores têm se dedicado ao estudo sobre os *soft skills* do gerente de projetos.

Seguindo nesta direção, muitos autores associam quais são os *soft skills* importantes para o bom desempenho do gerente de projetos de TI. Kliem (1991), por exemplo, elenca os *soft skills* do gerente de projetos de TI em seis categorias: (1) habilidades de comunicação; (2) habilidades de gestão de equipes; (3) habilidades interpessoais; (4) habilidades interpretativas; (5) habilidades de gestão de crise e (6) habilidades de *gestalt*. Entretanto, cada categoria pode demandar uma série de outros *soft skills*. Já Sukhoo et al. (2005) contribuem com um estudo que lista os *soft skills* do gerente de projetos de TI, como: comunicação; construção de equipes; flexibilidade; criatividade; liderança; gerenciamentos de estresse e de conflito são mais

relevantes em cada fase do ciclo de vida da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Ainda sobre os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI, Pant e Baroudi (2008) citam habilidades em comunicação externa, satisfação do cliente, gerenciamento de conflitos e gerenciamento e motivação da equipe do projeto. Esses mesmos autores destacam a importância da habilidade de relacionar-se como complemento dos *hard skills* porque os resultados do projeto são conquistados por meio das pessoas, com seus relacionamentos e habilidades, e não pelo simples uso de técnicas ou conhecimentos (Pant & Baroudi, 2008). Belzer (2001) advoga a favor de que os *soft skills* dos gerentes de projetos sejam peça fundamental da entrega bem-sucedida do projeto e cita comunicação, efetividade organizacional, liderança, solução de problemas, tomada de decisão, construção de equipe, flexibilidade, criatividade e confiabilidade como importantes *soft skills* no gerenciamento de projetos.

Em cada uma das listas citadas, nota-se que há uma convergência na opinião dos autores ao definirem os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI. Por exemplo: comunicação, gerenciamento de conflito e liderança foram citados repetidamente por diferentes pesquisadores. Essa condição leva a escolha de um trabalho que norteará a presente pesquisa no que se refere à lista de *soft skills* do gerente de projetos de TI.

Stevenson e Starkweather (2010) investigaram e ordenaram as competências humanas do gerente de projetos de TI mais importantes para a obtenção do sucesso em projetos nas indústrias americanas. A pesquisa desses autores foi dividida em duas fases: primeiramente, os pesquisadores identificaram junto aos recrutadores as habilidades mais relevantes na contratação do gerente de projetos e o resultado foi a apuração de 15 competências eleitas como as mais valiosas. Na segunda fase da pesquisa, estas 15 competências foram enviadas para os executivos de TI para que estes ordenassem, segundo o critério de importância, as competências mais relevantes por meio de uma escala Likert de sete pontos. O resultado da pesquisa constatou que das 15 competências, os executivos de TI definiram as seis mais importantes: (1) liderança; (2) habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais; (3) habilidade verbal; (4) habilidade escrita; (5) atitude e (6) capacidade em lidar com ambiguidade e mudança (Stevenson & Starkweather, 2010). Esse desfecho explica o nome do artigo porque demonstra realmente que os executivos de TI preferem os *soft skills* em contraste com os *hard skills*. A Tabela 3 apresenta um resumo das definições teóricas destes *soft skills* referenciados no trabalho de Stevenson e Starkweather (2010).

Consta também o trabalho de Vale et al. (2018) que por meio de uma revisão sistemática da literatura sobre 88 artigos analisaram o perfil das competências do gerente de projetos de

acordo com os tipos de projetos, por exemplo: inovação, construção e tecnologia. Os resultados demonstraram que, independente do tipo de projeto, entre as competências de gerente de projetos avaliadas, a maior ênfase foi dada para os *soft skills*. Os *soft skills* mais frequentes de acordo com a literatura estudada foram: liderança, comunicação, inteligência emocional, motivação, influência, dinamismo, criatividade, flexibilidade, ética e sensibilidade nesta ordem de ocorrência. Esses autores desenharam uma rede bibliométrica com três *clusters*: *soft skills*, tipos de projetos e fatores de sucesso em projetos e vincularam os *soft skills* como responsáveis principais do sucesso em projetos (Vale et al., 2018).

A pesquisa de campo deste estudo fomenta a investigação de como os executivos de TI avaliam os *soft skills* do gerente de projetos na contratação e usa como base o artigo intitulado “*PM critical competency index: IT execs prefer soft skills*” de Stevenson e Starkweather (2010). A escolha deste trabalho específico se justifica por este ser o mais citado na base indexadora Web of Science com 44 citações enquanto que o segundo artigo mais citado é o de Creasy e Anantatmula (2013) com 26 citações, conforme consulta realizada pela pesquisadora em 26 de Maio de 2018 com a cadeia de busca, campo tópico = "*soft skill**" e tópico = "*project manage**".

Tabela 3. Definição dos principais *soft skills* do gerente de projetos de TI

<i>Soft skills</i>	Definição
Liderança	Habilidade em que os líderes engajam, influenciam, inspiram e guiam os outros para cumprir objetivos; efetivamente representam a equipe ou a organização para um grupo de partes interessadas (Schoreder, 2014).
Habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais	Habilidade em comunicar problemas complexos para todos os níveis da cadeia de comando (Kliem, 1991).
Habilidade verbal	Habilidade em escolher palavras concretas, ou seja, palavras que transmitem significado específico e que sejam do conhecimento do receptor (Gillard, 2017).
Habilidade escrita	Habilidade em reiterar os objetivos da equipe; escrever resumos e planos de ação como resultados de teleconferências (Gillard, 2017).
Atitude	Habilidade em posicionar-se diante de uma tomada de decisão ou aceitação a um risco (Schoreder, 2014).
Capacidade em lidar com ambiguidade e mudança	Habilidade em estar aberto para a mudança e para o novo; adaptar o comportamento ou trabalhar métodos para mudar circunstâncias, obstáculos ou nova informação (Schoreder, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schoreder (2014); Gillard (2017); Stevenson e Starkweather (2010) e Kliem (1991).

2.1.3 Desenvolvimento do *soft skill*

Outra dimensão na teorização do *soft skill* desta pesquisa é o desenvolvimento de tais habilidades. Se o sucesso do projeto depende sobremaneira dos *skills* do gerente de projetos (Creasy & Anantatmula, 2013), então, nada mais pertinente que falar de como os gerentes de projetos podem desenvolver os *soft skills*. De antemão, já se sabe que os *soft skills* não são ensinados tão facilmente como os *hard skills* (Berbegal-Mirabent et al., 2017). Autores como Liikamaa (2015) e Skulmoski e Hartman (2009) consideram que o desenvolvimento dos *soft skills* seja um desafio porque dependem da vontade e da experiência do indivíduo.

A preocupação com o desenvolvimento do *soft skill* é temporal (Skulmoski & Hartman, 2009). De acordo com Murphy e Nahod (2017) profissionais menos experientes centralizam a sua atenção na aquisição das habilidades técnicas ou *hard skills*. Por outro lado, os profissionais mais experientes dedicam seus esforços na aquisição e manutenção de *soft skills* ou habilidades interpessoais (Murphy & Nahod, 2017). Ainda sobre essa temática, Joseph et al. (2010) acrescentam que os *soft skills* possam ser refinados com a experiência de trabalho associada a treinamentos e com o apoio de sessões de *mentoring*.

Ambos, empregadores e empregados, se beneficiam com o aperfeiçoamento dos *soft skills* (Wikle & Fagin, 2015). Não há uma unanimidade entre os autores sobre a maneira adequada para desenvolver os *soft skills* do gerente de projetos (Dench, 1997; Wikle & Fagin, 2015). Bolli e Renold (2015) acreditam que o local de trabalho seja o local mais propício para que os gerentes de projetos adquiram *soft skills* em detrimento das escolas. Belzer (2001) explica que os *soft skills* são habilidades que levam tempo para serem adquiridas por meio da experiência, *coaching* e orientação. Na opinião de Geithner & Menzel (2016) é quase impossível desenvolver *soft skills* no ambiente escolar. Esses autores apostam na experiência prática e propõem jogos de simulação de negócios nos quais os participantes aperfeiçoam seus *soft skills* de gerentes de projetos baseados em estudos de casos reais. A educação em gerenciamento de projetos tem sido criticada por focalizar nas habilidades técnicas e desprezar as habilidades interpessoais (Pant & Baroudi, 2008).

Os *soft skills* necessários para o gerente de projetos exercerem uma liderança bem-sucedida no ambiente do projeto não podem ser obtidos somente por meio do ensino de conteúdos, outras estratégias se fazem necessárias. Esse aprendizado requer experiências e intercâmbio social em um contexto prático que leve os gerentes de projetos a tomar decisões e ter diálogos construtivos (Shelley, 2015). Adicionalmente, há uma linha de pesquisa

fundamentada na alegação de que os *soft skills* estejam associados à personalidade do gerente de projetos (Creasy & Anantatmula, 2013). Para esses autores, um indivíduo com personalidade mais introvertida terá menos habilidade em comunicação.

Alguns fatores influenciam no grau de desenvolvimento de *soft skills* pelo gerente de projetos. Porém, há um debate na literatura a respeito dessa influência. Para alguns autores, a inteligência emocional é um importante componente do *soft skill* (Elliott & Dawson, 2015; Livesey, 2016). Já para Dench (1997) as características pessoais e os *soft skills* de um indivíduo perfazem uma linha tênue cujo limite talvez nunca seja possível precisar. Para esse autor, as características pessoais são inatas, muito embora a educação possa também exercer influência sobre os *soft skills*. A excelência da carreira do gerente de projetos depende do foco dado aos *soft skills*. O uso da inteligência emocional e seus fatores como: autoconhecimento, autogestão, conhecimento social e gestão dos relacionamentos são importantes fatores para melhorar a eficiência no trabalho (Elliott & Dawson, 2015).

2.2 CONTRATAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS

O processo de contratação abrange desde o recrutamento cujo objetivo principal é atrair recursos humanos para as organizações até a seleção feita para avaliar e escolher os candidatos com as competências compatíveis à nova posição, culminando com a contratação do profissional melhor avaliado em todo o processo (Antunes, Nascimento, Toledo, & Cunico, 2016). Contratar as pessoas certas com o conjunto certo de habilidades é essencial para o sucesso empresarial segundo Kaipa e Milus (2005). Os contratantes querem empregados com habilidades técnicas, mas também com *soft skills* tais como comunicação assertiva, raciocínio crítico e criatividade (Wikle & Fagin, 2015).

Vale lembrar que um posto de trabalho, para ser ocupado, requer conhecimento técnico e habilidades pessoais. Segundo Robles (2012), os *hard skills* fazem com que o candidato chegue à entrevista, mas são os *soft skills* que farão com que ele consiga a vaga e se mantenha nela. Ling e Tan (2015) citam que os *hard skills* permitem que os profissionais realizem as tarefas e os *soft skills* servem para lidar bem com os outros. Novas demandas e, conseqüentemente, novas posições de trabalho têm emergido. Na prática, os *skills* considerados essenciais no final do século XX não servem mais para os dias atuais (Dench, 1997).

A contratação de um profissional é um processo realizado por meio de atividades ordenadas executadas em etapas (Schwab & Mahl, 2017). O objetivo do processo de seleção de

peçoal é escolher o melhor candidato à vaga dentre um grupo homogêneo de profissionais com as melhores competências para uma determinada posição na organização (Pereira, Primi, & Cobêro, 2003). Skulmoski e Hartman (2009) asseguram que os profissionais de recursos humanos estão comumente inseridos nas etapas iniciais do processo de contratação por meio da triagem dos currículos, entrevistas e verificação de referências dos candidatos. Já para Pereira et al. (2003) a triagem baseia-se em recursos como: entrevistas, provas situacionais e testes psicológicos.

As habilidades requeridas para a ocupação de um determinado posto de trabalho dependem do cargo a ser exercido pelo candidato (Dench, 1997). Por exemplo, profissionais da área de sistemas de informação geográfica (GIS) devem possuir habilidades específicas, como: pensamento espacial, conhecimentos científicos e computacionais, aptidão para matemática e estatística, além de ética profissional (Wikle & Fagin, 2015). Outro exemplo: se a vaga em questão for supervisor de fábrica, então os contratantes devem buscar profissionais com no mínimo: diploma na área de construção civil, habilidades em TI e experiência anterior em fábricas (Ling & Tan, 2015). Dench (1997) considera que a importância dada pelos recrutadores para avaliar as atitudes e atributos pessoais varia de empresa para empresa.

Quanto maior for a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização, maior será a sua habilidade em recrutar o gerente de projetos (Vale et al., 2018). Compreender o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida e ter bom relacionamento para gerenciar as partes interessadas do projeto são os requisitos principais do candidato à vaga de gerente de projetos nas organizações (Vale et al., 2018). Este cenário mostra uma mudança de paradigma: onde as competências técnicas perdem o foco para dar espaço às competências gerenciais do gerente de projetos.

Os gerentes de projetos devem ocupar-se sempre com o desenvolvimento de suas habilidades para que eles estejam aptos a responderem aos crescentes requisitos de sua profissão (Liikamaa, 2015). Eles devem ser capazes de trabalhar com diferentes tipos de pessoas e extrair o melhor dessa diversidade na busca do alcance dos objetivos do projeto. De acordo com Creasy e Anantatmula (2013), a taxa de sucesso em projetos diminuiu de 34% em 2004 para 32% em 2009. Esses autores recomendam um processo de seleção robusto para contratar o gerente de projetos ideal. Partindo da premissa de que a maioria dos problemas enfrentados durante a execução de um projeto seja da ordem interpessoal (Creasy & Anantatmula, 2013), é possível inferir que o gerenciamento de projetos bem-sucedido requer a escolha cuidadosa de um gerente de projeto qualificado, com *soft skills* (Liikamaa, 2015).

A escolha do gerente de projetos depende do tipo de projeto em que ele vai atuar e da organização (Ahsan et al., 2013; Vale et al., 2018). Esses autores contextualizam dizendo que projetos relativamente simples envolvem um estilo de liderança transacional, enquanto projetos mais complexos exigem um estilo de liderança transformacional. Já Creasy e Anantatmula (2013) enfatizam a importância do alinhamento entre a personalidade e o estilo de gestão do gerente de projetos com a natureza do projeto.

O processo de contratação serve para avaliar as competências dos candidatos às novas posições de trabalho. A principal preocupação das organizações é sempre o quesito financeiro (Bodner, 1997). Por meio da contratação do profissional certo, que melhor se enquadre no novo posto de trabalho, a organização economiza dinheiro e com este recurso poderá investir no desenvolvimento potencial de sua força de trabalho. No entanto, quando a pessoa errada é contratada, a organização tem perdas de recursos financeiros e de tempo (Pereira et al., 2003). Por este motivo, o processo de contratação deve levar em consideração a análise das competências dos candidatos consideradas relevantes para o cargo como forma preditora de desempenho futuro.

2.2.1 Avaliação dos *soft skills*

A maioria dos empregadores espera que seus funcionários demonstrem e aperfeiçoem seus *soft skills*, como trabalho em equipe e desenvolvimento de grupo (Pant & Baroudi, 2008). Os contratantes estão interessados em explorar os *soft skills* obtidos durante o estudo e experiência de trabalho, muito mais que simplesmente conhecimento específico de grau de escolaridade (Pant & Baroudi, 2008). Quanto mais *soft skills* um candidato à vaga tiver, maiores são as chances de ele ser bem-sucedido no processo seletivo (Zaharim et al., 2012). Para tanto, é necessário avaliar os *soft skills* dos candidatos ao longo do processo de contratação.

Em linhas gerais, a entrevista de emprego é um dos métodos mais populares para a seleção de funcionário nas empresas (Bullhornreach, 2014; Guimarães & Arieira, 2005; Torres & Gregory, 2018). Sua relevância baseia-se em dois pilares: (1) a classificação das pessoas que fazem parte da entrevista entre entrevistador e entrevistado; e (2) o contexto em que ocorre (Passuello & Ostermann, 2007). No caso desta pesquisa, o contexto é a contratação. Em uma entrevista para o processo seletivo de um novo profissional, o entrevistador realiza perguntas para o entrevistado, enquanto este fica a cargo de respondê-las, tendo como meta a aprovação de seu perfil para o preenchimento da vaga em questão (Passuello & Ostermann, 2007). Nesse

sentido, o principal objetivo da entrevista é extrair informações sobre o perfil do candidato à vaga para auxiliar na tomada de decisão do profissional que será contratado (Pilati & Araújo, 2008; Schwab & Mahl, 2017).

Com o avanço da tecnologia, as empresas melhoraram a eficiência de seus processos de contratação com a adesão de entrevistas *on line* (Torres & Gregory, 2018). Segundo os estudos de Torres e Gregory (2018), os recrutadores ainda preferem o estilo de entrevistas presenciais, quando comparadas com as entrevistas por telefone. Esses mesmos pesquisadores publicaram um artigo sobre uma nova modalidade de entrevista denominada AVI (*asynchronous video interviews* ou entrevistas por vídeo assíncronas).

Tal método se baseia em os recrutadores enviar um link de internet que se conecta a uma plataforma online que contém perguntas. Os candidatos se conectam a esta plataforma e respondem as perguntas de maneira independente por meio de uma *webcam*. O arquivo de vídeo do candidato é registrado na plataforma e os contratantes acessarão a entrevista gravada em local e momento oportunos. Os benefícios deste método são: a praticidade, a redução de custo e tempo e a capacidade de compartilhar uma entrevista com diferentes gestores da empresa contratante (Torres & Gregory, 2018). Independente da modalidade da entrevista é neste momento crucial que o candidato à vaga deve demonstrar suas habilidades. Do mesmo modo, além das habilidades do candidato, seu estilo de vida também é analisado (Dench, 1997). Por exemplo, uma empresa que tem por hábito autorizar que seus funcionários realizem longas horas extras não deverá aprovar um candidato cuja intenção seja sair no horário todos os dias (Dench, 1997).

A importância das redes sociais na avaliação dos candidatos já não é mais uma surpresa (Tifferet & Vilnai-Yavetz, 2018). Elas podem ser usadas pelos recrutadores como importante fonte de informação sobre os candidatos, além de serem canais de publicação das vagas (Schwab & Mahl, 2017). Um número crescente de recrutadores tem rejeitado candidatos à vaga de emprego após a análise de seus perfis em sites de redes sociais cuja conduta não pareça aderente à oportunidade de emprego ou a empresa (Tifferet & Vilnai-Yavetz, 2018). A avaliação do candidato vai desde a foto do perfil, postagens, comentários até a análise de habilidades, educação e experiência (Chiang & Suen, 2015).

Alguns estudos buscam demonstrar métodos para avaliar os *soft skills* dos indivíduos. É o caso, por exemplo, de Zhang (2012) que desenhou uma escala de avaliação de *hard skills* e *soft skills*. Dos 18 itens da escala proposta, oito estão relacionados aos *soft skills*. A pesquisa foi conduzida em um curso de TI com 24 alunos que fizeram uma avaliação em pares de tais habilidades. O objetivo principal desse estudo foi promover a importância do treinamento de

soft skill. Muito embora o trabalho de Zhang (2012) ratifique a importância que os *soft skills* têm para a educação em TI, não fica evidenciado que o uso da referida escala seja útil na avaliação dos *soft skills*. O próprio autor cita que “o resultado tem generalização fraca” (Zhang, 2012, p. 165).

O estudo feito por Makatsoris (2009) demonstrou como as competências, incluindo os *soft skills*, de estudantes de um curso de gerenciamento de projetos podem ser avaliados. O estudo foi baseado em uma ferramenta online chamada Cycloid que permite a autoavaliação dos *soft skills* pelos gerentes de projetos. A ferramenta usa um modelo complexo que mapeia 30 competências específicas de gerentes de projetos para um conjunto de 120 afirmações que refletem práticas do dia-a-dia daquele profissional. O objetivo do estudo foi mensurar se uma ferramenta de auto-avaliação de competências poderia ajudar instrutores de uma universidade a compreenderem o nível de seus alunos, aspirantes a gerentes de projetos, numa tentativa de implementar melhorias contínuas no curso de gerenciamento de projetos. Embora o objetivo do estudo tenha sido alcançado, surgiu uma lacuna prevista pelo próprio Makatsoris (2009), a de que a autoavaliação dos *soft skills* pode gerar um viés nos resultados da pesquisa causado por influências culturais (Makatsoris, 2009).

Estudos sobre anúncios de vagas de gerentes de projetos demonstram que nem sempre os *soft skills* são evidentes nas divulgações das vagas publicadas (Vale et al., 2018). Uma justificativa dada por esses autores recai sobre o fato de os *soft skills* serem alvo de avaliação dos processos finais da seleção do gerente de projetos, como a entrevista. Por isso, as competências avaliadas nos processos iniciais do recrutamento e seleção são mais frequentes nas descrições de vagas, como: certificação PMP (Project Management Professional), habilidades em planejamento e conhecimento em *software* de gerenciamento de projetos (Vale et al., 2018).

Na entrevista, o entrevistador costuma fazer perguntas do tipo situacional para entender melhor a natureza e o grau de *soft skills* que o candidato à vaga de gerente de projetos possui (Skulmoski & Hartman, 2009). Esses mesmos autores também citam outro método para avaliar os *soft skills* do gerente de projetos. Este método seria a checagem das informações junto às referências dos candidatos. A checagem das referências consiste em obter informações pessoais e profissionais do candidato por meio de outros profissionais que possam relatar sobre o desempenho do candidato em empregos anteriores (Coradini & Murini, 2009).

A triagem realizada pelos recrutadores pode contar ou não com a avaliação de testes psicológicos. Para Schwab e Mahl (2017) os testes psicológicos medem de maneira objetiva e padronizada o comportamento de uma amostra de pessoas. Geralmente os testes psicológicos

são escolhidos e aplicados por psicólogos pertencentes ao Departamento de Recursos Humanos (RH) (Pereira et al., 2003). Nas empresas, o objetivo de tais testes é medir atributos de personalidade, habilidades e conhecimentos dos candidatos durante o processo de contratação.

O teste *Myers Briggs Type Indicator* conhecido pela sigla em inglês MBTI é recomendado por Madsen (2018) para determinar o tipo de personalidade do gerente de projetos. O MBTI é uma ferramenta normalmente usada no processo de recrutamento e seleção que usa um questionário com perguntas que avaliam a personalidade do profissional e suas preferências sobre como ele focaliza suas energias, como ele se relaciona com o mundo, como ele toma decisões e como ele se organiza (Madsen, 2018).

Outra técnica aplicada no processo de recrutamento e seleção é capaz de mensurar os fatores comportamentais mais importantes do candidato com base em quatro dimensões: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Tal técnica é chamada de DISC de acordo com as iniciais das palavras inglesas *Dominance, Influence, Steadiness* e *Compliance* (Matos, 2008). O DISC é capaz de avaliar a reação comportamental do indivíduo ao ambiente a partir de uma análise que vai da mais hostil à mais amigável (Matos, 2008).

Há também o teste PI cuja sigla tem origem nas palavras em inglês *Predictive Index* ou índice de previsibilidade comportamental. O PI é um teste científico que permite por meio da autoavaliação mensurar o comportamento do profissional (Marzagão & Carvalho, 2016). O teste se baseia na escolha de palavras pelo candidato de um conjunto de 86 possibilidades apresentadas em duas páginas. Com efeito, a partir da análise das palavras selecionadas, o teste mede 6 fatores: dominância (Fator A), extroversão (Fator B), paciência (Fator C), formalidade (Fator D), energia (Fator E) e tomada de decisão (Fator F) (Marzagão & Carvalho, 2016).

Os estudos de Pereira et al. (2003) com os recrutadores de 34 empresas no Estado de São Paulo concluíram que os testes e métodos mais usados na avaliação dos candidatos são: 1º - Teste de Wateregg juntamente com a dinâmica de grupo; 2º - Entrevista Estruturada e 3º - Entrevista não estruturada. Diante dos resultados dos testes, os recrutadores podem inferir na conformidade do perfil do candidato à posição em aberto com maior assertividade (Pereira et al., 2003).

A dinâmica de grupo é outra ferramenta também usada pelos recrutadores para auxiliar no processo de seleção (Pereira et al., 2003). Não se trata de um teste, mas sim de uma técnica de observação dos candidatos em ação. Entretanto, uma desvantagem apontada por Schwab e Mahl (2017) é justamente a perda da avaliação do indivíduo, pois em grupo, ocorre que candidatos mais expansivos poderão se apoderar da situação e fazer com que candidatos mais retraídos não se expressem adequadamente. Os estudos Schmidt e Hunter (1998) indicam que

a avaliação dos candidatos, tanto a nível *hard skill* quanto *soft skill*, são mais bem-sucedidas e fornecem maior índice de validade preditiva quando os procedimentos de avaliação são usados de maneira combinada.

A Tabela 4 apresenta um resumo dos métodos de avaliação dos *soft skills* dos candidatos à vaga de gerente de projetos de TI.

Tabela 4. Métodos de avaliação dos *soft skills*

Métodos	Autores
Entrevista	Torres e Gregory (2018) Passuello e Ostermann (2007) Pilati e Araújo (2008) Schwab e Mahl (2017)
Entrevista online	Torres e Gregory (2018)
Redes sociais	Tifferet e Vilnai-Yavetz (2018) Chiang e Suen (2015)
Perguntas situacionais	Skulmoski e Hartman (2009)
Referências do candidato	Skulmoski e Hartman (2009)
Testes psicológicos	Schwab e Mahl (2017) Pereira, Primi, e Cobêro (2003)
Dinâmica de grupo	Pereira, Primi, e Cobêro (2003) Schwab e Mahl (2017)

Fonte: Elaborada pela autora conforme literatura citada na coluna Autores.

Encerra-se aqui o referencial teórico contemplando os estudos sobre os *soft skills* do gerente de projetos de TI, a contratação destes e a avaliação dos *soft skills*. O próximo capítulo descreverá gradativamente o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção introduz-se o método de pesquisa adotado para este trabalho, a justificativa para tal escolha e o racional usado pela autora que explica os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O fenômeno alvo desta pesquisa é a contratação do gerente de projetos de TI sob a ótica do executivo de TI. O tema central da pesquisa é descrever como os principais *soft skills* do gerente de projetos de TI são avaliados pelos executivos de TI durante o processo de contratação nas organizações localizadas no Brasil. Dada a natureza investigativa da pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, ideal para a realização de estudos exploratórios como este segundo Creswell (2010). Além disso, a autora usou uma perspectiva interpretativista-construtivista do tipo exploratória (Creswell, 2010). Estudos com base nessas perspectivas buscam compreender os fenômenos por meio dos significados que personagens sociais atribuem a eles (Pozzebon & Petrini, 2013)

A escolha pela abordagem qualitativa desta pesquisa foi fundamentada na própria questão de pesquisa conforme consta na introdução deste trabalho. Perguntas do tipo “Como?” são mais bem respondidas com a abordagem qualitativa (Silva, Russo, & Oliveira, 2017).

Esta pesquisa não se propõe a estudar um segmento de negócio específico, para tanto, os entrevistados selecionados para este trabalho pertencem a diferentes nichos de negócios. Assim, esta heterogeneidade empregada torna o trabalho indiferente à organização A ou B caracterizando-o como exploratório em um contexto amplo. Outra decisão tomada pela autora foi limitar a amostra da pesquisa nos executivos de TI de organizações localizadas no Brasil. O escopo da pesquisa ficou restrito a avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos no processo de contratação do ponto de vista dos executivos de TI, independente de porte, natureza e tipo de empresa.

A perspectiva do RH não será estudada neste trabalho, pois o papel do RH na contratação do gerente de projetos de TI é mais operacional e trata de atividades que envolvem a publicação e triagem dos currículos. A premissa adotada neste estudo é que a tomada de decisão da contratação do gerente de projetos de TI seja feita pelo executivo de TI. Tal premissa será confirmada ou não ao final desta pesquisa, mas possui embasamento teórico. Guimarães e

Arieira (2005) afirmam que a área de RH atua muito mais como um suporte do que como uma área decisória, cabendo ao gestor imediato um papel mais atuante na contratação. Dessa forma, é exposta a razão da escolha da perspectiva do estudo enfatizar o executivo de TI, tido como o gestor do gerente de projetos de TI.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é a contratação do gerente de projetos de TI composta por dois elementos principais: o candidato à vaga de gerente de projetos e os executivos de TI das organizações contratantes. A análise do recrutamento do gerente de projetos de TI observa a avaliação dos *soft skills* sob a ótica do executivo de TI. Além disso, a análise também percebe como estes *soft skills* são descritos nas vagas de gerente de projetos de TI no LinkedIn.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na abordagem qualitativa, o pesquisador e o objetivo de pesquisa possuem uma relação de interdependência (Silva et al., 2017). A pesquisa qualitativa é baseada na construção de teoria que também pode ser reconhecida como *grounded theory*. Esse tipo de pesquisa possui aspectos fenomenológicos, subjetivos, holísticos e processuais (Pozzebon & Petrini, 2013). Neste contexto, os dados coletados ao longo do processo investigativo são analisados e interpretados pelo pesquisador que passa a ser também um instrumento de coleta (Silva et al., 2017).

A *grounded theory* é uma estratégia de pesquisa que se vale de um conjunto de procedimentos metódicos de coleta e análise de dados para criar, elaborar e legitimar teorias sobre fenômenos em ciências sociais (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). A escolha da *grounded theory* para esta pesquisa se justifica pelo fato de esta ser uma metodologia que se adéqua à investigação do comportamento humano e que fornece uma fotografia mais clara da realidade, que em outra estratégia teria resultados reduzidos ou segmentados (Mesly, 2015).

A coleta de dados foi conduzida em duas etapas. A primeira etapa teve como meta atender o seguinte objetivo específico: Identificar quais são os principais *soft skills* solicitados nos anúncios de vagas online de gerente de projetos de TI a nível Brasil. Já a segunda etapa foi

pavimentada por meio de entrevistas semiestruturadas que visaram compor a resposta da questão de pesquisa.

3.3.1 LinkedIn

O primeiro estágio da coleta de dados foi realizado no site de vagas LinkedIn. A escolha dessa plataforma foi motivada pelo fato do LinkedIn ser a maior rede social profissional do mundo e contar com mais de 450 milhões de usuários em 24 idiomas (Tifferet & Vilnai-Yavetz, 2018). Segundo a revista Exame (2016), o Brasil é o terceiro país do mundo mais presente no LinkedIn com 25 milhões de usuários ativos, ficando atrás somente dos Estados Unidos e da Índia. O LinkedIn é especializado em redes profissionais, soluções de recrutamento e busca de emprego (Girard & Fallery, 2010). Para atender a essa última funcionalidade – busca de emprego – o LinkedIn oferece um serviço pago pelo recrutador que deseja publicar anúncios de vagas no site. O usuário do LinkedIn tem acesso a mais de 10 milhões de vagas anunciadas em 200 países e tem a disposição dados de mais de 9 milhões de empresas (Veja, 2017).

Ao acessar o endereço eletrônico <https://www.linkedin.com/jobs/>, há dois campos livres para digitação: (1) pesquisar vagas e (2) pesquisar localidade, conforme pode ser visto na Figura 1. Estes campos servem para filtrar as consultas de vagas de emprego no LinkedIn pelo título da vaga e pela localização da mesma, respectivamente. Para ampliar a amostra de dados, a pesquisadora fez quatro consultas com quatro títulos de vagas diferentes: “gerentes de projetos”, “líder de projetos”, “coordenador de projetos” e “*project manager*” e manteve a localidade igual a “Brasil”. A opção de uso pela palavra-chave em inglês “*project manager*” se deu porque esse termo é também usado como título de vaga de gerentes de projetos no Brasil, mesmo quando a descrição da vaga está no idioma português.

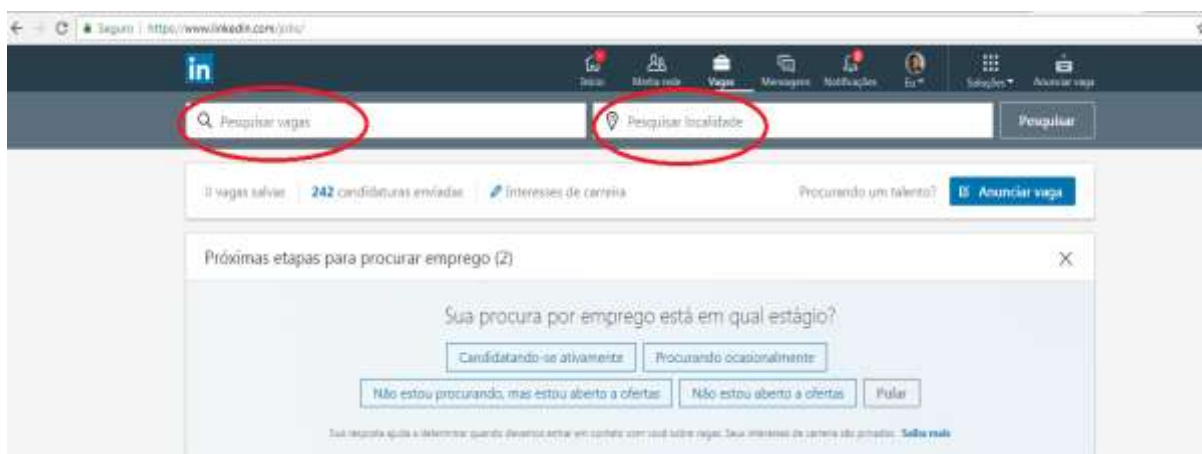


Figura 1. Página de pesquisa de vagas no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base no site LinkedIn

As consultas no site LinkedIn foram realizadas entre os dias 20 de julho de 2018 e 21 de julho de 2018. A busca com a palavra-chave “gerente de projetos” retornou 879 vagas, já o título “líder de projetos” gerou 64 resultados, com “coordenador de projetos” apareceram 238 vagas e “*project manager*” exibiu 168 vagas; totalizando 1.349 vagas. Esses são os números finais das consultas demonstrados no LinkedIn com base no segundo dia de pesquisa.

Entre o primeiro e o segundo dias da consulta, o site apresentou uma oscilação no número de vagas resultante da pesquisa, tendo em vista a inclusão e exclusão de vagas no site pelos recrutadores ser algo dinâmico e online podendo acontecer a qualquer momento. Isso justifica a diferença entre a quantidade de vagas iniciais e a quantidade de vagas finais exibidos no resultado das pesquisas. Para manter a transparência da pesquisa, a autora realizou cópia das telas do LinkedIn com o resultado das buscas em ambas as datas conforme figuras disponíveis no Apêndice A.

Tabela 5. Informações das consultas de vagas realizadas no LinkedIn

Título da vaga	Data da Consulta	Quantidade de vagas iniciais	Quantidade de vagas finais
"gerente de projetos"	20/07/2018	871	879
"líder de projetos"	21/07/2018	64	64
"coordenador de projetos"	21/07/2018	234	238
" <i>project manager</i> "	21/07/2018	169	168
Total de vagas apresentadas no site		1338	1349
Total da captação de vagas			1368

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de coleta foi manual e se caracterizou pela cópia do texto da descrição da vaga resultante da consulta no site do LinkedIn em uma planilha eletrônica. Tal procedimento foi repetido vaga a vaga. Entretanto, durante a coleta de dados, e devido à oscilação das vagas no site, o total de vagas sofreu uma diferença. Neste ínterim, a quantidade total de vagas mudou de 1.349 para as efetivas 1.368 descrições de vagas que constituíram os dados secundários desta pesquisa. É o que mostra a Tabela 5.

3.3.2 Entrevistas com os executivos de TI

A segunda etapa de coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com questões abertas para compreender a forma com que os executivos de TI avaliam os *soft skills* dos candidatos à vaga de gerente de projetos de TI no processo de contratação. Foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas, mas na décima já foi possível perceber uma semelhança nas respostas dos entrevistados, caracterizando a saturação teórica. Uma nova rodada com mais seis entrevistas foi realizada para garantir credibilidade na resposta à questão de pesquisa deste trabalho.

A saturação teórica é o ponto a partir do qual o pesquisador não encontra nenhum dado novo, pois ele começa a notar instâncias semelhantes repetidas vezes. Conseqüentemente, a partir deste marco o pesquisador se torna empiricamente confiante de que uma categoria está saturada (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). A entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de fatos e opiniões na pesquisa qualitativa (Terlizzi, Meirelles, & Moraes, 2016).

Existem quatro métodos de coleta de dados costumeiramente usados por pesquisadores qualitativos, são eles: (a) participação do cenário pesquisado, (b) observação direta, (c) entrevista em profundidade e (d) análise documental (Marshall & Rossman, 2006). A entrevista foi escolhida como o método de pesquisa para o presente estudo porque permite a geração de informações com riqueza de detalhes sobre as experiências dos entrevistados e seus pontos de vista de um determinado assunto (Turner, 2010). Outros métodos como: *survey*, revisão sistemática da literatura e bibliometria, por exemplo, não responderiam em sua plenitude a questão de pesquisa foco deste trabalho. Em geral, uma entrevista com cerca de 40 minutos de duração já é o suficiente para que os entrevistados possam contar suas próprias experiências com os seus próprios termos (Department of Sociology, 2017).

As entrevistas foram conduzidas com os gestores do gerente de projetos, doravante denominados apenas como executivos de TI. Todas as entrevistas foram presenciais e ocorreram no âmbito dos estados de Minas Gerais e São Paulo. A escolha dos entrevistados foi baseada na rede profissional de relacionamentos da própria autora. Antes de agendar cada entrevista, a autora ligou para cada um dos entrevistados e questionou o atingimento dos critérios de seleção dos entrevistados desta pesquisa, conforme a seguir.

- 1) Profissionais sêniores com conhecimento em gerenciamento de projetos de TI;
- 2) Profissionais com experiência na contratação de gerentes de projetos de TI;
- 3) Profissionais que influenciam na decisão de escolha do candidato à vaga de gerente de projetos de TI nas etapas finais do processo de contratação.

Os profissionais pertencentes à área de recursos humanos responsáveis pelo recrutamento e seleção dos candidatos não fizeram parte do corpo de entrevistados deste estudo, com exceção, daqueles que se enquadrarem nos três requisitos listados anteriormente. Esta decisão foi tomada para garantir o foco do trabalho, que se posta na avaliação dos *soft skills* do candidato à gerente de projetos pelos executivos de TI.

Os entrevistados possuem a média de 46 anos de idade e 25% pertencem ao sexo feminino e 75% ao sexo masculino. Os executivos de TI atuam em empresas de diferentes segmentos de negócio. Sendo que a maioria é de indústria de TI, mas houve representantes dos setores de: agronegócio, meios de pagamento, varejo, tecnologia, instituição financeira, consultoria em gestão de projetos e aviação. A média de experiência com gerenciamento de projetos de TI dos entrevistados é de 15 anos. As 16 entrevistas perfizeram um total de 12 horas, 38 minutos e 34 segundos de gravação e 123 páginas de transcrições.

O conteúdo das entrevistas obedeceu a certo rigor com o apoio de um protocolo de entrevista baseado em Guest et al. (2006), que foi usado com os entrevistados (vide Apêndice A). Entretanto, para não perder o caráter exploratório da pesquisa, subquestões de improviso complementaram a entrevista. As subquestões foram feitas sempre que a resposta do entrevistado à pergunta anterior não abrangiam determinados tópicos centrais de interesse da pesquisa (Guest et al., 2006). A ideia central em usar um roteiro semiestruturado de perguntas nas entrevistas é que o mesmo servisse de guia e não um limitador na compreensão do fenômeno (Pozzebon & Petrini, 2013).

A pesquisa qualitativa perfila a materialização de dados inesperados de seus participantes (Jacob & Furgerson, 2012). Por isso, foi priorizada a escrita de questões abertas

que permitisse que o entrevistado levasse sua resposta a várias direções. Quando se elabora perguntas abertas, o participante pode mencionar dados que jamais seriam informados e, muitas vezes, essas informações se tornam uma das partes mais importantes do estudo qualitativo (Jacob & Furgerson, 2012).

A entrevista buscou ressaltar principalmente quatro grandes assuntos, iniciando do tema mais amplo para o mais específico, conforme a seguir.

- 1) Descrição do processo de contratação
- 2) Requisitos do gerente de projetos de TI
- 3) Importância dos *soft skills* do gerente de projetos de TI
- 4) Método de avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos de TI

No item 1, a pesquisadora procurou entender de maneira holística como ocorria o processo de contratação do gerente de projetos de TI na organização do executivo entrevistado. No item 2, os requisitos do gerente de projetos de TI foram explorados. É importante destacar que a pesquisadora nesse momento examinou se o entrevistado citava alguma competência no âmbito dos *soft skills* de maneira espontânea. Se sim, esse foi o gatilho para perguntas que visavam identificar quais eram os *soft skills* demandados pelo executivo no momento de contratar o gerente de projetos de TI. No tema 3, a pesquisadora estreitou a investigação da importância que o entrevistado concedia aos *soft skills* do gerente de projetos de TI e entrava, finalmente, no tema 4 com a exploração dos métodos usados na avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos de TI. A pesquisadora aprofundou esse último para compreender se os métodos existentes de avaliação dos *soft skills* eram efetivos ou se, por ventura, havia uma lacuna nesta área.

Esta pesquisa comparou a literatura descrita na seção referencial teórico com os resultados da investigação empírica. A Figura 2 demonstra as etapas do trabalho que se inicia na revisão da literatura com a posterior análise das vagas de gerentes de projetos de TI do LinkedIn. Na sequência, as entrevistas com os executivos de TI finalizam a análise dos dados coletados. Dessa forma, cumpriu-se com o requisito de triangulação dos métodos de coleta de dados tão indicado em pesquisas qualitativas a fim de garantir objetividade e transparência ao estudo (Marshall & Rossman, 2006). Todos estes passos foram sedimentados pelo método de *grounded theory* para alcance das contribuições previstas neste estudo que são as proposições (Charmaz, 2006).

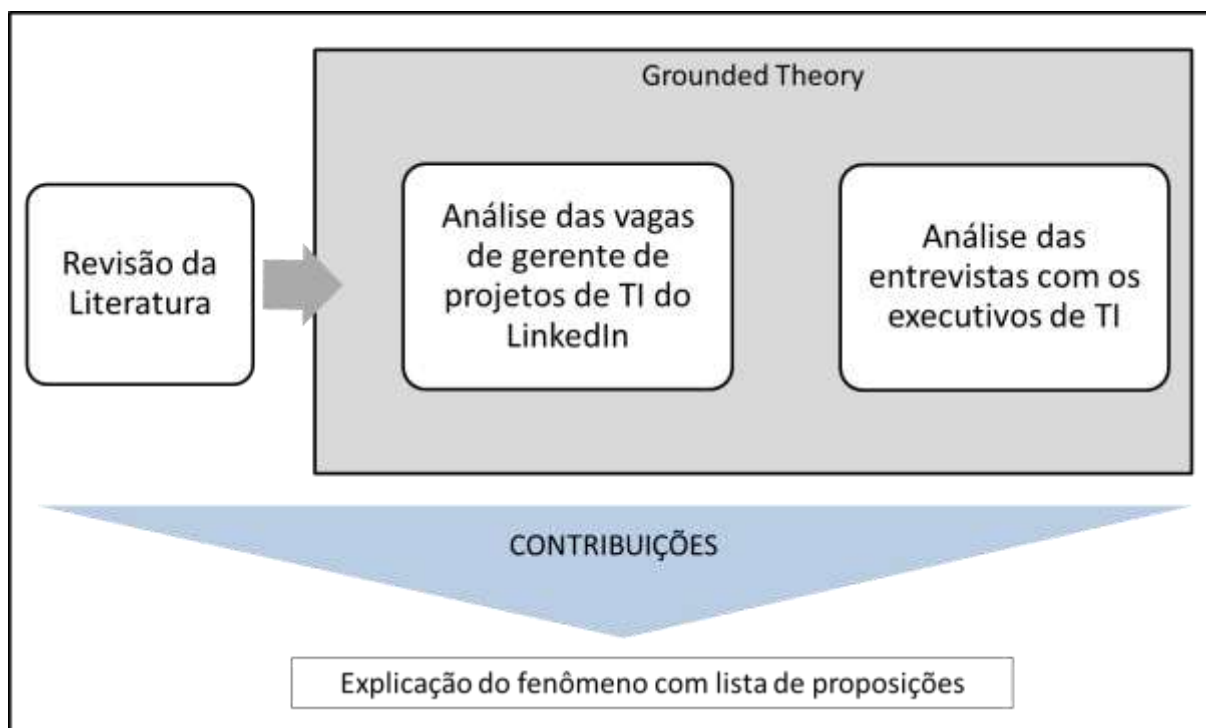


Figura 2. Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresenta as técnicas usadas na análise de dados coletados do LinkedIn e das entrevistas semiestruturadas com os executivos de TI. Todas as técnicas foram orientadas pela abordagem qualitativa adotada para esta pesquisa.

Sobre a pesquisa qualitativa, Creswell (2010) cita que “aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação” (p. 26). Assim sendo, a análise de dados desta dissertação contou com a interpretação da autora sobre os achados encontrados durante a pesquisa usando o viés interpretativista-construtivista. A pesquisadora usou a forma indutiva para analisar os dados da pesquisa, pois segundo Silva et al. (2017) essa forma está mais alinhada com a abordagem qualitativa.

A próxima subseção fará a descrição dos procedimentos de análise adotados para examinar as descrições das vagas de gerentes de projetos de TI extraídas do site de empregos LinkedIn.

3.4.1 LinkedIn

A pesquisa qualitativa geralmente coloca os números em segundo plano porque sua ótica está mais na análise das qualidades essenciais dos dados do que na análise do quanto (Miles, Huberman, & Saldaña, 1994). Porém, a contagem dos incidentes pode ser um elemento relevante, a partir de dados acumulados, do que é importante, significativo ou recorrente (Miles et al., 1994). Nesse sentido, o presente trabalho fez uso de contagens para identificar quais são os *soft skills* e a respectiva frequência com que estes aparecem nas descrições das vagas de gerentes de projetos de TI extraídas do LinkedIn, o que levou a inferir sobre padrões de comportamento.

Além da análise de frequência, realizou-se também a análise de conteúdo a partir das descrições de vagas de gerentes de projetos de TI do LinkedIn. Uma das vantagens da análise de conteúdo é que ela é discreta e não reativa (Marshall & Rossman, 2006) e pode ser conduzida sem interferir no meio estudado. Uma desvantagem seria a inferência que o pesquisador pode fazer com base em sua interpretação do material estudado. A ferramenta usada na análise de dados do LinkedIn foi o Excel.

Diante da base de dados com 1.368 descrições de vagas de gerentes de projetos, o passo seguinte foi a eliminação das vagas duplicadas. Para isso, foi usado o recurso do próprio Excel chamado: Remover Duplicatas. Com esta ação, 231 vagas repetidas foram eliminadas, culminando no novo total de 1.137 vagas. A pesquisadora procedeu, então, com a leitura completa das 1.137 descrições de vagas para capturar os *soft skills* mencionados nas mesmas. Ao longo dessa leitura, verificou-se que havia vagas que não eram do segmento de TI – alvo desta pesquisa – e, portanto, 345 vagas foram excluídas da amostra. Em paralelo com esta leitura, foram descartadas as vagas cujo idioma fosse diferente do português. Sendo assim, 117 vagas em inglês e mais 4 vagas em espanhol não fizeram parte da análise dos dados desta pesquisa. O novo total geral, portanto, para a base de dados final ficou em 671 vagas. A Tabela 6 demonstra essa variação na quantidade de vagas ocasionada pelo refinamento da base de dados.

O processo pautou-se na leitura pela pesquisadora das 671 descrições de vagas que, ao se deparar com uma citação de *soft skill*, o mesmo era copiado e colado em uma nova planilha eletrônica manualmente. Nesta nova planilha, uma lista com 326 ocorrências de *soft skills* (com repetição) foi construída. Uma segunda lista foi criada após a renomeação de *soft skills* iguais ou semelhantes com a intenção de realizar um agrupamento. Por exemplo, o *soft skill*

“capacidade de liderança” foi renomeado para “liderança”, já o *soft skill* “comunicativo” mudou para “comunicação” e o *soft skill* “proativo” foi renomeado para “proatividade”. As listas completas podem ser conferidas no Apêndice B.

Tabela 6. Detalhamento da quantidade de vagas iniciais até chegar à quantidade final

Quantidade de Vagas	Valor
Vagas iniciais	1.368
Vagas duplicadas	231
Vagas excluídas (por não ser de gerente de projetos de TI)	345
Vagas em inglês excluídas	117
Vagas em espanhol excluídas	4
Vagas finais	671

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4.2 Entrevistas com os executivos de TI

O processo de análise qualitativa dos dados adotado como alicerce desta pesquisa é a *grounded theory* (Charmaz, 2006). Tal método se caracteriza por fundamentar os resultados da pesquisa nos dados e não na literatura existente (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). A geração de teoria a partir dos dados envolve idas e vindas entre o nível dos dados e o nível dos conceitos abstratos. Na seção de Análise e Resultados deste trabalho, por meio indutivo, as interpretações reverberaram os dados e deles proposições (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003).

Cada uma das entrevistas foi gravada com o consentimento do entrevistado por meio do aplicativo chamado iTalk do *smartphone* da pesquisadora. Este aplicativo permite o compartilhamento do arquivo do áudio em nuvem de armazenamento. Portanto, os arquivos dos áudios das entrevistas foram salvos em uma pasta na nuvem chamada: Áudios das entrevistas. Na sequência, as entrevistas gravadas foram transcritas no *software* Express Scribe Transcription Software. Tal programa não elimina a ação humana. O *software* toca o áudio em velocidade reduzida, permitindo que o transcritor realize a transcrição com maior agilidade, sem precisar realizar muitas pausas na gravação. A transcrição é o processo de transpor a linguagem falada armazenada a partir de uma gravação em um texto (Marshall & Rossman, 2006). Esses mesmos autores sugerem uma precaução na transcrição das entrevistas para evitar mudanças de sentido entre o que foi dito e o transcrito e essa recomendação foi seguida pela pesquisadora. Cada entrevista, então, foi transcrita no formato texto em um documento do Word. A Tabela 7 consolida os dados das 16 entrevistas realizadas.

Tabela 7. Dados consolidados das entrevistas com os executivos de TI

Entrevistados	Idade	Sexo	Cargo	Segmento da Empresa	Experiência em anos com Gerenciamento de Projetos de TI	Duração da Entrevista	Quantidade de Páginas Transcritas
1	43	Feminino	Gerente de Programas	Agronegócio	9	00:43:49	19
2	60	Masculino	Diretor Executivo	Serviços em TI	27	00:53:13	21
3	45	Feminino	Gerente do Escritório de Projetos Corporativo	Meios de Pagamentos	11	00:46:53	19
4	56	Masculino	Diretor do Escritório de Projetos	Serviços em TI	16	01:05:38	23
5	37	Masculino	Coordenador de Sistemas	Varejo	15	00:35:52	17
6	43	Masculino	Diretor Administrativo	Serviços em TI	7	00:55:32	17
7	45	Masculino	Gerente de TI	Logística	17	00:41:47	14
8	37	Masculino	Gerente PMO Corporativo	Tecnologia	16	00:34:40	13
9	39	Feminino	Coordenadora de TI	Instituição Financeira	13	00:39:47	12
10	44	Masculino	Gerente de Portfólio	Serviços em TI	17	01:03:30	25
11	56	Feminino	Gerente de Governança	Serviços em TI	20	01:15:21	25
12	48	Masculino	Diretor de Quality Assurance	Consultoria em Gestão de Projetos	17	00:46:05	18
13	34	Masculino	Diretor de TI	Aviação	13	00:33:00	11
14	61	Masculino	Diretor de Serviços e Qualidade	Serviços em TI	19	00:31:28	11
15	48	Masculino	Sócio Fundador	Serviços em TI	20	00:41:53	13
16	53	Masculino	Diretor de Serviços Profissionais	Serviços em TI	15	00:50:06	19

Fonte: Elaborado pela autora.

O ATLAS.ti é um *software* de análise de dados qualitativos assistida pelo computador ou Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) (Bandeira-de-Mello, 2006). Essa ferramenta permite tratar os códigos gerados após a análise feita pelo pesquisador como elementos constituintes de uma teoria (Bandeira-de-Mello, 2006). Aí está a justificativa da escolha deste *software*: a capacidade de suportar a aplicação da *grounded theory* que é o método de pesquisa que permite a geração indutiva de modelos a partir dos dados coletados (Petrini & Pozzebon, 2009) usado neste estudo.

As transcrições das entrevistas foram, então, importadas no ATLAS.ti e compuseram uma unidade hermenêutica chamada “Dissertação”. Cada entrevista transcrita se transformou em um documento primário dentro da ferramenta. Na sequência, foi feita a definição dos *codes* ou códigos que são os conceitos ou as categorias de assuntos criados pela pesquisadora; a criação de *codes* foi incremental e ocorreu durante a leitura das entrevistas. Em paralelo, a autora fez a associação dos *codes* aos trechos relevantes das entrevistas, criando assim os *quotations*. Este processo chama-se codificação cujo objetivo é a associação de segmentos de texto a um código criado pelo pesquisador (Bandeira-de-Mello, 2006).

O processo de codificação é a parte central da análise dos dados. A codificação foi dividida em três etapas: (1) codificação aberta caracterizada pela quebra, análise, comparação, conceituação e categorização dos dados nesta ordem; (2) codificação axial responsável por analisar as relações de causa e efeito entre categorias e subcategorias de dados por meio de proposições e, por último (3) codificação seletiva que identifica a categoria central da teoria e refina as relações desta com todas as outras categorias (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). A proposta de codificação deste estudo prevê a passagem por essas três fases para concluir o ciclo.

Ao iniciar a codificação aberta, com a primeira leitura das entrevistas, houve a abstração. Tal fenômeno permite que o pesquisador migre do nível dos dados para o nível dos conceitos (Bandeira-de-Mello, 2006). A autora tomou a decisão de codificar as entrevistas das mais recentes para as mais antigas por acreditar que as últimas foram as mais enriquecedoras e completas. Cada *code* criado foi devidamente documentado para que o seu propósito não fosse esquecido durante a análise das entrevistas. O objetivo neste primeiro momento da análise foi ler as entrevistas e codificá-las sem um compromisso específico. O resultado da codificação aberta de primeiro nível foi a criação de 110 *codes* e 776 *quotations*.

Dando sequência à análise das entrevistas, a pesquisadora iniciou a codificação axial com o intuito de criar um esquema gráfico no ATLAS.ti chamado de *network view* onde os códigos são associados por meio de relações diversas para simplificar o processo de análise da pesquisadora. A estratégia usada foi a releitura das entrevistas, porém dessa vez, o guia foi

composto pelas perguntas do protocolo de entrevista conforme disponível no Apêndice E. A pesquisadora leu as respostas dos 16 entrevistados em caráter sequencial, somente quando as 16 falas dos 16 entrevistados foram lidas pela autora, é que se procedia para a leitura das respostas da segunda pergunta do roteiro. Com isso, a autora pôde balizar de maneira mais assertiva as respostas dadas por cada um dos 16 executivos de TI sobre as perguntas planejadas. Esse processo permitiu a criação de novos *codes*, por conseguinte, novos *quotations* e também a fusão de codes semelhantes quando a autora entendia tratar-se de um mesmo code, processo conhecido como *merge* no ATLAS.ti. O resultado da codificação axial de segundo nível foi: 147 *codes*, 1.016 *quotations* e 6 *network views*.

E, por último, a codificação seletiva, cujo objetivo foi refinar os mapas já construídos. Dois novos gráficos foram criados: View – Discussão e View - Contribuições para a Prática com o intuito de realizar o fechamento da discussão e das contribuições práticas respectivamente. Pontualmente, a pesquisadora consultou trechos das entrevistas para finalizar a análise das entrevistas. Após a conclusão da representação gráfica do fenômeno com as principais categorias conceituais, a pesquisadora prosseguiu com o estabelecimento das proposições.

Durante toda a análise dos dados, a pesquisadora fez uso da sensibilidade teórica que é a habilidade de significar os dados aliada a uma capacidade de entender e segregar o que é relacionado à pesquisa e o que não é (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). Primeiramente, procedeu-se com a técnica de microanálise dos dados que é fundamental para a construção das proposições. Por meio da microanálise se fez uma série de questionamentos sobre as citações, identificando assim, categorias de conceitos com suas propriedades e dimensões (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). Ao mesmo tempo também usou a técnica de comparação constante dos dados na qual a pesquisadora, com base na leitura e compreensão, descobriu o que não estava revelado explicitamente nos dados (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003).

Na sequência, na Tabela 8, é demonstrada a matriz de amarração (Telles, 2001) que apresenta de maneira estruturada as metas desta pesquisa e os respectivos procedimentos de coleta de dados. A questão de pesquisa e o objetivo principal foram respondidos por meio da revisão da literatura, das vagas do LinkedIn e das entrevistas com os executivos de TI. O objetivo específico 1 foi atendido com a revisão da literatura apenas. O objetivo específico 2 foi cumprido com a busca de vagas de gerentes de projetos de TI no LinkedIn. O objetivo 3 pautou-se na análise das entrevistas. Na sequência, o objetivo 4 foi alcançado com a revisão da literatura e a análise das vagas do LinkedIn. E, por último, o objetivo 5 foi cumprido com o resultado da revisão da literatura associada com as entrevistas.

Tabela 8. Matriz de amarração

Meta	Revisão da Literatura	Procedimentos de Coleta de Dados	
		Vagas no LinkedIn	Entrevistas
Questão de Pesquisa: como os executivos de TI avaliam os <i>soft skills</i> do gerente de projetos no processo de contratação?	X	X	X
Objetivo Principal: descrever o processo de avaliação dos <i>soft skills</i> na contratação do gerente de projetos de TI, sob a ótica dos executivos de TI	X	X	X
Objetivo Específico (1): identificar quais são os principais <i>soft skills</i> do gerente de projetos e os métodos de avaliação de <i>soft skills</i> na literatura	X	-	-
Objetivo Específico (2): identificar quais são os principais <i>soft skills</i> solicitados nos anúncios de vagas online de gerente de projetos de TI a nível Brasil	-	X	-
Objetivo Específico (3): investigar os métodos de avaliação de <i>soft skills</i> dos gerentes de projetos usados pelos executivos de TI no processo de contratação.	-	-	X
Objetivo Específico (4): comparar os principais <i>soft skills</i> do gerente de projetos provenientes da literatura (objetivo 1) com os encontrados nas descrições de vagas de emprego online (objetivo 2).	X	X	-
Objetivo Específico (5): comparar os métodos de avaliação de <i>soft skills</i> provenientes da literatura (objetivo 1) com os métodos usados pelos executivos de TI (objetivo 3).	X	-	X

Fonte: Elaborado pela autora.

É finalizada esta seção, com uma síntese das principais características desta pesquisa. Para conferir uma identidade ao estudo, a autora escolheu um caminho para cada um dos atributos da pesquisa, conforme explicados a seguir.

- **Abordagem de Pesquisa:** retrata a opção da autora em como ela conduziu a pesquisa, se por meio de uma análise qualitativa, quantitativa ou mista (Creswell, 2010). A abordagem qualitativa foi a opção da autora por ser ideal em situações como esta em que se deseja explorar um fenômeno em profundidade (Creswell, 2010)

- **Metodologia:** refere-se à estratégia ou plano de ação que está por trás da escolha e uso de métodos específicos para alcançar os resultados desejados (Crotty, 1998). A escolha foi pela *grounded theory* que consiste em emergir a teoria a partir do campo antes de construir um modelo ou fazer uma extensa revisão de literatura (Mesly, 2015) .
- **Métodos:** correspondem às técnicas ou procedimentos adotados para reunir e analisar dados relacionados à questão de pesquisa (Crotty, 1998). A entrevista foi escolhida como método principal desta pesquisa porque ela é ideal para responder perguntas do tipo “como” (Creswell, 2010). Mas, também houve a geração da base de dados secundários com as descrições das vagas de gerentes de projetos de TI do LinkedIn.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados dos dados coletados conforme procedimentos explicados no capítulo anterior. Consequentemente, são atendidos aqui dois dos cinco objetivos específicos citados na introdução desta pesquisa:

- Identificar quais são os principais *soft skills* solicitados nos anúncios de vagas online de gerente de projetos de TI a nível Brasil (objetivo 2);
- Investigar os métodos de avaliação de *soft skills* dos gerentes de projetos usados pelos executivos de TI no processo de contratação (objetivo 3);

4.1 VAGAS ONLINE DE GERENTE DE PROJETOS DE TI

A análise das 671 descrições de vagas de gerentes de projetos de TI publicadas no site LinkedIn preconiza alguns achados, no tocante aos *soft skills*, que são vistos nesta seção.

4.1.1 Títulos das vagas de gerentes de projetos de TI

Em relação ao título das vagas, tem-se que o termo mais utilizado foi “Gerente de Projetos” com 493 aparições, representando 73,47% do total das 671 vagas. Em segundo lugar, vem o termo “Coordenador de Projetos” com 111 ocorrências, e representatividade de 16,54%. Ocupando a terceira posição, aparece o termo “Líder de Projetos” em 31 descrições de vagas, representando 4,62% do total. Em quarto lugar, apareceu o termo “Project Manager” com 14 manifestações (após a eliminação das vagas descritas em inglês), representando 2,09%. Em quinto lugar, vem o termo “Analista de Projetos” que aparece em 5 vagas, representando apenas 0,75%. Todos os outros demais termos: “analista de sistemas”, “coordenador de TI”, “analista de negócios”, “tech lead”, “preposto de leiloeiro”, “product manager”, “analista de inovação”, “coordenador de sistemas”, “controller”, “analista de suporte”, “GMO”, “consultor” e “gerente de TI” somaram 16 aparições representando 2,53% do total de vagas.

A análise dos títulos das vagas leva a crer que o termo “gerente de projetos” seja realmente o mais difundido no site de vagas LinkedIn. Entretanto, outras vagas de gerentes de projetos sob outros termos poderão ser olvidadas dos candidatos. É útil que o candidato à vaga de gerente de projetos realize a pesquisa também pelas expressões de busca como: coordenador

de projetos, líder de projetos e *project manager*. A Tabela 9 mostra o detalhe da frequência dos termos usados nos títulos das vagas de gerentes de projetos de TI.

Tabela 9. Frequência dos termos usados nos títulos das vagas de gerentes de projetos de TI

Termos usados nos títulos das vagas	Quantidade	Porcentagem
Gerente de projetos	493	73,47%
Coordenador de Projetos	111	16,54%
Líder de Projetos	31	4,62%
Project Manager	14	2,09%
Analista de Projetos	5	0,75%
Analista de Sistemas	2	0,30%
Coordenador de TI	2	0,30%
Analista de Negócios	2	0,30%
Tech Lead	1	0,30%
Preposto de Leiloeiro	1	0,15%
Product Manager	1	0,15%
Analista de Inovação	1	0,15%
Coordenador de Sistemas	1	0,15%
Controller	1	0,15%
Analista de Suporte	1	0,15%
GMO	1	0,15%
Consultor	1	0,15%
Gerente de TI	1	0,15%
Total Geral	671	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Descrições das vagas de gerentes de projetos de TI

A leitura das 671 descrições de vagas de gerentes de projetos de TI extraídas do site LinkedIn propiciou o levantamento dos *soft skills* mais requisitados pelas empresas sob as condições desta pesquisa. Em decorrência desta análise, os resultados mostram que 44 diferentes *soft skills* do gerente de projetos de TI foram mencionados ao longo da leitura de 671 vagas. Os dez *soft skills* melhor ranqueados representam 63,5% do total e são eles: 1º - Comunicação; 2º - Liderança; 3º - Negociação; 4º - Relacionamento interpessoal; 5º - Gestão de conflitos; 6º - Organização; 7º - Proatividade; 8º - Trabalho em equipe; 9º - Solução de problemas e 10º - Flexibilidade. O ranking foi elaborado com base na frequência da aparição dos *soft skills* nas descrições das vagas de gerentes de projetos de TI no LinkedIn, conforme pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10. Frequência dos *soft skills* nas vagas de gerentes de projetos de TI do LinkedIn

Ranking	Soft Skills	Frequência dos Soft Skills	Porcentagem
1°	Comunicação	51	15,6%
2°	Liderança	35	10,7%
3°	Negociação	21	6,4%
4°	Relacionamento interpessoal	20	6,1%
5°	Gestão de conflitos	15	4,6%
6°	Organização	14	4,3%
7°	Proatividade	14	4,3%
8°	Trabalho em equipe	14	4,3%
9°	Solução de problemas	13	4,0%
10°	Flexibilidade	10	3,1%
11°	Habilidade de motivar	9	2,8%
12°	Trabalhar sob pressão	8	2,5%
13°	Comprometimento com o projeto	8	2,5%
14°	Gestão do cliente	8	2,5%
15°	Senso crítico	7	2,1%
16°	Autogestão	7	2,1%
17°	Atitude	5	1,5%
18°	Dinamismo	5	1,5%
19°	Aprendizado	5	1,5%
20°	Resiliência	5	1,5%
21°	Energia	4	1,2%
22°	Comportamento ético	4	1,2%
23°	Senso de urgência	4	1,2%
24°	Construção de equipe	4	1,2%
25°	Disciplina	4	1,2%
26°	Tomada de decisão	3	0,9%
27°	Adaptabilidade	3	0,9%
28°	Habilidade de persistir	3	0,9%
29°	Habilidade em ser objetivo	3	0,9%
30°	Influência	2	0,6%
31°	Disponibilidade em servir	2	0,6%
32°	Autoridade	2	0,6%
33°	Empatia	2	0,6%
34°	Autocontrole emocional	2	0,6%
35°	Desenvolvimento de pessoas	1	0,3%
36°	Habilidade de ouvir	1	0,3%
37°	Construção de engajamento	1	0,3%
38°	Articulação	1	0,3%
39°	Competitividade	1	0,3%

40°	Repasse do conhecimento	1	0,3%
41°	Construir confiança	1	0,3%
42°	Facilitador	1	0,3%
43°	Praticidade	1	0,3%
44°	Habilidade de empreender	1	0,3%
	Total Geral	326	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 671 anúncios de vagas analisados, somente 92 vagas solicitavam pelo menos um *soft skill* para a posição de gerente de projetos de TI. Isso é o mesmo que dizer que apenas 13,7% das vagas declaram os *soft skills* exigidos pelo recrutador. Essa análise será mais bem compreendida após a apresentação dos resultados das entrevistas com os executivos de TI, tema da próxima seção.

4.2 ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI

4.2.1 Processo de contratação do gerente de projetos de TI

Os 16 entrevistados descreveram o processo de contratação do gerente de projetos de TI em sua organização. Apesar de apresentarem processos próprios bem peculiares de suas realidades, foi possível constatar que os métodos de contratação declarados pelos executivos de TI de diferentes segmentos de empresas são similares e possuem atividades ordenadas semelhantes. Este tópico traz a apresentação e explicação do fluxo de contratação do gerente de projetos de TI resultante da pesquisa.

As empresas e seus fatores ambientais as tornam únicas com características e identidade próprias. Diante das entrevistas desta pesquisa, ficou evidente a necessidade de crescimento e melhoria das empresas por meio de investimentos em projetos para manutenção da competitividade. Mais singularmente, a proposição de projetos em TI requer uma análise de custos x benefícios o que resulta na criação de novos projetos e, por conseguinte, a designação do gerente de projetos é feita e o projeto é iniciado.

Não obstante, há circunstâncias em que a empresa não tem um recurso disponível, pois busca manter seu quadro de funcionários sempre o menor possível, o que reverbera num processo de contratação do gerente de projetos. Tal situação é explicitada no comentário do Entrevistado 11 quando ele afirma que “As empresas de TI trabalham com um pull fixo de

gerente de projeto, o menor possível, porque o gerente de projeto é um custo alto normalmente". A Figura 3 representa o processo de contratação do gerente de projetos de TI que emergiu das entrevistas com os executivos de TI e que será registrado a seguir em três etapas.

1º Etapa - Definição do perfil da vaga

Nesta primeira parte do processo, os executivos de TI iniciam a contratação do gerente de projetos de TI com a definição do perfil da vaga. O Entrevistado 8 resumiu da seguinte forma essa etapa: “*Os detalhes, os requisitos da vaga dependem muito pra que posição ele [gerente de projetos] vai ocupar. Mas, de uma forma geral é: graduação, especialização em gestão de projetos, experiência de no mínimo 5 anos e eu também coloco requisitos humanos e pessoais*”.

O perfil técnico e comportamental é elaborado mediante o entendimento da natureza do projeto e seus atributos como: objetivo, complexidade, orçamento, o perfil do requisitante do projeto e dos principais membros da equipe do projeto que irão atuar com o futuro gerente de projetos de TI. Quanto mais o executivo de TI compreender a demanda, melhor será a definição do perfil da vaga. O requisitante do projeto pode ser da própria área de TI, ou pertencer à outra área funcional da organização ou ainda pertencer a uma empresa externa. Com base nas entrevistas, de acordo com os executivos de TI, o perfil da vaga deve abranger:

- Formação acadêmica do gerente de projetos;
- Nível do gerente de projetos, por exemplo: sênior, pleno ou júnior;
- Experiência anterior com projetos semelhantes ao futuro projeto para o qual o gerente de projetos de TI será contratado;
- Tecnologias exigidas, por exemplo: SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados), *big data* ou IoT (*internet of things*);
- Experiência em anos em gerenciamento de projetos;
- Idiomas, por exemplo: inglês avançado ou espanhol fluente;
- Os *soft skills* requeridos;
- Situação atual do projeto: já iniciou, está atrasado, é uma substituição do gerente de projetos;
- Necessidade de possuir certificação: PMP (*Project Management Professional*) ou PSM (*Professional Scrum Master*), por exemplo;
- Conhecimento de negócio, exemplos: seguradora, telecom ou construção civil;
- Modalidade de contratação: CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) ou PJ (Pessoa Jurídica).

Depois de realizada a definição do perfil da vaga, o executivo de TI propõe a descrição da vaga que é comumente conhecida como *job description*. A descrição da vaga não é igual ao perfil da vaga, pois este é um documento interno do executivo de TI, já aquele é um documento externo que será usado para publicar a nova posição. Portanto, o executivo de TI entende que a

descrição da vaga não deve contemplar todos os requisitos da mesma para não inspirar o candidato a assumir diferentes perfis na entrevista, conforme explicou o Entrevistado 11, *“Porque uma coisa é o que eu busco, outra coisa é o que é escrito. Porque, por exemplo, tem coisas que eu busco numa entrevista e que jamais poderão estar escritas na vaga porque eu não quero que o candidato saiba. Tem os requisitos declarados e tem os requisitos não declarados”*.

2º Etapa - Divulgação da vaga

Nesta etapa, diante do perfil do novo gerente de projetos de TI definido pelo executivo de TI, o próximo passo é divulgar a vaga. Todos os 16 executivos de TI entrevistados alegaram que delegam essa atividade para seu departamento de RH ou em casos que a empresa não possui um departamento específico para recrutar e selecionar pessoas, uma empresa específica para esse fim é subcontratada. Assim, a descrição da vaga é repassada para a área de RH que procederá com a divulgação em canais *on line* como: LinkedIn, Apinfo e Catho entre outros. Os currículos são enviados pelos candidatos por meio destes canais e o RH faz uma seleção dos currículos que estiverem mais aderentes ao perfil da vaga em questão.

O RH realiza essa triagem e seleciona alguns candidatos para a primeira entrevista, contactando-os por telefone ou *email*. Sem pormenorizar, o RH verifica aspectos mais amplos do perfil do candidato, como: aderência à cultura da empresa, expectativa salarial, disponibilidade para início, momento de vida do candidato e objetivos de carreira. Em geral, o RH é o responsável também pela aplicação de testes de análise comportamental e de conhecimentos técnicos em gestão de projetos – quando cabível – para avaliar o candidato à vaga de gerente de projetos de TI.

Os testes psicológicos realizados pelo RH e citados pelos executivos de TI são: DISC, MBTI e PI – vide referencial teórico para conceituação. Tais testes servem para avaliar o perfil comportamental dos candidatos às vagas nas organizações e são usualmente aplicados durante a seleção. Mediante tal avaliação, o RH gera uma lista com os candidatos pré-selecionados que segue para os executivos de TI prosseguirem com a avaliação mais específica das competências do gerente de projetos. A explicação dessa etapa foi resumida na declaração do Entrevistado 7: *“Então, ela [área de RH] faz essa primeira olhada, que é um olhar de RH. Então, ela só chama aquelas pessoas que tem as características técnicas que nós estamos buscando, que é tempo de experiência e aí o RH faz a triagem através das entrevistas pra enxergar se aquele profissional tem o modus operandi da empresa. Depois que ela faz esse processo, ela separa 5 profissionais*

que aí sim, ela manda pra nós [executivos de TI], os currículos”. O mesmo cenário repercutiu no discurso do Entrevistado 14: *“E aí, o grupo de recrutamento e seleção que é uma área dentro do nosso RH, começa divulgando as vagas em várias redes sociais: LinkedIn, Apinfo, e várias outras e aí começa a receber os currículos, fazer a triagem, faz uma seleção, faz uma entrevista do recrutamento e seleção com o candidato. Normalmente por telefone ou skype e o candidato tendo os requisitos da vaga, tendo interesse e disponibilidade, agenda uma entrevista técnica comigo [executivo de TI]”*.

3º Etapa - Avaliação dos candidatos pelos executivos de TI

Nesta última etapa, a avaliação dos candidatos à vaga de gerente de projetos de TI pelo RH culmina numa lista prévia de candidatos com os nomes dos melhores pretendentes à vaga após a primeira triagem. O executivo de TI fica, a partir de então, incumbido de decidir dentre a lista prévia quem será o candidato vencedor da vaga. Para realizar essa escolha, os executivos de TI realizam avaliações a respeito dos *hard skills* e *soft skills* dos candidatos. Nos quesitos *hard skills*, conhecimentos em gestão de projetos é o foco da avaliação. Já nos quesitos *soft skills*, o executivo de TI procura avaliar as habilidades interpessoais do candidato, procurando fazer uma combinação perfeita entre o perfil do candidato e a vaga ofertada.

A entrevista é o método usado por 100% dos executivos de TI entrevistados para avaliar os candidatos. A avaliação dos *hard skills* é realizada por meio de perguntas técnicas e, em alguns casos, por provas práticas. Sobre a avaliação técnica, o Entrevistado 7 explicou o seguinte: *“A entrevista voltada para o lado técnico onde ele [candidato] é testado a respeito dos conhecimentos que ele tem relacionados aos conceitos de gestão de projetos. Como ele conduz, por exemplo, a elaboração de um plano de comunicação [...]? Quais as análises de risco que ele faz?”*.

A avaliação dos *soft skills* é tida como mais complexa que a de *hard skills* pelos executivos de TI desta pesquisa. A natureza deste tipo de avaliação baseia-se no comportamental e de como o candidato se relaciona com as pessoas. Sobre isso, disse o Entrevistado 7 *“Tem uma outra entrevista que é um pouco mais comportamental. Que vai em direção da liderança. Qual o nível de protagonismo que ele [candidato] gosta de exercer dos projetos?”*. Na entrevista com o candidato, o executivo de TI visa explorar as competências do gerente de projetos de TI que são requeridas pela vaga. As perguntas proferidas pelo executivo de TI geralmente são de improviso e possuem relação direta com as respostas do candidato. O

executivo de TI possui outros artifícios criados para avaliar os *soft skills* do candidato à vaga de gerente de projetos os quais serão mais bem detalhados em seção futura deste trabalho.

O processo de escolha do candidato também é influenciado pelas indicações, que é quando alguém da rede de relacionamento do executivo de TI recomenda um nome para a vaga aberta em questão. Em concordância, o Entrevistado 10 informou que *“A maioria dos profissionais que acabei contratando na minha carreira foram indicações ou de pessoas que trabalharam comigo ou de profissionais que já tinham trabalhado e tavam no mercado. De alguma forma, eu tentei pegar uma indicação da pessoa, sabe?”*.

Há também a interferência das referências, que é quando o executivo de TI recorre a ex-contratantes do candidato que possam dar informações sobre o desempenho anterior do mesmo em outras empresas. Muito embora esse procedimento não seja uma unanimidade entre os executivos de TI. Os Entrevistados 10, 11 e 13 concordam no sentido de que não confiam na técnica de solicitar referências dos candidatos, por suspeitar da sinceridade das recomendações ou por perceber a preocupação dos antigos empregadores em se isentar da responsabilidade da contratação do candidato. Há candidatos também que optam por citar contatos de amigos como referência profissional e não de ex-gestores, o que pode induzir positivamente a opinião da referência.

E, por último, a consulta às redes sociais que é costumeiramente feita pelo executivo de TI para compreender melhor quem é o candidato que está pleiteando o cargo de gerente de projetos de TI. Somando a essas formas de avaliação do candidato, há ainda a estratégia de decisão compartilhada. Nela, o executivo de TI solicita a seus pares que o acompanhem nas entrevistas dos candidatos à vaga para haver um consenso na escolha do vencedor. Tal prática foi citada por vários entrevistados. A esse respeito, o Entrevistado 7 disse: *“Então a gente meio que costuma dizer que divide um pouco a responsabilidade. Então eu vou trazer um profissional para atuar em projetos na área de operações, então eu chamo o gerente de operações para entrevistar o profissional”*. O Entrevistado 16 informou que *“Quando você põe 3 gerentes seniores entrevistando o GP [gerente de projetos] e eles aprovam, você tem o comprometimento de todos. Se o GP comete um erro lá na frente, [...] todos eles aprovaram a contratação”*.

4.2.2 Desafios na contratação do gerente de projetos de TI

A própria essência da profissão de gerente de projetos de TI demanda muitos desafios. Se por um lado o gerente de projetos de TI tem que garantir a entrega dos resultados previstos

pelo projeto, por outro, ele também precisa se relacionar bem com todos os envolvidos no projeto que irão apoiá-lo no atingimento dos objetivos do projeto dentro do escopo, custo e prazo planejados. O Entrevistado 8 resumiu da seguinte forma este profissional: *“Se o gerente de projetos não tiver: jogo de cintura, uma boa relação interpessoal, postura e experiência pra saber como escalar, quando escalar. Ele acaba gerando mais problema do que solução”*.

Além disso, o gerente de projetos devido a sua alta exposição em diversos níveis organizacionais costuma enfrentar desafios para relacionar-se bem com as partes interessadas. Projetos de TI complexos que envolvem milhões de dólares e equipes multidisciplinares estão sujeitos a situações em que o gerente de projetos é levado a condições de desgastes e, às vezes, até ruptura em suas relações interpessoais, conforme citou o Entrevistado 4: *“Se houver algum problema, a gente troca o gerente de projetos. Houve algum problema, o cara foi com a mão muito pesada, ou foi com a mão muito leve. Ele tá aprendendo, ele tá desenvolvendo, então, a gente troca”*.

Em outros casos, o gerente de projetos de TI é alocado em empresas cujo segmento de negócio ele não conhece, as pessoas são desconhecidas, as tecnologias e processos também, ou seja, o fator desconhecimento é uma variável constante na profissão do gerente de projetos de TI, conforme explicou o Entrevistado 11 *“Olha que situação desconfortável do gerente de projeto: ele tem que conduzir o processo com uma série de pessoas aonde ele não conhece o processo do cliente, o negócio e ele não conhece a tecnologia que ele tá implantando”*.

O processo de contratação, de uma maneira geral, é tido como desafiador pelos executivos de TI independente da profissão em vista. Na opinião deles, é difícil analisar os candidatos à vaga por um curto prazo e extrair desta análise todas as informações requeridas pela vaga em questão na empresa. Há ainda outro agravante que é a falta de planejamento das contratações. As empresas, em geral, se preocupam em contratar quando seus recursos estão exíguos ou quando o projeto está na iminência de iniciar.

O processo de contratação requer tempo e dedicação do executivo de TI, tais recursos já estão sendo consumidos pela condução de projetos em execução e manutenção dos serviços existentes no departamento. Aliás, há quem defenda que a ausência de um planejamento seja cultural conforme atestou o Entrevistado 2: *“O brasileiro adere pouco a questões de planejamento, é tudo no meio que em cima da hora, em cima de improviso, e aí se você pensar em termos de projeto, as empresas querem ter o profissional ali do lado, elas não conseguem pensar com tempo e organização suficientes pra fazer uma especificação de um produto e comprar”*. Nesse sentido, o Entrevistado 10 convergiu afirmando que *“Geralmente você contrata, quando você tá com problema acumulado. As empresas só contratam quando já tá*

a entrevista em média possui uma hora de duração e os executivos de TI não conseguem avaliar o candidato de maneira assertiva em pouco tempo.

Além disso, soma-se o fato de que os candidatos estão 100% concentrados na conquista da vaga e isso os faz, muitas das vezes, assumir perfis que não são verdadeiramente os seus. O Entrevistado 2 referiu-se a essa dificuldade em contratar profissionais para seus projetos de TI da seguinte forma: *“É muito difícil você numa entrevista de 30, 40 minutos, uma hora, você identificar coisas. Porque a pessoa [candidato] vem [para a entrevista]. Qual é o objetivo do candidato? Ganhar a vaga! Então, tudo que você perguntar, ele vai querer responder pro lado positivo”*. Já o Entrevistado 9 comentou *“Porque tem gente que consegue se portar muito bem no processo seletivo e depois no dia a dia, você fala assim: é outra pessoa!”*. Corroborando com o exposto acima, o Entrevistado 8 disse: *“Eu tive uma contratação recente de gerente de projetos e passaram umas 10 pessoas. Eu fiquei com dúvida em todos. Exatamente por não conseguir medir o perfil. Não ficou muito claro! A pessoa até tentava se vender, mas muito raso. Quando você começava perguntar, pedir exemplos, pedir situações que ela viveu, como ela agiria, elas pipocam.”*

2º Desafio - Conhecer o perfil do requisitante do projeto

Os executivos de TI comumente contratam gerentes de projetos de TI para atuarem em projetos cujos requisitantes pertencem a outras áreas de negócio da organização. Então, um ponto chave na contratação do gerente de projetos de TI é entender o perfil do requisitante do projeto para que haja uma combinação com o perfil do gerente de projetos de TI. Esse perfil do requisitante pode ser o patrocinador do projeto, ou seja, o dono do projeto, como também pode ser um gerente funcional da área que está solicitando o projeto. Gerentes de projetos reguladores, que seguem um método de gerenciamento de projetos de forma fiel não combinam com empresas em um ritmo mais frenético, voltadas a resultados, conforme contextualizou o Entrevistado 4. Portanto, não conhecer bem o lado requisitante do projeto, poderá levar o executivo de TI a fazer uma má contratação do gerente de projetos de TI.

Há ainda situações em que o gerente de projetos é contratado para gerenciar múltiplos projetos de múltiplas áreas de negócios. Neste caso se torna mais eficiente conhecer bem a cultura da empresa onde o gerente de projetos atuará. Essa relação de sinergia entre o requisitante do projeto e o gerente de projetos foi citada como o segundo fator mais desafiador na hora de contratar o gerente de projetos de TI. Quanto a isso, o Entrevistado 03 mencionou: *“Então tem que ver muito que cliente você tá falando. O meu cliente é um cara super*

estruturado, quer terminar tudo no horário e ir embora. E o gerente de projetos é aquele que fica aqui divagando, tal. Eu falo: gente não dá!”. Este argumento congrega com o dito pelo Entrevistado 10: *“Cada empresa dessas tem uma característica interna e exige um profissional diferente e um profissional que é bem-sucedido, um PM [project manager] que é bem-sucedido em um desses clientes, às vezes não é no outro. E eu acho que a grande habilidade que eu tinha era de conseguir fazer esse match.”*

Ainda há casos em que o próprio requisitante do projeto desconhece o perfil de gerente de projetos que ele busca para seus projetos. O executivo de TI recebe a solicitação de contratar um profissional cuja descrição da vaga não está muito clara, cabendo a ele investigar melhor o perfil do solicitante do projeto e a natureza do projeto em si para detalhar o perfil da vaga. Conforme trouxe a fala do Entrevistado 12: *“O principal desafio é entender a demanda do cliente. Quando ele te joga um job description e você vai em busca desse candidato, e aí, quando você acredita que você encontrou o candidato, você percebe que o job description não tem aderência com aquilo que o cliente realmente necessita. Então, o principal desafio não tá nem no candidato muitas vezes, tá mesmo em quem tá buscando o profissional.”*

3º Desafio – Encontrar gerentes de projetos de TI com *hard skills* e *soft skills* balanceados

Encontrar profissionais com uma combinação equilibrada de *hard skills* e *soft skills* é a terceira maior dificuldade mencionada pelos Executivos de TI na contratação dos gerentes de projetos de TI. Agrega-se a este item, a questão do orçamento disponível para contratar o gerente de projetos de TI. Foi o que explicou o Entrevistado 15: *“O maior desafio pra mim é conseguir equilibrar a experiência requerida pra aquela função, daquele projeto, com um perfil adequado e que seja adequado tanto no nível de experiência, quanto comportamento, quanto à expectativa de salários. Então, é fazer essa tríade, eu acho que é o grande desafio”*.

Algumas empresas fecham o orçamento do projeto, incluindo os custos da contratação do gerente de projetos de TI, na venda do projeto para o cliente. No momento de contratar, o executivo de TI é surpreendido com candidatos cuja expectativa salarial é maior que o orçamento da vaga. Neste caso, podem ocorrer diminuições no nível de exigência da vaga: o que seria a contratação de um gerente de projetos sênior passa a ser uma contratação de nível pleno ou júnior e o executivo de TI terá que dispor futuramente de tempo e dinheiro para desenvolver este profissional.

Neste contexto a contratação do gerente de projetos de TI também pode sofrer limitações no nível de exigência imposto pelo executivo de TI. Conforme comentou o Entrevistado 11: *“Às vezes dentro do salário que você tem, do que já foi negociado e a empresa quer que você contrate, você nunca acha ninguém bom. Ninguém que você realmente gosta, então você tem que escolher o menos ruim. É o que acontece. Você escolhe o menos ruim!”*.

Nesta seara do *hard skill* e *soft skill*, os executivos de TI demonstram maior preocupação no quesito *soft skills* por entenderem que este é mais difícil de avaliar no processo de contratação. O Entrevistado 14 afirmou: *“O maior desafio é justamente a parte de soft skills. Eu tenho convicção que o determinante do sucesso do gerente de projetos é muito mais o soft skill do que os conhecimentos técnicos de gestão de projetos ou mesmo de TI”*. Os executivos de TI alegaram também a ausência de competências *soft skills* nos candidatos à vaga de gerentes de projetos de TI. Alguns executivos de TI demonstraram um conformismo quanto a esta deficiência dos *soft skills* no perfil do gerente de projetos de TI. *“O gerente de projetos entra num desgaste. Ele não sabe apresentar os problemas para o cliente ou não sabe lidar com esses problemas com o cliente da forma que deveria. Mas a gente não pega muito nisso na contratação. A gente sabe que isso vai acontecer”*, conforme citado pelo Entrevistado 4. Este mesmo cenário é encontrado na fala do Entrevistado 16, corroborando tal evidência: *“A maioria dos gerentes de projetos na área de tecnologia da informação, eles são muito bons tecnicamente. Mas, na hora que eles têm que passar por uma crise, ou tem que conversar com o cliente, conversar com o CEO, ou tratar até com a equipe, falta esse lado, falta muito”*.

4º Desafio – Conviver com as deficiências da área de RH

Os executivos de TI desta pesquisa demonstraram um descontentamento com relação às avaliações entregues pela área de RH de suas organizações no que se refere a contratar gerentes de projetos de TI. Em suas falas, é possível notar que em suas opiniões, a avaliação que o RH realiza é superficial.

Os motivos extraídos dos discursos dos executivos de TI são: (1) o RH tem conhecimento raso sobre o negócio da empresa e área de TI; (2) o RH faz análises rasas do perfil dos candidatos o que não contribui para o processo decisório dos executivos de TI; (3) o RH se isenta da responsabilidade de escolha do novo gerente de projetos de TI das empresas, transferindo os riscos da má contratação para o executivo de TI; (4) o RH por vezes não confirma as informações contidas no currículo do candidato para garantir que seu perfil esteja alinhado com a vaga e (5) o RH por ser uma área corporativa nas empresas acaba por assumir

a responsabilidade de contratar desde estagiários, analistas, coordenadores, gerentes até diretores, o que torna um alto volume de trabalho que a área não consegue absorver. A consequência deste cenário é a sobrecarga de trabalho que os executivos de TI precisam assumir na contratação do gerente de projetos de TI. A seguir as falas dos executivos de TI que atestam o exposto acima.

Entrevistado 10: “O RH onde eu trabalhei era muito fraco [demonstração de muita sinceridade]. [...] Então, eu acabava usando o RH mais pra essa triagem de salário, coisas mais chatas de você fazer na primeira triagem. [...] Não, eu não considerava a opinião deles até porque o que eles capturariam de um profissional que o desabonasse eu, com certeza, capturaria. Um cara louco. Um cara de falta de bom senso. Um cara de comportamento esquisito”.

Entrevistado 4: “Tem uma pessoa especializada e dedicada [no RH], mas ela fala que ela não tem condição de avaliar todos os currículos de todas as posições que existem. Então a gente [executivo de TI] avalia as veracidades das informações do currículo. Verifica algumas informações prévias, checa LinkedIn, checa tudo isso”.

Entrevistado 3: “Eu brinco que o RH vê se a pessoa não baba!”

Todos os executivos de TI reconhecem a complexidade inerente ao processo de contratação do gerente de projetos TI, principalmente no que tange a identificar o melhor perfil dentre os candidatos disponíveis e realizar a melhor combinação com a vaga oferecida. Por estarem cientes de tais dificuldades, há uma ressonância quanto a assumir más contratações em todos os entrevistados desta pesquisa. O Entrevistado 3 ao ser questionado sobre erros em contratações anteriores do gerente de projetos de TI respondeu o seguinte: “*Já erreí várias vezes*”. E em conformidade com esse achado, o Entrevistado 15 disse “*Eu já erreí várias vezes, mas a maior lição pra mim quando a gente erra é corrigir o erro o mais rápido possível*”. De fato, tais afirmações demonstram que a contratação do gerente de projetos de TI apresenta falhas em seu processo.

4.2.3 Requisitos do candidato à vaga de gerente de projetos de TI

Quando questionados sobre os requisitos do gerente de projetos de TI, os entrevistados desta pesquisa elencaram os que eles usualmente verificam na contratação. Os executivos de TI categorizaram dois requisitos básicos em suas respostas: o primeiro que trata dos requisitos técnicos ou *hard skills* e o segundo sobre os requisitos pessoais ou *soft skills*. Conforme posto na fala do Entrevistado 15 “*Eu dividiria em 2 grupos de competências chaves. Primeiro, as*

competências técnicas [...] relacionadas à gestão de projetos mesmo[...] e um outro conjunto de competências que a gente chama de *soft skills*, que é aquela competência do cara realmente lidar com os membros do projeto, com os stakeholders”.

Os *hard skills* (HS) do gerente de projetos de TI estão representados na Figura 5 e explicados a partir das entrevistas desta pesquisa, conforme a seguir:

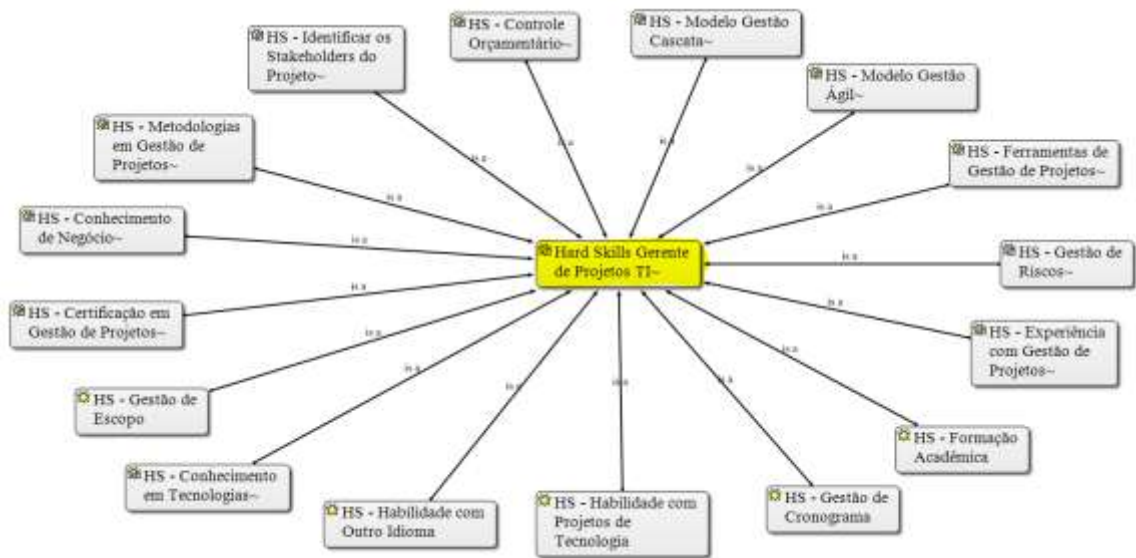


Figura 5. Mapa Conceitual – *Hard skills* do Gerente de Projetos de TI

Fonte: Elaborado pela autora.

- **HS – Controle Orçamentário:** é a habilidade em realizar o controle do orçamento do projeto que seria a gestão de custos do projeto.
- **HS – Modelo Gestão Cascata:** é a habilidade em gerenciar o projeto por meio do modelo de gestão chamado *waterfall* ou também conhecido como cascata onde o produto ou serviço final é entregue somente após o término de todas as fases do projeto.
- **HS – Modelo Gestão Ágil:** é a habilidade em gerenciar o projeto por meio do modelo de gestão ágil onde as entregas são realizadas de maneira incremental em pequenos prazos conhecidos como *sprints* de uma a três semanas de duração. Nesse modelo, o cliente final já pode ter contato com versões preliminares do produto ou serviço antes do término do projeto.
- **HS – Ferramentas de Gestão de Projetos:** é a habilidade em manusear ferramentas que auxiliem na gestão de projetos. O Microsoft Project, por exemplo, é um *software* para a elaboração de cronogramas.

- **HS – Gestão de Riscos:** é a habilidade em identificar, quantificar, qualificar, planejar e executar respostas aos riscos do projeto.
- **HS – Experiência com Gestão de Projetos:** é a habilidade em acumular experiências ao longo da carreira com a atuação em diversos projetos. Em outras palavras, é a vivência em lidar com pessoas diferentes, projetos diversos em negócios variados.
- **HS – Formação Acadêmica:** é a formação acadêmica do gerente de projetos. Em geral, solicita-se que ele possua nível superior e uma especialização em gestão de projetos.
- **HS – Gestão de Cronograma:** é a habilidade do gerente de projetos em criar, monitorar e atualizar o cronograma do projeto.
- **HS – Habilidade com Projetos de Tecnologia:** é a habilidade do gerente de projetos em lidar com projetos no segmento de tecnologia.
- **HS – Habilidade com Outro Idioma:** é a habilidade em se comunicar por meio de uma segunda língua, usualmente, solicitam-se conhecimentos na língua inglesa principalmente.
- **HS – Conhecimento em Tecnologias:** é a habilidade do gerente de projetos em gerenciar projetos de tecnologias específicas e, principalmente, as mais vigentes no ambiente de projetos de TI. Não se exige que o gerente de projetos tenha conhecimentos técnicos profundos da tecnologia alvo do projeto, mas que ele saiba falar a respeito com o time do projeto.
- **HS – Gestão de Escopo:** é a habilidade em garantir que o escopo seja definido no início do projeto e totalmente entregue com qualidade ao final do projeto.
- **HS – Certificação em Gestão de Projetos:** é a habilidade em usar a experiência adquirida com o estudo para a prova no dia a dia do projeto. As certificações mais citadas pelos executivos de TI foram: PMP (*Project Management Professional*) da Instituição PMI (*Project Management Institute*) e PSM (*Professional Scrum Master*) da Scrum.org. Em geral, as certificações não são consideradas requisitos mandatórios pelos executivos de TI.
- **HS – Conhecimento de Negócio:** é a habilidade do gerente de projetos em navegar em diferentes segmentos de negócio, como: varejo, finanças, telecom etc.
- **HS – Metodologias em Gestão de Projetos:** é a habilidade do gerente de projetos em usar o conhecimento adquirido com os guias de boas práticas em

gestão de projetos, realizando as adaptações necessárias em cada projeto. As mais citadas pelos executivos de TI são: PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*) e Scrum.

- **HS – Identificar os Stakeholders do Projeto:** é a habilidade em identificar as partes interessadas no projeto e suas expectativas e gerenciá-las.

Já os *soft skills* (SS) do gerente de projetos de TI estão representados na Figura 6 e detalhados a seguir a partir do que foi dito pelos entrevistados da pesquisa.

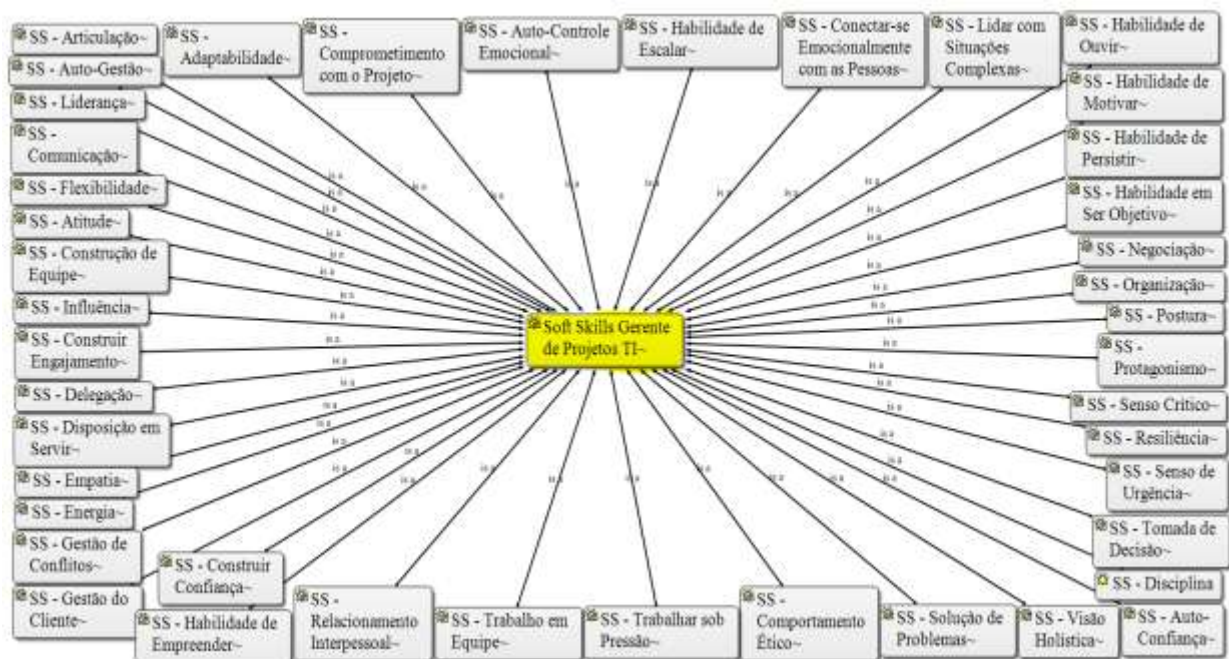


Figura 6. Mapa Conceitual - Soft skills do Gerente de Projetos de TI

Fonte: Elaborado pela autora.

- **SS – Adaptabilidade:** é a habilidade em adaptar-se ao novo, ao inesperado, ao diferente no ambiente do projeto.
- **SS – Articulação:** é a habilidade de articular-se e navegar entre os diferentes níveis organizacionais por onde transita o gerente de projetos.
- **SS – Atitude:** é a habilidade em apresentar proatividade durante a gestão do projeto e, inclusive, ter a atitude de em alguns momentos estratégicos do projeto, não tomar atitudes precipitadas. É saber agir na hora certa com a coisa certa. É ter vontade de resolver os obstáculos.
- **SS - Autoconfiança:** é a habilidade em se mostrar à vontade com um tema ou situação.

- **SS – Autocontrole Emocional:** é a habilidade que o gerente de projetos tem em controlar suas emoções em situações adversas no projeto. Os executivos de TI sabem que o gerente de projetos geralmente está tenso na entrevista, mas ele espera que o mesmo mantenha um autocontrole e se mostre emocionalmente equilibrado.
- **SS - Autogestão:** é a habilidade em equilibrar a vida pessoal com a vida profissional e gerenciar suas atividades de trabalho com certa independência.
- **SS - Comportamento Ético:** é a habilidade que o gerente de projetos apresenta em posicionar-se de maneira ética diante das situações do projeto.
- **SS - Comprometimento com o Projeto:** é a habilidade em estar comprometido com as entregas do projeto e possuir o sentimento de dono do projeto.
- **SS – Comunicação:** é a habilidade de comunicar-se incluindo as formas oral, escrita e não verbal. É saber escolher a comunicação direcionada de acordo com o interlocutor que pode ser o patrocinador do projeto, o fornecedor ou o CEO da empresa.
- **SS - Conectar-se Emocionalmente com as Pessoas:** é a habilidade em criar uma conexão emocional com as pessoas, entender suas características e preocupar-se genuinamente com os seus problemas e aflições.
- **SS - Construção de Equipe:** é a habilidade em construir equipes que trabalhem juntas em prol dos mesmos objetivos, no inglês é conhecido como *team builder*.
- **SS - Construir Confiança:** é a habilidade em construir confiança entre os membros do time do projeto e honrar as promessas, ou seja, o gerente de projetos precisa ser confiável.
- **SS - Construir Engajamento:** é a habilidade em engajar o time do projeto em prol do cumprimento dos objetivos do projeto.
- **SS – Delegação:** é a habilidade em delegar atividades para os membros do time de projeto, de maneira assertiva.
- **SS – Disciplina:** é a habilidade em executar tarefas rotineiras no projeto com disciplina, demonstrando controle e conformidade com o planejado.
- **SS - Disposição em Servir:** é a habilidade em estar disponível para servir o requisitante do projeto.
- **SS – Empatia:** é a habilidade em criar um clima de empatia com os envolvidos no projeto. A empatia está associada a um sentimento positivo que se cria pelo próximo.

- **SS – Energia:** é a habilidade em criar um ambiente de harmonia, com uma energia positiva que contagia o time do projeto.
- **SS – Flexibilidade:** é a habilidade em mostrar-se flexível, ou seja, aceitar opiniões contrárias e mudanças de percurso no projeto.
- **SS - Gestão de Conflitos:** é a habilidade em lidar com conflitos entre os membros do projeto que usualmente possuem interesses conflitantes, procurando alcançar o consenso entre as partes por meio de um papel apaziguador.
- **SS - Gestão do Cliente:** é a habilidade em lidar com o cliente contratante do projeto e fazer com que ele alcance sucesso com o produto ou serviço alvo do projeto, ou como disseram os executivos de TI: *customer success*.
- **SS - Habilidade de Empreender:** é a habilidade de empreender, de inovar e lançar mão de ideias e práticas novas no projeto.
- **SS - Habilidade de Escalar:** é a habilidade de escalação e decidir quando escalar, quem escalar e como escalar um tema dentro do projeto.
- **SS - Habilidade de Motivar:** é a habilidade de motivar ou fazer com que as pessoas envolvidas no projeto façam aquilo que precisa ser feito para o bom resultado do projeto.
- **SS - Habilidade de Ouvir:** é a habilidade do gerente de projetos que se baseia em saber ouvir o outro, mesmo quando se pensa diferente do interlocutor.
- **SS - Habilidade de Persistir:** é a habilidade de persistir, buscar alternativas e não desistir diante dos desafios que apareçam ao longo do projeto.
- **SS - Habilidade em Ser Objetivo:** é a habilidade em ter objetividade nas reuniões e no tratamento das questões do projeto, sem divagar e sem esquecer o foco das causas almejadas.
- **SS – Influência:** é a habilidade de influenciar os membros do projeto para alcançar os objetivos do projeto.
- **SS - Lidar com Situações Complexas:** é a habilidade em lidar com situações complexas, crises ou situações politicamente difíceis de forma colaborativa. Possui relação em entregar resultados, porém sem gerar ruptura no relacionamento com a equipe do projeto.
- **SS – Liderança:** é a habilidade em engajar, influenciar, inspirar e guiar os outros para cumprir os objetivos do projeto.

- **SS – Negociação:** é a habilidade de negociar e argumentar com as pessoas em prol de um objetivo, evitando assim uma situação de desgaste com o time.
- **SS – Organização:** é a habilidade de ser organizado para gerenciar múltiplos projetos em paralelo.
- **SS – Postura:** é a habilidade em manter uma postura profissional diante da equipe, cliente e fornecedor e que sirva de modelo para a equipe do projeto.
- **SS – Protagonismo:** é a habilidade de ser protagonista no projeto, não esperar que os outros resolvam os problemas do projeto e ocupar uma posição de destaque, à frente do time do projeto.
- **SS - Relacionamento Interpessoal:** é a habilidade de relacionar-se com as pessoas envolvidas no projeto e extrair desse relacionamento o cumprimento dos objetivos do projeto e relações duradouras.
- **SS – Resiliência:** é a habilidade em não se deixar abater diante das dificuldades do projeto. Resiliência significa voltar ao estado normal, e é um termo oriundo do latim *resiliens*.
- **SS - Senso Crítico:** é a habilidade em ter senso crítico e realizar questionamentos construtivos para o cumprimento dos objetivos do projeto.
- **SS - Senso de Urgência:** é a habilidade em ter senso de urgência, ou habilidade de priorizar os assuntos mais urgentes em detrimento dos assuntos de menor urgência.
- **SS - Solução de Problemas:** é a habilidade em resolver problemas no ambiente do projeto, buscando alternativas com proatividade.
- **SS - Tomada de Decisão:** é a habilidade em tomar decisões, mesmo quando não se está totalmente convicto de tal decisão e arcar com as consequências. Espera-se que o gerente de projeto tome uma decisão e a mantenha baseado em seus valores éticos ou em suas experiências anteriores.
- **SS - Trabalhar sob Pressão:** é a habilidade em trabalhar sob pressão, com prazos curtos, sob críticas e estresse, mas mantendo o foco nos objetivos do projeto.
- **SS - Trabalho em Equipe:** é trabalhar em equipe por meio de atitudes que privilegiem o coletivo em detrimento do individual.
- **SS - Visão Holística:** é a habilidade do gerente de projetos em ter uma visão ampla, do todo em contraste de uma visão restrita no ambiente de projetos.

O *soft skill* mais mencionado pelos executivos de TI nas 16 entrevistas foi Comunicação com 45 ocorrências, seguido de Relacionamento Interpessoal com 29, Liderança com 24 e Atitude com 19 repetições, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11. Ranking dos *soft skills* do gerente de projetos de TI na opinião dos executivos de TI

Ranking	Soft Skills	Citações
1°	SS – Comunicação	45
2°	SS - Relacionamento Interpessoal	29
3°	SS – Liderança	24
4°	SS – Atitude	19
5°	SS – Flexibilidade	15
6°	SS - Gestão do Cliente	12
7°	SS – Empatia	11
8°	SS - Gestão de Conflitos	11
9°	SS – Negociação	11
10°	SS - Solução de Problemas	11
11°	SS - Trabalhar sob Pressão	9
12°	SS - Autocontrole Emocional	7
13°	SS - Comportamento Ético	7
14°	SS - Construir Confiança	6
15°	SS – Organização	6
16°	SS – Adaptabilidade	5
17°	SS – Energia	5
18°	SS - Senso de Urgência	5
19°	SS - Habilidade de Persistir	4
20°	SS - Lidar com Situações Complexas	4
21°	SS – Postura	4
22°	SS – Resiliência	4
23°	SS - Construção de Equipe	3
24°	SS – Disciplina	3
25°	SS - Habilidade de Empreender	3
26°	SS - Habilidade de Motivar	3
27°	SS – Articulação	2
28°	SS - Comprometimento com o Projeto	2
29°	SS - Disposição em Servir	2
30°	SS - Habilidade de Ouvir	2
31°	SS – Influência	2
32°	SS – Protagonismo	2
33°	SS - Senso Crítico	2
34°	SS - Tomada de Decisão	2
35°	SS - Trabalho em Equipe	2
36°	SS - Visão Holística	2

37°	SS – Autoconfiança	1
38°	SS – Autogestão	1
39°	SS - Conectar-se Emocionalmente com as Pessoas	1
40°	SS - Construir Engajamento	1
41°	SS – Delegação	1
42°	SS - Habilidade de Escalar	1
43°	SS - Habilidade em Ser Objetivo	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise das entrevistas dos executivos de TI no ATLAS.ti

4.2.4 Avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos de TI

Entender como os executivos de TI avaliam os *soft skills* do gerente de projetos de TI durante o processo de contratação é o ponto central desta pesquisa. Após a compreensão do processo de contratação do gerente de projetos de TI, dos principais desafios da contratação e dos requisitos do candidato à vaga de gerente de projetos vistos nas seções anteriores, é possível compreender as técnicas usadas pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* do gerente de projetos de TI na contratação.

A primeira constatação a partir das entrevistas com os 16 entrevistados é que não há um método único e científico usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* do candidato. Cada executivo de TI criou ao longo de sua carreira e com base em sua experiência em contratar gerentes de projetos de TI, métodos próprios para avaliar os *soft skills*. Portanto, a avaliação dos *soft skills* pelos executivos de TI é empírica, conforme citou o próprio Entrevistado 14: “*Eu acredito muito na experiência. E novamente, no fechamento de loop. A gente vai criando meio que um reconhecimento de padrão, você começa a criar um modelo mental e você começa a perceber por experiência quando um cara [candidato] ta enganando, ta enrolando, sabe? Eu acho que assim, não é infalível, é muito empírico, mas eu acho que depois de tantas vezes que você já entrevistou e tantas vezes que você já acompanhou que você tem na cabeça mais ou menos o reconhecimento de padrão quando o cara é um bom candidato e quando não é. Você vai acertar sempre? Não! Mas, eu acho que dá pra acertar 80 a 90%*”.

Alguns executivos de TI alvo desta pesquisa também associaram a experiência adquirida em contratar gerentes de projetos com *feeling*. Foi o que disse o Entrevistado 10 “*No final, isso tudo se torna uma bagagem, acho que com a experiência, muitas entrevistas, entrevistei, trabalhei com o cara, não deu certo, faço comparação com o que eu li na entrevista, o que foi o dia a dia. Acho que a experiência vai te trazendo isso, e no final vira um pouco do que a gente*

chama de feeling, mas não é feeling. Isso tudo é uma soma de experiências que você teve, e que você não sabe explicar". O Entrevistado 1 também deu créditos para o *feeling* "Eu vou muito pelo meu feeling porque acho que é um dos primeiros pontos. Primeiro impacto, quando você começa a conversar com a pessoa, eu sou muito ligada a essa análise de pessoas, eu tenho muito esse lado de tentar entender como a pessoa é pra saber o quanto casa com a minha necessidade".

Certos entrevistados desta pesquisa também reconheceram certa dificuldade em repassar esse conhecimento empírico quanto à avaliação dos *soft skills* na contratação para outrem. O Entrevistado 3 avaliou dessa forma "É difícil passar uma fórmula. Eu nunca estive numa posição de virar e dar um check list pra alguém fazer a entrevista no meu lugar. Situações que eu passei é que me ensinaram algumas coisas." Já o Entrevistado 10 relatou assim "Eu não sei traduzir tudo, resumindo, eu não sei traduzir o que eu uso na prática, mas é um pouco de experiência do que deu certo ou não e você vai montando esse mapa mental".

Quanto ao caráter empírico da avaliação dos *soft skills*, é possível depreender que tal método se baseia na aquisição de conhecimento sobre como avaliar os *soft skills* do gerente de projetos fundamentado na experiência prática com a realização de repetidas entrevistas ao longo da carreira pelos executivos de TI. Esses informaram a ausência de um conhecimento técnico para avaliar o perfil comportamental dos candidatos e alegaram que as empresas não fazem investimentos nesse tipo de formação, o que resulta em um aprendizado baseado na experiência de erros e acertos na contratação do gerente de projetos bem como de sua própria experiência em gerenciar projetos.

Apesar da dificuldade exposta em verbalizar a avaliação dos *soft skills*, a análise das 16 entrevistas levou a um mapa conceitual conforme apresentado na Figura 7. Tal mapa demonstra todos os métodos adotados pelos executivos de TI, quer seja de maneira empírica ou intuitiva, para avaliar os *soft skills* do gerente de projetos no processo de contratação. Vale ressaltar que todos os métodos estão associados à entrevista que o executivo de TI realiza com o candidato à vaga de gerente de projetos na contratação.

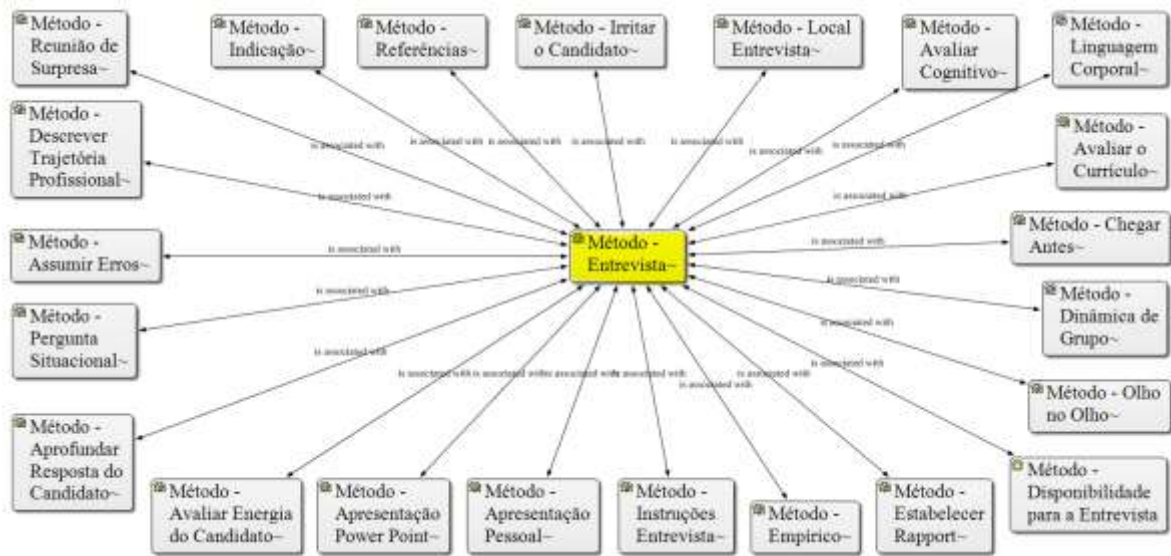


Figura 7. Mapa conceitual - Métodos de avaliação de *soft skills*

Fonte: Elaborado pela autora.

A entrevista é o método usado por 100% dos executivos de TI para avaliar as competências do candidato, entre elas, os *soft skills*. Em torno da entrevista, há métodos de apoio que serão explicados um a um com fundamentação nas respostas dos entrevistados.

- **Método - Apresentação Pessoal:** método usado pelos executivos de TI para avaliar o *soft skill* de postura. O gerente de projetos de TI é avaliado pelo traje usado na entrevista porque as empresas zelam pela aparência de seus funcionários que a representam, ou seja, o *marketing* pessoal do candidato é valorizado. Não se espera que o candidato use vestuário extremamente formal, mas que ele demonstre preocupação mínima em se apresentar bem na entrevista com o executivo de TI.
- **Método - Apresentação Power Point:** método usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* de comunicação, autocontrole emocional, autoconfiança e habilidade em ser objetivo. Tal método baseia-se na elaboração prévia de um material em Power Point que o candidato à vaga deverá apresentar no dia da entrevista. O tema da apresentação é livre e, com isso, os executivos de TI mensuram se o profissional tem desenvoltura para apresentações em público, possui habilidades de comunicação escrita e verbal e também se consegue controlar um possível nervosismo durante a apresentação.

- **Método - Aprofundar Resposta do Candidato:** método usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* em geral. A técnica baseia-se em fazer uma pergunta situacional, por exemplo: “Você já passou por alguma situação em que teve que lidar com conflito?” ou “Me dê um exemplo de uma situação de estresse que você já passou” e esperar que o candidato responda. Baseado na resposta do candidato, o executivo de TI deverá fazer novas perguntas, como: “Como foi essa situação? Como você lidou com ela? O que você fez para ajudar a resolver a questão?” para aprofundar o entendimento e a veracidade da estória contada pelo candidato na tentativa de checar a existência do *soft skill* alvo da questão. Respostas sem coerência ou inventadas não são bem avaliadas pelos executivos de TI.
- **Método - Assumir Erros:** método usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* de atitude, trabalho em equipe e liderança. O executivo de TI verifica se o candidato já fracassou na gestão de algum projeto. O que se espera é que o gerente de projetos experiente já tenha vivido experiências negativas e que delas tenha extraído lições aprendidas para não repetir os mesmos erros em projetos futuros. Gerentes de projetos que não possuem histórias de fracassos são avaliados como inexperientes, tendo em vista o ambiente de projetos ser complexo e suscetível a erros.
- **Método - Avaliar Cognitivo:** método usado pelos executivos de TI para avaliar o *soft skill* de lidar com situações complexas. Os executivos de TI esperam que o candidato consiga se sobressair de perguntas mesmo quando ele não tem a resposta certa. Neste caso, será avaliada a capacidade do candidato em usar sua cognição para desviar-se de uma situação difícil. Em uma entrevista, o executivo de TI nem sempre espera pela resposta certa, mas uma resposta bem fundamentada é sempre aguardada.
- **Método - Avaliar Energia do Candidato:** método usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* de energia e comunicação. Espera-se que um gerente de projetos possua uma energia positiva, um alto astral, um dinamismo contagiante que incida sobre os membros da equipe do projeto. Gerentes de projetos com energia baixa, que falem muito baixo, ou que possuam um ritmo lento, frequentemente, não são bem avaliados pelos executivos de TI.
- **Método - Avaliar o Currículo:** o currículo é o meio de partida da avaliação do gerente de projetos. Os executivos de TI afirmaram que usam o currículo do candidato para

avaliar os *soft skills* de comunicação escrita, organização e habilidade de ser objetivo. Erros de português demonstram certo desleixo do candidato e a forma com que as experiências são descritas também demonstram se o candidato sabe organizar as ideias ou não. Além disso, informações ilegítimas no currículo denotam ausência de outro *soft skill* do candidato: o comportamento ético.

- **Método - Chegar Antes:** método usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* de adaptabilidade, resiliência e flexibilidade. O executivo de TI procura chegar propositalmente antes no local da entrevista. Ao receber o candidato, ele avisa que a entrevista começará somente no horário agendado. Essa situação serve para pesar se o candidato esboça sentimento de frustração ou abatimento. Em caso positivo, o candidato talvez não tenha os referidos *soft skills* que avaliam a habilidade do gerente de projetos em aceitar mudanças.
- **Método - Descrever Trajetória Profissional:** via de regra, os executivos de TI optam por começar a entrevista solicitando que o gerente de projetos descreva sua trajetória profissional. Essa tática propicia o estabelecimento de *rapport* entre entrevistador e entrevistado e faz com que o candidato se apresente. Muitas perguntas já são respondidas neste momento da entrevista e servem como trampolim para novas perguntas direcionadas ao perfil do candidato. Os executivos de TI usam essa narrativa para avaliar a habilidade do gerente de projetos em ser objetivo e comunicação verbal.
- **Método - Dinâmica de Grupo:** método usado somente por um dos 16 executivos de TI, na maior parte das vezes, em vagas de gerentes de projetos mais juniores, que se fundamenta na aplicação de atividades em grupo e que visa conhecer melhor o perfil dos candidatos. Um exemplo citado pelo Entrevistado 9 foi: solicitar aos candidatos que criem um *status report* executivo de uma página sobre a situação de um projeto hipotético e um curto espaço de tempo. Os *soft skills* observados na dinâmica de grupo dependem da prática adotada, mas usualmente são: trabalhar sob pressão, atitude, liderança, autocontrole emocional e trabalho em equipe.
- **Método - Disponibilidade para a Entrevista:** método usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* de construir confiança, flexibilidade e postura do candidato. Tal método se baseia em avaliar itens como pontualidade com que o candidato se apresenta na entrevista; flexibilidade em agendar a entrevista e até mesmo reagendá-la.

Não são bem avaliados os gerentes de projetos complicados que colocam obstáculos no agendamento e na realização da entrevista pelos executivos de TI.

- **Método – Entrevista:** a entrevista é o método central usado pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* dos candidatos à vaga de gerente de projetos. Todas as outras técnicas adotadas com esse intuito são satélites e servem de suporte à entrevista. Cada entrevista é única. Mesmo que o executivo de TI use um roteiro padronizado de perguntas, as respostas advindas dos candidatos levam a perguntas de improviso que tornam o evento único, imprevisível e revelador. Todos os executivos de TI disseram que preferem a entrevista presencial, somente um relatou que prefere as entrevistas via videoconferência. A entrevista é um processo por meio do qual o entrevistador realiza perguntas sobre a vida profissional e pessoal do candidato, usando o currículo como ponto de partida, para julgar se o mesmo tem o perfil de uma determinada vaga de emprego. O objetivo é explorar os conhecimentos técnicos em gerenciamento de projetos e os aspectos comportamentais do candidato. Em geral, os executivos de TI fazem mais de uma rodada de entrevistas para tomar a decisão quanto ao candidato aprovado no processo de seleção. As respostas dadas pelos candidatos são comparadas com um mapa mental criado pelos executivos de TI fruto de suas experiências próprias com gerenciamento de projetos e de outras entrevistas. Essa comparação é o que leva os executivos de TI a avaliarem os *soft skills* dos candidatos. A busca não é por respostas primorosas, o que os executivos de TI querem é sentir sinceridade nas argumentações do candidato e quiçá respostas que surpreendam o mapa mental.
- **Método - Estabelecer *Rapport*:** método em que os executivos de TI estabelecem *rapport* no início da entrevista para criar uma ligação de sintonia e empatia com os candidatos. Essa técnica torna o evento da entrevista menos formal e deixa o candidato mais à vontade, propiciando um ambiente mais favorável para uma melhor avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos.
- **Método – Indicação:** método que se baseia na iniciativa dos executivos de TI em solicitar uma recomendação de possíveis candidatos para outros profissionais de sua rede de relacionamento. A indicação passa pelo crivo da avaliação dos *soft skills* do indicado. Em geral, os executivos de TI aceitam bem as indicações, e na maioria das vezes, o gerente de projetos contratado é resultante da indicação de outrem no processo de contratação.

- **Método - Instruções Entrevista:** os executivos de TI costumam enviar por email as instruções da entrevista para os candidatos com informações sobre data, horário, local e instruções sobre como chegar ao local da entrevista. Alguns candidatos não lêem as instruções e, portanto, não as seguem. O Entrevistado 14 ilustrou tal método com o seguinte exemplo: ao marcar entrevistas com os candidatos em shopping, ocorre que às vezes o horário da entrevista não coincide com o horário de funcionamento do shopping – estando este fechado para o público em geral. Com efeito, as instruções contidas no email enviado antes e não lidas pelo candidato o levam a não conseguir entrar no shopping e não comparecer à entrevista. Essa falha por parte dos candidatos é percebida pelos executivos de TI e denotam ausência de *soft skills* de organização e disciplina.
- **Método - Irritar o Candidato:** método usado pelos executivos de TI para irritar o candidato propositadamente para tentar causar um descontrole emocional. O Entrevistado 12 explicou que usa a tática de não deixar o candidato terminar de responder uma pergunta, interrompendo-o e fazendo em seguida uma nova pergunta. Tal processo é feito repetidas vezes. Há candidatos que se descontrolam e chegam a desacatar o entrevistador durante a entrevista o que resulta na má avaliação do *soft skill* de autocontrole emocional.
- **Método - Linguagem Corporal:** os executivos de TI acreditam que a linguagem corporal diz muito sobre os *soft skills* do gerente de projetos, principalmente o de postura e autocontrole emocional. São avaliados itens como: o gestual, a expressão facial, o tom de voz e a direção do olhar. A dessincronização entre o que o candidato fala e como o seu corpo reage deprecia a avaliação do candidato pelos executivos de TI na entrevista.
- **Método - Local Entrevista:** para melhor avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos, os executivos de TI optam por realizar a entrevista com os candidatos fora do ambiente de trabalho. Na opinião deles, ambientes mais informais como: cafeterias, restaurantes e bares fazem com que os entrevistados demonstrem verdadeiramente quem são o que torna mais fácil a avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos na entrevista.
- **Método - Olho no Olho:** conforme citado anteriormente, os executivos de TI preferem as entrevistas presenciais justamente para usar a técnica do olho no olho com o

candidato. Segundo os entrevistados desta pesquisa, o olhar diz muito sobre o candidato e conseqüentemente sobre seus *soft skills*. Reações como: brilho no olhar, sinceridade, olhar nos olhos do entrevistador são capturados pelos executivos de TI e enriquecem a avaliação positiva dos *soft skills* de postura, comunicação e liderança do gerente de projetos.

- **Método – Referências:** método usado pelos executivos de TI que consiste na consulta da opinião de outros profissionais e que por ventura poderão falar sobre os *soft skills* do candidato. Tais referências podem ser informadas pelo próprio candidato à vaga ou podem ser sondadas pelo executivo de TI, neste caso, uma fonte usada é o LinkedIn por meio do qual o executivo de TI pode pesquisar a rede profissional do candidato e obter *feedbacks* do seu perfil comportamental.
- **Método - Reunião de Surpresa:** método usado pelos executivos de TI que se baseia em convidar o candidato para uma reunião com o pretexto de conversar com ele. Por trás deste convite há a intenção dos executivos de TI em explorar os *soft skills* de resiliência, autocontrole emocional, trabalho sob pressão do candidato. Na verdade, a reunião é uma das rodadas de entrevista realizada com três a quatro executivos de TI composto por gerentes sêniores e diretores de TI. A entrevista é anunciada com esta audiência e o candidato, ao entrar na sala da entrevista, é surpreendido porque ele não fora avisado que se tratava de uma entrevista com este público. Diante desta situação, o candidato pode reagir bem demonstrando maturidade e senioridade ou não. A maneira como o candidato reage a essa entrevista surpresa é o termômetro que o executivo de TI usa para avaliar os *soft skills* do gerente de projetos.
- **Método - Pergunta Situacional:** método usado pelos executivos de TI que realizam perguntas situacionais para avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos. As perguntas situacionais são baseadas em situações reais de ambiente de projetos e sucedem geralmente a descrição da trajetória profissional feita pelo candidato. Somente dois entrevistados informaram que realizam tais perguntas situacionais por meio de questionário, onde o candidato responde a tais questões offline no papel e as respostas são lidas pelos executivos de TI em um segundo momento. Os demais realizam as perguntas situacionais no momento da entrevista. Os executivos de TI informaram que não há resposta certa, mas algumas situações podem impactar negativamente na

avaliação do candidato, como: fugir da pergunta com respostas evasivas que não possuem relação com o tema central da questão, enovelar a resposta e não demonstrar sinceridade.

A Tabela 12 descreve as perguntas situacionais citadas pelos executivos de TI, seguidas das respostas esperadas por eles e os respectivos *soft skills* avaliados. É possível depreender da análise dessa tabela que há temas centrais nas perguntas situacionais feitas pelos executivos de TI. Em primeiro lugar está a preocupação com a questão do conflito, em segundo lugar fica o assunto resolução de problemas juntamente com a vivência de situações de estresse e, em terceiro lugar, fica a preocupação com os processos de comunicação.

Tabela 12. Perguntas situacionais realizadas pelos executivos de TI na entrevista

Perguntas situacionais	Respostas aguardadas pelos executivos de TI	Soft Skills avaliados	Entrevistados
Seu futuro gestor tem uma personalidade difícil, como você pretende lidar com ele?	Não foi citado	Relacionamento interpessoal; Lidar com situações complexas	16
Como é que você gerencia a sua equipe?	Espera-se que o gerente de projetos dê destaque ao coletivo em detrimento do individual	Liderança; Trabalho em equipe; Construção de equipe	15
Cite alguns desafios enfrentados por você em projetos?	O gerente de projetos deve citar pelo menos um desafio que demonstre seu papel de líder do time do projeto	Atitude; Liderança; Articulação; Lidar com situações complexas	15
Discorra sobre um grande problema vivido por você em projetos?	Que o gerente de projetos relate que teve papel importante na resolução do problema	Protagonismo; Articulação; Atitude; Habilidade de escalar	10; 14; 15
Você já teve que desligar algum membro da equipe do projeto por má performance? Como foi?	A expectativa é que o gerente de projetos tenha tentado desenvolver o funcionário antes de demiti-lo.	Liderança; Construção de equipe	15
Como você navega nos diferentes níveis da organização?	Que o gerente de projetos trate as partes interessadas de maneira diferente de acordo com o seu nível de influência e nível hierárquico	Articulação; Comunicação; Influência; Liderança; Relacionamento Interpessoal	14
Dois recursos da sua equipe estão enfrentando uma situação de conflito, qual é a sua atitude para resolver isso?	Que o gerente de projetos demonstre interesse, tome alguma atitude para resolver o conflito e seja colaborativo	Gestão de conflito; Trabalho em equipe; Articulação; Construir engajamento	1; 4; 6; 7; 9; 12
Você faz ata de suas reuniões?	Que o gerente de projetos faça a ata e julgue-a importante para comprometer e engajar o time do projeto	Liderança; Comunicação; Disciplina; Construir engajamento	11
Quando você vê que o cliente requisitante do projeto está indo para o caminho errado, mas que não afeta o projeto, você alerta o cliente?	Que o gerente de projetos alerte o cliente mesmo que o problema não impacte o projeto	Gestão do cliente	10

Se eu ligar para o seu ex-chefe, o que ele dirá sobre o seu relacionamento com a equipe de projeto?	Que o gerente de projetos seja sincero e que relate eventuais problemas de relacionamento anteriores com as lições aprendidas destes casos	Relacionamento interpessoal; Trabalho em equipe	10
Como você guia as reuniões de projetos?	Que o gerente de projetos não se atenha aos rituais processuais de reuniões e aproveite para ouvir a equipe do projeto	Comunicação; Habilidade em ouvir	10
Cite exemplos vivenciados por você em que o trabalho em equipe gerou bons resultados?	Não foi citado	Trabalho em equipe	9
Comente a respeito de um plano de comunicação de um grande projeto seu.	Que o gerente de projetos vá além das típicas reuniões de status report. Que ele comente sobre seus planos de escalar e engajar o time do projeto	Comunicação; Habilidade de escalar; Construir engajamento	7; 8
Relate uma situação de <i>estresse</i> vivida por você em projetos.	Que a situação de <i>estresse</i> vivida pelo gerente de projetos seja interpretada como realmente difícil na organização do executivo de TI	Lidar com situações complexas; Flexibilidade; Autocontrole emocional	3; 7; 8
O seu projeto está atrasado há um tempo e você depende de alguém da área de negócios, o que você faz?	Que o gerente de projetos seja proativo e que entenda o real problema e identifique alternativas para resolvê-lo.	Atitude; Articulação; Solução de Problemas	5
Se precisar trabalhar fora do horário de trabalho, você trabalharia?	Que o gerente de projetos demonstre disponibilidade para atuar também fora do horário de trabalho	Disponibilidade em servir; Comprometimento com o projeto	2
Como você lida com algo que saiu do seu controle no projeto?	Que o gerente de projetos comunique imediatamente o problema para as partes interessadas	Comunicação; Habilidade de escalar	1
Quais aspectos de liderança você julga importantes na gestão de projetos e como você os aplica no dia a dia?	Não foi citado	Liderança	7
O projeto está em crise e você precisa ir explicar a situação para o CIO da empresa, como você faz?	Não foi citado	Liderança	16
O seu gestor te pede para ir no cliente realizar uma reunião de <i>kickoff</i> do projeto, mas você não está preparado, como você reage a essa situação?	Que o gerente de projetos converse com o cliente e explique que ele não tá pronto para a reunião de <i>kickoff</i> , mas que ele vai se inteirar do projeto e realizar o <i>kickoff</i> em breve	Flexibilidade; Negociação	16
Você gerencia vários projetos de diferentes clientes. Você está no cliente A, mas o seu funcionário do cliente B te liga avisando que o cliente B quer uma mudança no projeto, qual é a sua ação?	Que o gerente de projetos oriente o funcionário a não assumir compromissos antes que o gerente de projetos converse com o cliente B	Negociação	16

Você recebeu um projeto novo onde a equipe de vendas vendeu os requisitos A, B e C, mas ao ir no cliente, você percebeu que ele precisa de C, D e E, como você fala isso para o cliente?	Que o gerente de projetos demonstre interesse genuíno em ajudar o cliente e se coloque à disposição do mesmo	Lidar com situações complexas; Solução de problemas; Conectar-se emocionalmente com as pessoas	16
--	--	--	----

Fonte: Elaborado pela autora.

5 DISCUSSÃO

O cerne deste capítulo versa sobre a comparação e discussão entre dois conjuntos de dados: o primeiro conjunto traz os conceitos teóricos retirados da literatura, apresentados no capítulo de Referencial Teórico e o segundo conjunto registra os dados empíricos extraídos da pesquisa de campo, apresentados no capítulo antecedente. Apesar da revisão da literatura não apresentar nenhum trabalho específico sobre a avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos pelos executivos de TI, há pesquisas que contribuem com as discussões postas neste capítulo. Com efeito, dois dos cinco objetivos específicos serão atendidos aqui:

- Comparar os principais *soft skills* do gerente de projetos provenientes da literatura com os encontrados nas descrições de vagas de emprego online (objetivo 4) e
- Comparar os métodos de avaliação de *soft skills* provenientes da literatura com os métodos usados pelos executivos de TI (objetivo 5).

5.1 *SOFT SKILLS* DE STEVENSON E STARKWEATHER (2010) VERSUS *SOFT SKILLS* DAS VAGAS DO LINKEDIN

Esta seção tem como objetivo apresentar e discutir a comparação dos *soft skills* encontrados na literatura com os *soft skills* das vagas de gerentes de projetos de TI retiradas do LinkedIn. O artigo escolhido para a base desta comparação foi o trabalho de Stevenson e Starkweather (2010), conforme descrito no capítulo de Referencial Teórico. As vagas de gerentes de projetos de TI, em âmbito nacional, extraídas do LinkedIn e apresentadas no capítulo anterior, são o outro fator de comparação.

A pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010) elenca as competências mais valorizadas na contratação do gerente de projetos sob o ponto de vista dos executivos de TI. O trabalho destes pesquisadores foi realizado em duas etapas. Na primeira, os recrutadores de TI, por meio de *survey* online, elegeram os 15 critérios mais relevantes nos candidatos em potencial, conforme demonstrado em ordem alfabética na Tabela 13.

Tabela 13. Competências do gerente de projetos de TI por Stevenson e Starkweather (2010)

Nro	Competências
1	Ajuste cultural
2	Atitude
3	Capacidade em lidar com ambiguidade e mudança

4	Certificação PMP
5	Conhecimento técnico
6	Experiência profissional
7	Formação acadêmica
8	Habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais
9	Habilidade de escalar
10	Habilidade escrita
11	Habilidade verbal
12	Histórico de trabalho
13	Liderança
14	Tamanho de equipes anteriores
15	Tamanho de projetos anteriores

Fonte: Stevenson e Starkweather (2010).

Na segunda etapa, o público alvo visado pela entrevista foram os executivos de TI de indústrias norte americanas de diversos segmentos. Tais executivos receberam um questionário via email e com base em uma escala Likert de 7 pontos, lhes foi solicitado que ordenassem as competências resultantes da etapa anterior em ordem de importância. Os resultados concluíram que os executivos de TI preferem os *soft skills*. Os *soft skills* do gerente de projetos mais importantes de acordo com o ranking dos executivos de TI da pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010) estão listadas na Tabela 14.

Tabela 14. *Soft skills* mais valorizados pelos executivos de TI segundo Stevenson e Starkweather (2010)

Ranking	<i>Soft skills</i>
1º	Liderança
2º	Habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais
3º	Habilidade verbal
4º	Habilidade escrita
5º	Atitude
6º	Capacidade em lidar com ambiguidade e mudança

Fonte: Stevenson e Starkweather (2010).

Adotar um único termo para cada *soft skill* é difícil, pois os estudiosos do tema registram uma vasta nomenclatura utilizada para cada *soft skill* disponível na literatura. Neste sentido, vale ressaltar que a categorização dos seguintes *soft skills*: Habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais; Habilidade verbal e Habilidade escrita foram agrupadas sob o único *soft skill*: Comunicação. Outra associação feita foi a do *soft skill* Capacidade em lidar com ambiguidade e mudança de Stevenson e Starkweather (2010) com o *soft skill* identificado

pela autora: Flexibilidade. Essas associações de termos (categorias de análise) foram feitas com base nas definições dos *soft skills* contidos na Tabela 3.

As descobertas de Stevenson e Starkweather (2010) convergiram com a presente pesquisa para os *soft skills* de Liderança e Comunicação. Neste caso, ocorreu apenas uma inversão de primeiro para segundo lugar no ranking entre as duas pesquisas. As descrições das vagas de gerentes de projetos de TI no Brasil retiradas do LinkedIn também fizeram referência aos *soft skills* de Atitude e Flexibilidade que ocuparam as posições 5 e 6 do ranking de Stevenson e Starkweather (2010), mas numa escala de menor importância por estarem nas 10ª e 17ª posições respectivamente. A Figura 8 demonstra os dois rankings e as comparações entre eles.

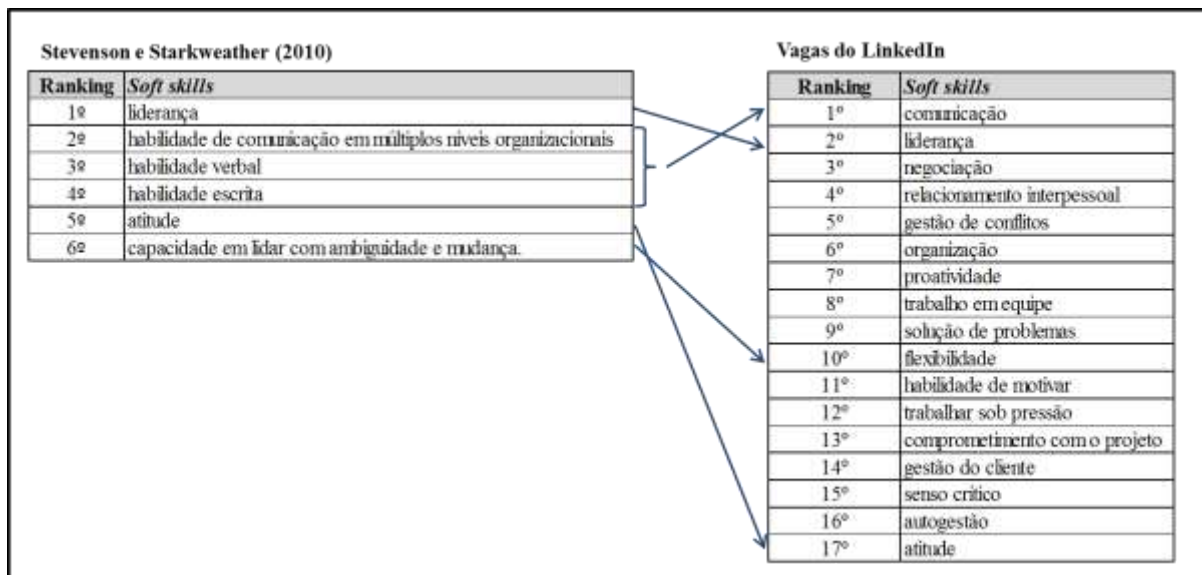


Figura 8. Comparação dos *soft skills* entre os rankings de Stevenson e Starkweather (2010) e vagas do LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da presente pesquisa e de Stevenson e Starkweather (2010).

Embora o *soft skill* Comunicação nesta pesquisa represente o agrupamento de três *soft skills* da pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010), seu posicionamento como número 1 nas descrições de vagas de gerente de projetos de TI do ranking do LinkedIn possui congruência com a literatura acadêmica. Berry (1998) ressalta que “as habilidades de comunicação são muito mais importantes” (p. 1) para os profissionais do setor de TI. E Sukhoo et al. (2005) confirmam dizendo que “Não se pode negar o fato de que o sucesso de qualquer projeto depende do gerenciamento criterioso de todas as informações” (p. 694).

Além disso, Kliem (1991) preconiza que os gerentes de projetos devem possuir seis importantes categorias de *soft skills* e contextualiza a categoria Comunicação conforme a seguir: “Os gerentes de projetos deveriam ter fortes habilidades de comunicação escrita e oral. Eles devem ser capazes de escrever um documento simples, claro como um memorando ou uma política para clarificar ou resolver um problema complexo” (p. 78). Neste trecho, é possível depreender que Kliem (1991) entende que as habilidades verbal e escrita compõem o conceito da categoria de *soft skill* denominado Comunicação. Kliem (1991) segue afirmando que: “Sem as habilidades-chave de comunicação, o gerente de projetos pode estar em desvantagem. [...] Isso leva a uma comunicação pobre entre os empregados acima e abaixo da cadeia de comando” (p. 78). Este último trecho fecha o argumento que justifica a associação do *soft skill* Comunicação desta pesquisa em referência ao *soft skill* Habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais da pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010).

5.2 *SOFT SKILLS* DE STEVENSON E STARKWEATHER (2010) VERSUS *SOFT SKILLS* DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI

O ranking de *soft skills* do gerente de projetos de TI da pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010) foi comparado também com o ranking de *soft skills* gerado pelas entrevistas em profundidade com 16 executivos de TI de diferentes segmentos de negócios no Brasil. Esta análise não está presente nos objetivos iniciais deste trabalho. Porém, os resultados apresentados no capítulo anterior estimularam a comparação dos *soft skills* da literatura com os *soft skills* mais citados pelos entrevistados da pesquisa. É importante lembrar que Stevenson e Starkweather (2010) propuseram um questionário para executivos de TI de diferentes segmentos de indústria nos Estados Unidos. Esta comparação permite verificar, então, se os executivos de TI norte americanos possuem as mesmas predileções que os executivos de TI brasileiros quando o assunto é a importância dos *softs skills* do gerente de projetos de TI na contratação.

De fato, sim, existiu uma convergência nos resultados de ambas as pesquisas conforme pode ser visualizada na Figura 9. Os números 1 e 2 do ranking de Stevenson e Starkweather (2010) ocuparam a posição 3 e 1 respectivamente do ranking desta pesquisa. Os demais *soft skills* de Atitude e Flexibilidade também permaneceram entre os 6 mais citados *soft skills* com base na presente pesquisa. A principal diferença é que nesta pesquisa os executivos de TI

brasileiros mencionaram mais o *soft skill* de Relacionamento Interpessoal de tal maneira que esta habilidade ocupou a segunda posição no ranking desta pesquisa.

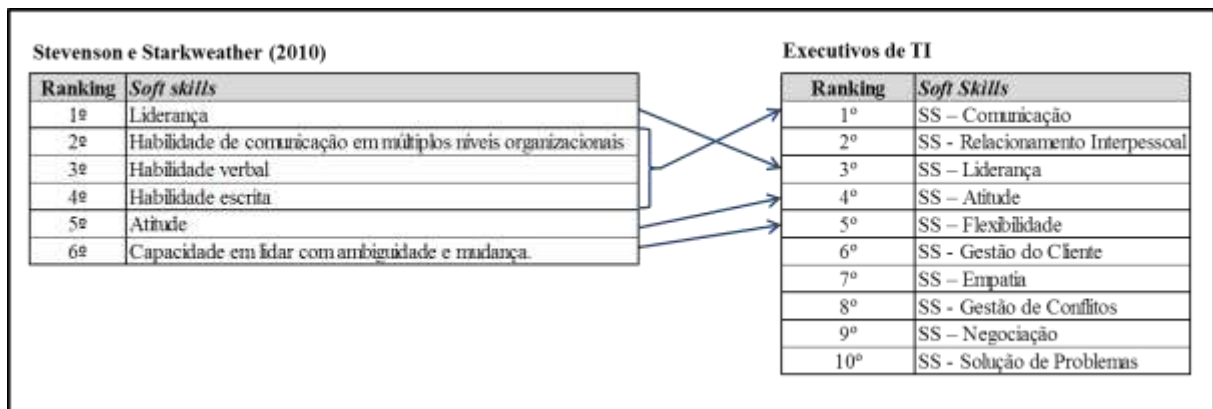


Figura 9. Comparação dos *soft skills* entre os rankings de Stevenson e Starkweather (2010) e as entrevistas com os executivos de TI

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da presente pesquisa e de Stevenson e Starkweather (2010).

Outro resultado que não foi proposto nos objetivos originais deste trabalho, mas que emergiu após a apresentação dos resultados dos dados é o favoritismo pelos *soft skills* do gerente de projetos de TI pelos executivos de TI de ambas as pesquisas. Ao confrontar os resultados de Stevenson e Starkweather (2010) com os desta pesquisa notam-se que ambos os executivos de TI das duas pesquisas preferem os *soft skills* do gerente de projetos de TI aos *hard skills* no momento de contratar seus profissionais.

Os executivos de TI da pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010) tiveram acesso a uma lista inicial de 15 competências de gerentes de projetos de TI. Desta lista: 53%, ou seja, 8 são *soft skills* e 47% ou 7 são *hard skills*. Portanto, trata-se de uma lista de competências equilibrada entre critérios *soft skills* e *hard skills*. Entretanto, o resultado final mostrou um ranking onde as 6 competências mais relevantes na opinião dos executivos de TI são *soft skills*, o que já engloba 40% das mesmas (Stevenson & Starkweather, 2010), conforme já visto na Tabela 3.

Já os executivos de TI desta pesquisa, durante as entrevistas, foram questionados sobre as competências do gerente de projetos de TI que eles mais valorizavam durante o processo de contratação. Ao avaliar as respostas, foi possível criar uma lista com 59 competências, conforme pode ser visto no Apêndice C. Uma soma foi feita a cada vez que o entrevistado citava uma referida competência e o resultado mostrou que: 83% ou seja, 296 de um total de 357 citações de competências foram para referenciar *soft skills* e 17% ou seja, 61 citações fizeram alusão aos *hard skills*. Por meio da análise da quantidade de referências das competências dos

gerentes de projetos de TI, a pesquisadora gerou um ranking, conforme pode ser consultado no Apêndice D. Das 10 competências mais citadas, 8 são *soft skills* e apenas 2 são *hard skills*. A autora escolheu avaliar somente as 10 primeiras competências do ranking porque estas já representaram mais de 50% das citações, vide Apêndice D. Tal análise quantitativa demonstra que os executivos de TI desta pesquisa preferem os *soft skills*.

Já na análise de conteúdo das entrevistas, do total de 16 entrevistados, somente dois não foram interpelados quanto à preferência entre os requisitos *soft* ou *hard* dos gerentes de projetos de TI, perfazendo um total de 14 executivos de TI para compor essa análise. Sendo assim, 11 executivos de TI comentaram que valorizam mais a existência dos *soft skills* do gerente de projetos de TI na hora de contratar, em contraste com 3, de um total de 14 entrevistados. A ressonância dessa preferência pode ser confirmada nas falas dos entrevistados conforme Tabela 15.

Tabela 15. Fala dos executivos de TI entrevistados em acordo com Stevenson e Starkweather (2010)

Em acordo com Stevenson e Starkweather (2010)	
Entrevistado 2	Pergunta: <i>"Então, você deixaria de contratar alguém porque a parte técnica é maravilhosa, mas não tem essa disponibilidade de servir?"</i> Resposta: <i>"É porque o que vai ser? Eu vou botar essa pessoa lá dentro [do projeto] e o sujeito [gerente de projetos] não vai ficar lá, ele vai vim embora [será dispensado pelo cliente]. Eu vou ter dois trabalhos [abrir novo processo de contratação]"</i> .
Entrevistado 3	Pergunta: <i>"Quando você faz as entrevistas com os candidatos, quais habilidades não podem faltar?"</i> Resposta: <i>"Não pode faltar algumas das que eu já te falei que eu acho que o soft skill ele é mais pesado [importante] pro gerente de projeto às vezes do que o conhecimento técnico"</i> .
Entrevistado 5	<i>"Hoje eu posso te afirmar que 100% dos projetos apontam para a necessidade de gerentes que tenham soft skills mais avançados do que hard skills"</i> .
Entrevistado 6	Ao ser questionado se contrataria um gerente de projetos só pelos aspectos técnicos respondeu o seguinte: <i>"Só pelo aspecto técnico não [...] só pelo aspecto técnico, dificilmente"</i> .
Entrevistado 7	Pergunta: <i>"Você deixaria de contratar um gerente de projetos que é extremamente bem cotado tecnicamente, mas por não ter soft skill?"</i> Resposta: <i>"Sim!"</i>
Entrevistado 9	<i>"Então, essa coisa do comportamental, é essencial! Se a gente tiver um candidato com alta bagagem de conhecimento [técnico], onde a gente não goste tanto do perfil comportamental. E um outro [candidato] com pouco conhecimento [técnico] e um perfil comportamental muito bom. O do perfil comportamental melhor, ele ganha a vaga"</i> .

Entrevistado 10	<p>Quando questionado sobre seus métodos de avaliação do gerente de projetos na entrevista, o Entrevistado 10 respondeu o seguinte: Resposta: <i>"Primeiro, eu foco muito em soft skill. [...] E as coisas mais técnicas, mais processuais, mais burocráticas, elas são mais fáceis de serem capturadas no currículo. [...] A formação de soft skill é muito difícil de você fazer a leitura no currículo. E aí, é o que sobra pra entrevista, então se a gente tá focando aqui no processo de contratação, nisso que eu tô focando também. Então, o que sobra pra mim na entrevista, óbvio que eu falo de alguns aspectos técnicos, mas pra mim, eu tento aproveitar a maior parte do tempo pra tentar ler os soft skills".</i></p>
Entrevistado 12	<p>Pergunta: <i>"Você contrata um gerente de projetos de TI sem ter esses quesitos de soft skill?"</i> Resposta: <i>"Não, não contrato [...] eu prefiro pegar uma pessoa que tenha um gap de skill técnico, do que algum gap de soft skill".</i></p>
Entrevistado 13	<p>Pergunta: <i>"Você contrataria um candidato que tecnicamente seja excelente, mas nessa questão humana, o cara não é bom?"</i> Resposta: <i>"De jeito nenhum".</i> Pergunta: <i>"Você prefere o lado humano?"</i> Resposta: <i>"Mil vezes. Projeto é lado humano, projeto não é técnico".</i></p>
Entrevistado 14	<p>Pergunta: <i>"Se você está entrevistando um candidato e você detecta que ele é muito bom na parte de gerenciamento de projetos, mas a parte de soft skills dele, você ficou com ressalvas. Você o contrataria?"</i> Resposta: <i>"Eu priorizo o contrário. Quando ele [candidato] não vai tão bem na parte técnica e eu percebo que ele vai bem na parte comportamental: comunicação. Eu priorizo os soft skills".</i></p>
Entrevistado 16	<p>Pergunta: <i>"Qual é o maior desafio na hora de selecionar e contratar o gerente de projetos de TI ideal para os seus projetos?"</i> Resposta: <i>"Eu acho que é soft skill. Não é nem a parte técnica. É soft skill mesmo. A maioria dos gerentes de projetos na área de tecnologia da informação, eles são muito bons tecnicamente. Mas, na hora que eles tem que passar por uma crise, ou tem que conversar com o cliente, conversar com o CEO, ou tratar até com a equipe, falta esse lado, falta muito".</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os discursos dos entrevistados que demonstraram desacordo com o exposto por Stevenson e Starkweather (2010) ou que em suas falas evidenciaram a valorização de ambos os *skills* (*soft* e *hard*) sem a predileção de um sobre o outro podem ser consultados na Tabela 16.

Portanto, tanto na análise quantitativa das citações das competências quanto na análise de conteúdo das entrevistas é possível concluir que os executivos brasileiros de TI alvo desta pesquisa preferem os *soft skills* do gerente de projetos de TI em relação aos *hard skills* assim como os executivos norte americanos da pesquisa de Stevenson e Starkweather (2010).

Tabela 16. Fala dos executivos de TI em desacordo com Stevenson e Starkweather (2010)

Em desacordo com Stevenson e Starkweather (2010)	
Entrevistado 1	<p>Ao ser questionado pela preferência entre os <i>soft skills</i> e o <i>hard skills</i>, o Entrevistado 1 respondeu o seguinte:</p> <p>Resposta: "<i>Provavelmente, se a pessoa tem só a bagagem, experiência, é um ótimo gestor de projetos, mas não lida bem com pessoas. Provavelmente eu vou ter que abrir mão dele e procurar outra pessoa que tenha as duas coisas juntas. Que tenha a parte de gestão de projetos, muito boa com bastante experiência e que tenha também o lado de pessoas</i>".</p>
Entrevistado 4	<p>Ao ser indagado pela preferência entre os <i>soft skills</i> e os <i>hard skills</i>, o Entrevistado 4 respondeu fazendo uma comparação entre dois perfis de profissionais de sua organização: o Delivery Executive que seria um gerente do gerente de projetos responsável por acompanhar vários projetos em vários clientes diferentes e o gerente de projetos de TI.</p> <p>Resposta: "<i>Então, para um Delivery Executive a parte de soft skills pega muito mais. É esse o ponto! Eu vou dar muito mais valor ao soft skill. O gerente de projetos é mais técnico. Porque a característica do gerente de projetos na empresa, ele é muito baixa a cabeça. Ele fica muito no computador. Ele não é um cara que olha assim [simulou com gestos um olhar que enxerga o todo]. A gente até gostaria... Já o Delivery Executive, ele é muito mais olhando a floresta como um todo</i>".</p>
Entrevistado 15	<p>Pergunta: "<i>Se você tem um candidato muito bom na parte do hard, então ele tem experiência no projeto de implantação de um ERP X, tem idiomas, mexe bem com o Project, todas as competências técnicas OK. Mas, ele não é tão bem avaliado no lado soft por você. Você ainda assim o contrata?</i>"</p> <p>Resposta: "<i>Eu analisaria a natureza do projeto que ele vai gerenciar. A natureza [do projeto] cabe essa cara? Mesmo ele tendo alguns gaps de soft skill? Exemplo, eu já contratei caras que tinham gaps de soft skill [...] Mas, assim tem que fazer uma análise bem feita. Não dá pra jogar esse cara [candidato com gaps de soft skill] em qualquer projeto</i>".</p>

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 AVALIAÇÃO DOS *SOFT SKILLS* DA LITERATURA VERSUS AVALIAÇÃO DOS *SOFT SKILLS* PELOS EXECUTIVOS DE TI

Conforme a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2 acerca dos conceitos teóricos desta pesquisa, não consta nenhum método específico para avaliar *soft skills* dos gerentes de projetos de TI e que sejam especialmente usados pelos executivos de TI na contratação. Entretanto, artigos acadêmicos apresentados naquele capítulo revelaram o uso de testes psicológicos e outras técnicas usados para avaliar os conhecimentos e habilidades dos candidatos de um modo geral e que também foram mencionados nas entrevistas desta pesquisa.

A análise curricular é o ponto de partida do processo de contratação, de acordo com os entrevistados desta pesquisa. Conforme Robles (2012), os *hard skills* são o primeiro crivo de avaliação dos candidatos e principal alvo da avaliação do currículo pelos recrutadores. Coradini e Murini (2009) explicam que a análise do currículo não é suficiente para traçar o perfil global do candidato e que seu papel é o de fornecer uma base de informações sobre o candidato que serão melhor exploradas e confirmadas ao longo do processo seletivo, principalmente na entrevista.

Contrariando esses estudos, o Entrevistado 14 começa a avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI já no currículo. Ele usa esse documento para medir o *soft skill* de Habilidade escrita (quarto lugar no ranking) de Stevenson e Starkweather (2010), conforme sua fala: *“Escrita, nós não avaliamos. Na verdade, eu to mentindo, o próprio currículo não deixa de ser uma habilidade escrita. Pode ser que ele tenha pedido pra alguém fazer pra ele [o currículo], mas eu considero. Por exemplo, eu sempre peço o documento em Word, e de cara, eu já rodo o corretor ortográfico. Então, é totalmente inaceitável o cara cometer erros de acentuação. Não porque ele tenha que conhecer muito o português, que eu acho que nem é requerido, mas pelo menos você tem que saber usar o Word. O Word checa a acentuação. Então, se vem cheio de erro de acentuação [o currículo], pra mim o cara escreve mal e também é relaxado. É um pouco do soft skill”*.

A avaliação dos candidatos à vaga deve levar em consideração o estado físico e emocional destes. As ocorrências recentes de alto impacto na vida pessoal do candidato podem afetar o seu desempenho ao longo do processo de contratação (Coradini & Murini, 2009; Schwab & Mahl, 2017). Tal opinião foi reiterada pelos executivos de TI alvo desta pesquisa conforme pode ser conferido em suas falas.

O Entrevistado 2 ao perceber que o candidato está nervoso informou que já chegou a pedir para o candidato voltar outro dia para realizar a entrevista e, em outra situação, ele sugeriu o seguinte para o candidato: *“Você tá nervoso, por quê? Vamos tomar um café, uma água?”*. E com isso, segundo o Entrevistado 2, o candidato pôde reduzir o seu estresse emocional e realizar a entrevista satisfatoriamente.

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 6, ao perceber que o candidato estava muito ansioso, procurou distraí-lo com assuntos amenos e menos técnicos e exemplificou essa situação: *“Será que ele [candidato] tá nervoso? Só que aí eu passei a conversar de outras coisas e puxar outros assuntos muito mais pro lado pessoal, no sentido de deixar um pouco de lado aquela questão do profissional, para ele ficar mais a vontade. De coisas banais, corriqueiras [...]”*. Em suma, os executivos de TI reconhecem que a entrevista é uma situação tipicamente

de estresse e por isso costumam criar situações para deixar o ambiente menos formal e mais propício para a avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos de TI.

O trabalho de Schwab e Mahl (2017) citou dois desafios inerentes ao processo de contratação. O primeiro referente ao pouco tempo que as empresas destinam para as atividades de contratação. Tal fato foi confirmado conforme o mencionado pelo Entrevistado 11 que disse: “*A gente não tem tempo de entrevistar. É vamos, vamos, vamos!*”. Coradini e Murini (2009) compartilham desta opinião. Esses autores afirmam que muitas empresas enfrentam problemas consideráveis devido à falta de tempo e cautela depreendidos no processo de contratação.

O segundo desafio refere-se à ausência de formação acadêmica específica por parte dos executivos de TI para avaliar aspectos de *soft skills* nos candidatos (Schwab & Mahl, 2017), o que aumenta as chances de processos de contratação ser encerrados com falhas. Indo ao encontro dessa afirmação, o Entrevistado 6 ao ser indagado sobre como ele avalia o perfil comportamental dos candidatos, respondeu que “*Eu, particularmente, não tenho formação e não tenho esse conhecimento*”. Já o Entrevistado 9 alegou a falta de investimento das empresas na formação dos executivos de TI com treinamentos para recrutamento de pessoal e disse “*Mas, assim, a empresa, ela não dá para nós gestores um preparo. Você não tem treinamento para isso [para contratar pessoas]. A gente vai adquirindo isso com a própria experiência. Conforme, você vai participando dos processos seletivos, e aí claro, cada um busca se preparar de outras formas, faz leitura fora, cursos fora, mas aí eu sinto que tem um pouco desse gap de dar um pouco mais de preparo pros gestores que fazem esse processo seletivo*”.

O método de estabelecer *rapport*, identificado nesta pesquisa como um dos instrumentos usados pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* dos candidatos, também foi citado na literatura no texto de Schwab e Mahl (2017) que ressalta “[...] é oportuno que busque estabelecer com o examinando uma relação cordial e de confiança, *rapport*” (p. 109). Quanto a isso, o Entrevistado 2 verbalizou: “*A primeira coisa que eu faço é, quando você deixa a outra pessoa à vontade. Como chama isso? Rapport! Exatamente. Eu tenho isso. Então, quem senta aqui pra conversar comigo, senta tranquilo*”.

Já a dinâmica de grupo ocupou a segunda posição do ranking de testes e métodos mais usados por recrutadores brasileiros nos estudos de Pereira et al. (2003). Os *soft skills* como: Liderança, Comunicação, Atitude, Trabalho sob pressão e Gestão de conflito podem ser avaliados durante a dinâmica de grupo que simula o trabalho cotidiano por meio de jogos, simulações e encenações com os candidatos (Coradini & Murini, 2009). Entretanto, tal fato não repercutiu nas entrevistas dos executivos de TI desta pesquisa. Apenas o Entrevistado 9 informou fazer uso de dinâmica de grupo para avaliar os *soft skills* dos candidatos à vaga de

gerentes de projetos de TI, conforme sentenciou: *“Quando a gente quer pegar bem essa questão do trabalho em equipe, a gente observa muito nesse momento da dinâmica em grupo”*.

Os demais entrevistados ou não citaram a dinâmica de grupo ou informaram que a dinâmica de grupo é um processo burocrático porque exige a conciliação das agendas de muitos participantes, o que inviabiliza a execução desta técnica a cada contratação do gerente de projetos de TI. Os Entrevistados 3, 8 e 11 citaram que a dinâmica de grupo em suas organizações é realizada apenas para cargos de estagiários ou *trainees*. Tal fato pode ser conferido na fala do Entrevistado 8: *“Eu confesso que a empresa que trabalho, não tem prática de aplicar dinâmica de grupo, não tem esse conceito. A não ser, por exemplo, quando a gente vai desenvolver um plano de estágio pra empresa inteira. [...] então, assim, para programas específicos e mais abrangentes, a gente faz uma dinâmica exatamente pra ter certeza e avaliar o perfil do candidato em situações ali colocadas, mas pra gestão de projetos geralmente a gente não faz”*.

Guimarães e Arieira (2005) preconizam o uso de métodos virtuais de entrevista diante da rapidez, facilidade e custos reduzidos que o uso da internet é capaz de incentivar ultimamente. Contrariamente a este argumento, para esta pesquisa, somente um executivo de TI afirmou que prefere as entrevistas não presenciais, conforme pode ser confirmado em sua fala *“90% das entrevistas eu faço via Skype, então, eu já vou avaliando ali o perfil”*. Todos os demais entrevistados preferem o método tradicional de entrevista com a presença física do candidato no mesmo ambiente do entrevistador o que reitera a pesquisa de Torres e Gregory (2018).

Ainda, segundo os entrevistados desta pesquisa, o método olho no olho é muito eficiente quando se quer extrair a fidedignidade da fala dos candidatos, e assim explicou o Entrevistado 15 *“Eu acho que tem algumas coisas que eu costumo medir: é o quanto de credibilidade aquele candidato tem. Com algumas perguntas mais no final da entrevista, e olhando no olho do cara [candidato] pra ver se realmente ele consegue transmitir aquela credibilidade, que dê veracidade pra tudo que ele falou. Acho que talvez um olho no olho ali diz muita coisa”*.

A Bullhorn Reach realizou uma pesquisa sobre o uso de redes sociais com 260 mil recrutadores de países como: Estados Unidos, Reino Unido, Índia, Canadá, Austrália e China (Bullhornreach, 2014). Dentre as três mídias sociais estudadas: LinkedIn, Facebook e Twitter, a pesquisa demonstrou que o LinkedIn é o preferido dos recrutadores (Bullhornreach, 2014). Vale ressaltar que avaliando os números dos Estados Unidos, segundo a Bullhornreach (2014), o LinkedIn é a rede social mais acessada pelos recrutadores com 97%, seguida do Twitter com 21% e que por sua vez, é acompanhada pelo Facebook com 19% da preferência dos recrutadores norte americanos.

A presente pesquisa concluiu que 9 dos 16 executivos de TI afirmaram fazer uso de rede social no processo de contratação. Por outro lado, 7 entrevistados não relataram fazer uso de rede social durante a escolha do candidato à vaga de gerente de projetos de TI. Analisando especificamente os 9 executivos de TI que disseram usar as redes sociais, 5 disseram que eles mesmos fazem uso das redes sociais para avaliar o candidato. Neste caso somente o Entrevistado 12 informou usar o Facebook. Todos os outros 4 informaram usar o LinkedIn para checar as recomendações do candidato e sua rede de relacionamento que também é usada como fonte para coleta de contatos de referências do candidato. Os outros 4 entrevistados relataram que a área de recrutamento e seleção de suas empresas é que usam as redes sociais para conhecer melhor o candidato à vaga. Estes dados corroboram com a pesquisa de Bullhornreach (2014) que elegeu o LinkedIn a rede social predileta dos recrutadores tanto no Brasil como nos Estados Unidos. Controversamente, o Twitter que ocupou o segundo lugar no relatório de Bullhornreach (2014), não foi mencionado pelos executivos de TI brasileiros, alvo desta pesquisa.

As questões do tipo comportamentais feitas pelos recrutadores durante uma entrevista de emprego foi um método citado por Skulmoski e Hartman (2009) em seu artigo para avaliar o grau e a natureza dos *soft skills* dos gerentes de projetos de projetos de TI. Esse mesmo método foi amplamente citado por todos os entrevistados desta pesquisa. Alguns exemplos que contribuem para essa afirmação podem ser conferidos na fala dos seguintes entrevistados:

Entrevistado 1: “Normalmente durante a entrevista, eu peço pra pessoa [candidato] contar alguma estória, alguma experiência que ela tenha passado com alguma situação específica, por exemplo, gestão de conflito. Eu pergunto: você já passou por alguma situação em que teve que lidar com conflito, seja de equipe, seja de stakeholders que você está lidando? E aí, a pessoa tem que contar pra mim, como foi, qual foi a situação e como ela lidou, que que ela fez pra ajudar a resolver a questão e a gente [executivo de TI] vê o quanto a pessoa realmente entra na questão do conflito ou simplesmente deixa resolver”.

Entrevistado 3: “É assim, tem coisas que são postas mesmo. Mas, tem coisas que quando você pergunta, por exemplo: qual foi a pior situação que você enfrentou? Se o cara vira, e fala: “ah, a pior situação que eu já enfrentei, foi quando alguém gritou comigo numa reunião”. E você sabe que na sua organização isso acontece com frequência. Eu penso: “Vão matar esse cara, se ele entrar””.

Entrevistado 5: “Eles fazem agora um teste [...] que tem uma questão descritiva, que a pessoa [candidato] é posta em uma situação de projetos. Por exemplo: o seu projeto está sofrendo um atraso de três semanas. Há uma pressão da diretoria, mas por outro lado os usuários não querem homologar o sistema. Ai eu peço para o candidato ao posto de gerente de projetos

que ele discorra quais seriam as atividades ou qual seria o sequenciamento das ações que ele teria que tomar para deixar o projeto dentro do prazo”.

A pesquisa de Skulmoski e Hartman (2009) registra que a avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos de TI pode ser feita por meio da conversa com as referências do candidato. Neste contexto, os recrutadores, em busca de uma segunda opinião, delegam a avaliação do candidato para outros profissionais que possuem conhecimento prévio do perfil do candidato, as chamadas referências. Porém, a presente pesquisa mostra um público dividido com relação à eficiência das referências.

Neste sentido, dos 16 entrevistados, 7 executivos de TI foram a favor do uso de referências para avaliar os *soft skills* dos candidatos. Já 6 entrevistados não opinaram a respeito e 3 informaram que não usam as referências para avaliar seus candidatos. A alegação destes é que os candidatos fornecem referências não de ex-gestores, mas de amigos que provavelmente falarão somente dos aspectos positivos do perfil do candidato. Igualmente, os executivos de TI que não são adeptos ao uso das referências disseram que as referências perdem valor porque vêm seguidas de vieses e opiniões insinceras sobre os candidatos. As opiniões podem ser vistas conforme as falas dos entrevistados. A seguir, seguem as opiniões dos entrevistados que são respectivamente a favor e contra o uso das referências:

Entrevistado 16: “Referência às vezes eu ligo pra alguém e eu pergunto. Porque eu conheço muita gente no mercado. Eu pego referência sim! [...] Eu pergunto o seguinte, olha, como é o relacionamento do candidato com o cliente? Como é que o cara se comunica? E sob pressão, como é que ele reage? É isso que eu pergunto normalmente”.

Entrevistado 11: “Que mais que você citou: ligar para outra empresa? Mas de jeito nenhum! Sabe por quê? Porque você não sabe o que foi a vida dessa pessoa nessa outra empresa, não é justo [...] Você não sabe o quão enviesado é a opinião daquela empresa”.

Os riscos inerentes ao método de avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos de TI por meio da entrevista conforme foram citados pelos entrevistados desta pesquisa foram ratificados pela literatura. Passuello e Ostermann (2007) disseram que frequentemente os candidatos buscam manipular as impressões que os recrutadores têm de seus perfis. A justificativa se dá pela conquista do novo emprego. Portanto, nas entrevistas os candidatos fortalecem suas competências e atenuam suas fraquezas, o que dificulta a qualidade da avaliação dos entrevistadores. O fato é que a entrevista de emprego é a espinha dorsal usada por todos os executivos de TI para avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI segundo a presente pesquisa, o que ratifica a citação: “A entrevista de emprego é um dos métodos mais populares de seleção de funcionários” (Torres & Gregory, 2018, p. 86). Os testes psicológicos

compõem ferramentas complementares à entrevista na avaliação de perfil dos candidatos (Guimarães & Arieira, 2005), tais quais os resultados dessa pesquisa demonstraram.

Para encerrar as discussões deste capítulo, tem-se que historicamente, os *hard skills* eram as únicas habilidades necessárias para uma carreira de sucesso. Nos tempos atuais, tais habilidades já não são mais suficientes para manter o indivíduo empregado enquanto as organizações diminuem seu quadro de funcionários (Robles, 2012). Porém, esta realidade tem sofrido transformações. Esta pesquisa evidenciou a primazia dos *soft skills* pelos executivos de TI e a busca de candidatos com tais habilidades desenvolvidas. Assim como Robles (2012, p. 459) citou em seu trabalho: “A contratação de candidatos com *soft skills* é fundamental para que organizações de sucesso mantenham uma vantagem competitiva”.

6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Este trabalho apresentou a análise dos resultados provenientes basicamente de três fontes de dados: (1) Revisão da literatura; (2) Análise das descrições das vagas de gerente de projetos de TI publicadas no LinkedIn e (3) Análise das 16 entrevistas com executivos de TI brasileiros. Diante deste material variado, foi possível extrair sete proposições que poderão nortear os executivos de TI a aperfeiçoar seus métodos de avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos de TI na contratação, *skills* estes, considerados indispensáveis para o alcance do sucesso de projetos (Skulmoski & Hartman, 2009).

A primeira proposição sugerida por este trabalho é: **O processo de contratação está sujeito à falhas.** Ao serem questionados sobre eventuais falhas na contratação do gerente de projetos de TI, todos os executivos de TI desta pesquisa afirmaram que já erraram alguma vez e que contrataram a pessoa errada. Tal fato acontece devido às características do próprio processo seletivo, que é um processo aleatório, não determinístico. Outra convicção dos entrevistados é a de que a avaliação dos *soft skills* é uma tarefa árdua devido à falta de técnicas cientificamente comprovadas e pelo caráter subjetivo, fazendo com que a responsabilidade de êxito desta avaliação incida sobremaneira na intuição do próprio executivo de TI.

A partir da análise dos resultados, emergiu a segunda proposição que diz: **A demanda do soft skill é situacional.** Traduzida da seguinte forma: o mesmo gerente de projetos que desempenhou um excelente papel na empresa A, poderá não ter o mesmo desempenho na empresa B. Ou ainda, o mesmo gerente de projetos que dentro da empresa A, gerenciou e alcançou os objetivos dos projetos na área de infraestrutura poderá não ter o mesmo resultado ao gerenciar projetos na área de sistemas. Isso acontece porque a necessidade dos *soft skills* exigidos do gerente de projetos de TI varia de acordo com uma série de fatores, como: (1) a cultura da empresa; (2) a natureza do projeto; (3) o perfil da equipe do projeto; (4) o perfil do solicitante do projeto; (5) a fase atual do projeto, ou seja, a situação é que vai ditar quais são os *soft skills* requeridos para a vaga de gerente de projetos de TI em questão. Outro exemplo: um gerente de projetos mais detalhista, mais metódico não combinará bem com um cliente que seja mais estressado e mais voltado a resultados. Neste caso, a melhor opção é contratar um gerente de projetos mais apaziguador com fortes habilidades de comunicação para o bom andamento do projeto.

A literatura, por vezes, cria uma oposição entre os conceitos *soft skills* e *hard skills* fazendo-os parecerem conceitos antagônicos. Mas, este trabalho mostrou que para os

executivos de TI, durante a contratação, os *soft skills* e os *hard skills* deixam de ser habilidades opostas e passam a ser habilidades complementares. Os entrevistados demonstraram real valorização aos *soft skills*, mas sem renunciar os *hard skills*. Como os conhecimentos tidos como *hard skills* são mais fáceis de mensurar por meio de perguntas e provas técnicas ou até mesmo pela análise curricular, ocorre que a avaliação dos *soft skills* se torna alvo de maior preocupação no processo de contratação pelos executivos de TI.

Os *soft skills* do gerente de projetos de TI demandam uma atenção maior, uma vez que estes são mais difíceis de medir. Além disso, a aquisição dos *hard skills* é favorecida pelos cursos técnicos e pelas universidades que já possuem a incumbência de formar tecnicamente seus alunos. Por outro lado, os *soft skills* não constam na grade curricular dos cursos acadêmicos. Existe uma dificuldade em ensiná-los uma vez que a disposição em aprendê-los depende de uma vontade interna e disponibilidade em mudar comportamentos e até traços de personalidade. Foi possível depreender que os executivos de TI querem a harmonização dos *soft skills* e *hard skills* dos gerentes de projetos de TI e com isso, revelou-se a terceira proposição: **Os *soft skills* e *hard skills* do gerente de projetos de TI não compõem uma dicotomia.** A ideia de ter o profissional completo com *soft skills* e *hard skills* desenvolvidos é o maior anseio dos recrutadores que ocupam cargos de liderança na área de TI das empresas. Essa busca é o fio condutor dos executivos de TI ao longo do processo de contratação.

Ao escutar os executivos de TI ao longo das entrevistas desta pesquisa, foi possível entender que o papel do RH no processo seletivo do gerente de projetos de TI é alvo de críticas. Os executivos de TI esperam mais do que verdadeiramente é entregue pelo RH. Segundo eles, os motivos podem ser resumidos em: (1) o RH realiza uma análise curricular superficial durante a triagem dos candidatos, ou seja, as informações contidas no currículo nem sempre são checadas pelo RH para garantir a fidedignidade dos dados; (2) a avaliação psicológica do candidato raramente é feita pelo RH e, quando ocorre, não traz informações detalhadas que possam apoiar o executivo de TI em sua tomada de decisão; (3) o RH não tem a experiência ou o conhecimento de gerenciamento de projetos, e de acordo com os executivos de TI: quem não sabe fazer, não consegue avaliar; (4) a equipe de RH, às vezes, está fisicamente localizada em outro país, quiçá, em outro continente que não da vaga em aberto. Isso dificulta a avaliação do candidato e a checagem das informações proferidas por este e (5) o RH é geralmente uma área corporativa dentro das empresas, então, um conjunto reduzido de pessoas nem sempre conseguem avaliar todos os currículos de todas as posições em aberto de toda a companhia, o que equivale a dizer que o RH não consegue se aprofundar em todas as vagas trabalhadas.

Devido à atuação mais operacional do RH na contratação, em geral, os executivos de TI se dizem sobrecarregados com a responsabilidade de realizar o processo de contratação do gerente de projetos de TI. Por esse motivo, ficou evidente que a decisão de escolha do melhor candidato é do executivo de TI. O RH, quando muito, tem o direito a um voto na escolha do candidato a ocupar o cargo de gerente de projetos de TI, enquanto que os executivos de TI possuem o direito ao veto. Tal cenário culminou com a quarta proposição: **A decisão de escolha do gerente de projetos de TI é do executivo de TI e não do RH.** Tal proposição confirma a premissa adotada no início desta pesquisa.

Quanto ao desenvolvimento dos *soft skills*, o que pôde ser notado a partir da fala dos entrevistados é que a origem dos *soft skills* do gerente de projetos de TI é interna. Os resultados desta pesquisa demonstraram a gama de *soft skills* que são esperados do candidato à vaga de gerente de projetos de TI, o que justifica uma preocupação em desenvolvê-los. Nasce a quinta proposição que diz: **O desejo de desenvolver *soft skills* vem de dentro.** O desenvolvimento dos *soft skills* no indivíduo requer mudanças na maneira de se comportar e de se relacionar com as pessoas. Se a personalidade do gerente de projetos não o favorecer neste sentido, é preciso que haja uma vontade genuína e um esforço real para desenvolver os *soft skills*. Isso pode, inclusive, afetar a vida pessoal do indivíduo. Por exemplo: uma pessoa não é desorganizada no trabalho e organizada na vida pessoal. Logo, para que ela desenvolva o *soft skill* de organização, ela terá que investir em uma mudança de hábitos que afete sua vida pessoal também. Em resumo: não se ensina *soft skills*. O gatilho para este aprendizado vem do interesse do profissional em mudar seu perfil e se consolida com a prática que é traduzida por sua experiência de uso dos *soft skills* ao longo da carreira.

A sexta proposição criada foi: **Os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI são escassos.** Ao longo das entrevistas, os executivos de TI relataram *soft skills* esperados no gerente de projetos de TI, mas que, na realidade, eles não têm. Alguns exemplos são: (1) falta de visão holística, o que faz com que o gerente de projetos de TI possua uma visão localizada e não de todo o projeto; (2) a gestão do cliente é um *soft skill* deficitário porque o gerente de projetos possui dificuldade em lidar com situações de conflito que envolvam o cliente requisitante do projeto e (3) apesar do gerente de projetos acumular experiências com projetos anteriores, muitos não exercem liderança na equipe e se mantêm numa posição de coadjuvantes perante o time do projeto. Essa falha no aspecto de relacionamento interpessoal dos gerentes de projetos de TI torna ainda mais difícil a missão de contratar bons profissionais.

E, por último, a sétima proposição: **Os *soft skills* requeridos não aparecem na descrição da vaga.** A análise de 671 descrições de vagas de gerente de projetos de TI extraídas

do LinkedIn demonstrou que somente 13,7% destas vagas citam algum tipo de *soft skill* em sua descrição. Essa estatística foi explicada durante as entrevistas pelos executivos de TI que não costumam mencionar os *soft skills* realmente requeridos pelas vagas em suas descrições para não inspirar os candidatos a assumirem outros perfis ao longo do processo seletivo. Portanto, os executivos de TI categorizaram os requisitos em dois tipos: os declarados e os não declarados nas descrições das vagas. Os *soft skills* declarados geralmente são os convencionais, como: comunicação, liderança e bom relacionamento interpessoal. E os não declarados são dessa forma, porque os executivos de TI preferem avaliá-los sem haver uma predição.

Além das proposições apresentadas, do ponto de vista prático, este trabalho pode ser útil na apresentação de prescrições tanto para os executivos de TI quanto para os gerentes de projetos de TI, conforme será visto nas subseções seguintes.

6.1 PRESCRIÇÕES PARA OS EXECUTIVOS DE TI

Visando uma contribuição prática, seguem as prescrições para os executivos de TI na intenção de fazer com que seus processos seletivos para as vagas de gerentes de projetos de TI sejam bem-sucedidos. Tais passos foram extraídos dos resultados apresentados nesta pesquisa conforme visto no Capítulo 4.

Passo 1 – Definição do perfil da vaga do gerente de projetos de TI

Imagine o projeto que será gerenciado e todas as suas características, incluindo o perfil do solicitante. Na sequência, visualize o gerente de projetos gerenciando o referido projeto no dia-a-dia. Procure avaliar quais *hard skills* e, principalmente, quais *soft skills* são primordiais para o bom gerenciamento deste projeto. Para ajudar neste processo, alguns questionamentos podem ser sugeridos. Procure pensar na natureza do projeto: se é um projeto mais técnico ou mais baseado no negócio. Os tipos de perfis das principais partes interessadas: são pessoas mais facilitadoras e fáceis de lidar ou trata-se de pessoas mais temperamentais de difícil relacionamento? O projeto requer um conhecimento muito específico? Qual será o papel do novo gerente de projetos: ele terá que montar a equipe? O escopo já foi definido? Ele fará um papel de maior protagonismo ou ficará mais a cargo de atividades operacionais? Anote este perfil que será o perfil da vaga do gerente de projetos de TI, e compartilhe com pares e, principalmente, com o patrocinador do projeto. Refine este perfil até que você entenda que chegou à versão final. Publique a vaga por meio de seu processo de seleção corporativo já existente.

Passo 2 – Seleção dos currículos

Se possível, terceirize a triagem dos currículos ao seu departamento de RH ou a uma consultoria especializada. Mas, peça para essa área avaliar os currículos de acordo com o descrito no perfil da vaga, realizando sondagens de mercado, quer seja por meio de referências ou por meio de indicações. A análise do currículo deve ir além do que está escrito, pois é sabido que os candidatos eventualmente, por desejar muito lograr a vaga, podem falsear as informações curriculares. Se houver um teste psicológico nesta etapa, peça o laudo conclusivo dos candidatos. Se a vaga demandar um conhecimento técnico aprofundado, peça para o RH aplicar uma prova técnica que deverá ser elaborada e corrigida por especialistas da área de conhecimento técnico em questão.

Passo 3 – Entrevista com os candidatos

Reavalié os currículos pré-selecionados na etapa anterior, refaça as consultas externas como solicitação de indicações e checagens de referências para ratificar que estes são realmente os melhores currículos disponíveis por hora. Caso contrário, retorne ao passo anterior. Busque sua rede de relacionamentos profissional e estenda as consultas para as redes sociais como: LinkedIn, Facebook etc. Consultas no Google também podem revelar muito de um candidato, conforme mencionou um entrevistado desta pesquisa. Em geral, os executivos de TI entrevistam de 3 a 5 candidatos para cada processo seletivo da vaga de gerente de projetos de TI. Dedique tempo para as entrevistas, busque fazê-las em um ambiente mais informal para conhecer, de fato, quem é o seu candidato. Lembre-se que situações do cotidiano revelam muito da personalidade das pessoas. Realize técnicas de quebra-gelo no início da entrevista para estabelecer *rapport* inicial com os candidatos.

Passo 4 – Avaliação dos *soft skills* dos candidatos

Aprofunde as entrevistas com os candidatos. Combine as técnicas apresentadas na seção 4.2.4 para avaliar os *soft skills* dos candidatos. Por exemplo, faça perguntas situacionais e associe com a solicitação de uma apresentação no *Power Point* com tema livre. Dessa maneira, você poderá compreender como o futuro gerente de projetos de TI agirá em situações bem próximas da sua realidade organizacional. Aproveite o ensejo para dirimir todas as dúvidas, então, é bem importante que você se prepare para cada entrevista. Cada candidato tem uma história, então procure conhecê-la até mesmo antes da entrevista para enriquecê-la. Porém, se dúvidas surgirem após a entrevista, faça nova bateria de entrevistas para resolvê-las. Anote suas impressões sobre o candidato durante a entrevista por 2 motivos: 1º - para não ficar refém da sua memória e 2º - para documentar seu conhecimento empírico com o processo de contratação, muito importante para as próximas contratações. E opte por realizar as entrevistas com

acompanhamento de pares para que a escolha do candidato à vaga seja feita em colegiado e, assim, com menos riscos de errar.

Passo 5 – Avaliação do gerente de projetos de TI pós-contratação

Feche o ciclo. Após a contratação do gerente de projetos de TI, realize um acompanhamento de suas atividades. Forneça sessões de tutoria com o funcionário para desenvolvê-lo. Meça o desempenho do gerente de projetos de TI com base em observações próprias, mas também a partir de avaliações de diferentes membros do time do projeto. Retroalimente as anotações feitas no momento da entrevista, agora com dados depreendidos da observação da atuação do gerente de projetos de TI e conclua se houve sucesso ou não na contratação. Em ambos os casos, busque documentar as lições aprendidas positivas e negativas que servirão de fundação para a melhoria contínua das contratações futuras.

6.2 PRESCRIÇÕES PARA OS GERENTES DE PROJETOS DE TI

A presente pesquisa permitiu elaborar orientações também para os gerentes de projetos de TI para que logrem sucesso em suas candidaturas nos processos de contratação.

Passo 1 – Elaboração do currículo

Elaborar um currículo com informações que possam ser comprovadas. Busque a opinião de um especialista para garantir que o texto seja fluído e possua clareza na comunicação aos olhos de quem o ler. É de suma importância que não haja erros de português que podem ser facilmente evitados com o bom uso de um processador de textos. O currículo deve possuir critério de apresentação das informações: pode ser das informações mais recentes para as mais antigas ou o contrário. O importante é que uma vez escolhida, esta lógica deva ser respeitada ao longo de todo o documento. O foco do currículo deve ser os *hard skills*, uma vez que este é o primeiro critério de avaliação dos recrutadores. Os gerentes de projetos de TI devem informar o seu conhecimento técnico, tais como: (1) Formação acadêmica; (2) Experiências anteriores em gerenciamento de projetos; (3) Conhecimento em tecnologias; (4) Conhecimentos em idiomas; (5) Certificações voltadas para o gerenciamento de projetos; (6) Conhecimentos de negócio advindos de projetos anteriores e, por último, dados pessoais para que o executivo de TI possa contatá-lo facilmente.

Passo 2 – Atenção às redes sociais

Cuide de suas redes sociais. Fotos ou comentários em redes sociais são analisados pelos executivos de TI. Embora se trate de uma seara pessoal, existe a premissa de que uma pessoa

leva muito de seus traços pessoais para dentro das organizações enquanto desempenham suas atividades trabalhistas. Conforme visto nesta pesquisa, grupos de Whatsapp compostos por gerentes de projetos de TI já compõem um meio de avaliação dos candidatos pelos executivos de TI. Lembre-se: as suas redes sociais são uma extensão de você.

Passo 3 – Desenvolvimento dos *skills*

Procure desenvolver-se na carreira, tanto no lado *hard skill* quando no lado *soft skill*. Esta pesquisa mostrou que os executivos de TI valorizam candidatos que estão em constante aprendizado. Principalmente o gerente de projetos de TI que lida com tecnologias que mudam constantemente. Este estudo mostrou que os *soft skills* têm mais a ver com o que somos do que com o que conhecemos. Portanto, o desenvolvimento dos *soft skills* requer vontade genuína de mudar traços de personalidade, atitudes e comportamentos arraigados na postura profissional. Não foi alvo desta pesquisa, investigar métodos de desenvolvimento de *soft skills*, mas é possível inferir que a vontade de melhorá-los é o ponto de partida.

Passo 4 – Desenvolvimento dos *soft skills*

Faça uma autoanálise ou consulte a opinião de colegas com quem já tenha trabalhado em projetos para identificar seus *soft skills* faltantes. A sugestão da pesquisadora é compará-los com os resultados desta pesquisa. De acordo com a análise das entrevistas com os executivos de TI desta pesquisa, os *soft skills* mais citados foram: 1º - Comunicação; 2º - Relacionamento interpessoal; 3º - Liderança; 4º - Atitude; 5º - Flexibilidade; 6º - Gestão do cliente; 7º - Empatia; 8º - Gestão de conflitos; 9º - Negociação e 10º - Solução de problemas. Se você não possui *soft skills* pertencentes a esta lista, considere desenvolvê-los.

Passo 5 – Pratique a ética

Seja ético no processo de seleção. Mentiras ou tentativas de pessoalizar um perfil alheio não são bem vistas pelos executivos de TI. Faça uso de uma boa comunicação na entrevista, os executivos de TI buscam bem mais que respostas certas, mas respostas que demonstrem uma maturidade em lidar com situações difíceis ou até mesmo desconhecidas pelos gerentes de projetos de TI. Pontualidade e boa apresentação pessoal são princípios básicos para a boa avaliação do candidato. E seja sincero, assumir erros são muito bem avaliados pelos executivos de TI que buscam profissionais com bagagens sortidas de boas e más lições aprendidas em projetos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A projetização de estruturas organizacionais permite que as empresas se organizem em projetos para lançar novos produtos ou serviços e promover melhorias contínuas, ações estas, cruciais para o alcance da vantagem competitiva (Siqueira & Crispim, 2014). A literatura tem acompanhado esse processo: muitos estudiosos vêm pesquisando os fatores críticos de sucesso dos projetos e trouxeram a conclusão de que há uma relação positiva entre os *soft skills* do gerente de projetos e o desempenho dos projetos (El-Sabaa, 2001).

Seguindo como justificativa de estudo de que é essencial investigar quaisquer recursos que possam revelar condições de redução de custos em projetos. Além disso, há um consenso em reconhecer que são as pessoas que entregam os projetos e não sistemas ou processos. Portanto, tem-se que as relações interpessoais são o cerne de uma cultura de equipes de projetos de alto desempenho. Por isso, os estudos sobre os *soft skills* do gerente de projetos e seus benefícios são tão oportunos neste momento. E a contratação assertiva do gerente de projetos de TI é o primeiro passo para distanciar-se das causas de fracasso em projetos de TI já tão recorrentes em pesquisas e relatórios organizacionais.

Sobre este alicerce, emergiu uma questão de pesquisa que buscou descrever como os executivos de TI avaliam os *softs skills* dos gerentes de projetos ao longo do processo de contratação. O segmento de TI permeou toda a pesquisa devido à relevância que a tecnologia tem sobre o mundo corporativo e as suas constantes mudanças geradas na sociedade moderna. Diante desta demanda, os objetivos da pesquisa foram definidos e consequentemente o método da pesquisa foi formulado para explorar os critérios, métodos e técnicas usadas pelos executivos de TI na avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos de TI.

A partir da abordagem qualitativa, a pesquisa foi estruturada com base na estratégia da *grounded theory* visando gerar novo conhecimento a partir da análise dos dados. Este trabalho realizou a revisão da literatura e alcançou o cumprimento do primeiro objetivo específico relacionado à identificação dos principais *soft skills* do gerente de projetos de TI com o trabalho de Stevenson e Starkweather (2010). Bem como, houve o reconhecimento dos métodos de avaliação dos *soft skills* e a dedução de que não há estudos sobre a avaliação dos *softs skills* do gerente de projetos sob o ponto de vista do executivo de TI na contratação, na literatura consultada. Cabe ressaltar que esta é uma das contribuições relevantes deste trabalho para a academia, esse aspecto será melhor explorado na próxima subseção.

Os objetivos específicos 2 e 3 foram atingidos com a coleta de dados por meio de duas fontes: a primeira se caracterizou pela consulta de vagas dos gerentes de projetos no LinkedIn e a segunda pela realização das entrevistas semiestruturadas com os executivos de TI. A análise das 671 vagas de gerentes de projetos de TI indicou que, no Brasil, os *soft skills* não são comumente declarados nas vagas – apenas 13,7% das vagas continham algum *soft skill* – e os mais referenciados foram: comunicação, liderança e negociação. Já as entrevistas com os 16 executivos de TI revelaram que os *soft skills* do gerente de projetos de TI mais citados foram: comunicação, relacionamento interpessoal e liderança nessa ordem demonstrando uma convergência entre os achados de ambas as formas de coleta.

As entrevistas também propiciaram a investigação dos métodos de avaliação dos *soft skills* do gerente de projetos usados pelos executivos de TI no processo de contratação para cumprimento do objetivo específico 3. É possível concluir que o evento da entrevista é o pano de fundo usado pelos executivos de TI na avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos. Não foi identificado um método de avaliação dos *soft skills* cientificamente consagrado, o que demonstrou uma lacuna nessa área para futuros estudos acadêmicos.

A comparação entre as descobertas empíricas desta pesquisa com a literatura usada promoveu o desfecho dos objetivos 4 e 5. Houve uma harmonização entre a literatura e os achados deste trabalho conforme apresentada no Capítulo 5, Discussão. Finalmente, tem-se que o momento da entrevista onde o executivo de TI explora perguntas situacionais para avaliar as reações do candidato a situações reais de projetos, juntamente com as táticas de coleta de referências e indicações dos candidatos compõem a base para avaliar *soft skills* do gerente de projetos. Os executivos de TI também evidenciaram a valorização do conhecimento empírico gerado a partir da prática adquirida pela repetição do processo seletivo, tida por eles como subjetiva e crucial. Dessa forma, é possível empreender que a questão de pesquisa foi respondida pela autora.

Há de se notar que a contratação dos gerentes de projetos é um processo crítico para a organização, podendo se estender por meses, haja vista a consciência que os executivos de TI possuem na importância do cargo de gerente de projetos para o bom desempenho dos projetos. Portanto, as entrevistas, buscam o favorecimento da avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos, em detrimento dos *hard skills*, pois estes são tidos como uma premissa básica no perfil do candidato à gerente de projetos e são mais fáceis de serem avaliados por meio de análise curricular e provas técnicas. Em tempos de avanços tecnológicos vertiginosos e mudanças frequentes, a manutenção dos *hard skills* será crucial para os gerentes de projetos, entretanto a demanda pelos *soft skills* é crescente porque estimula o crescimento pessoal e,

consequentemente, o aumento de lucros e receitas nas empresas conforme menciona o relatório do LinkedIn (2018).

7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

O modelo indutivo permite a construção de teoria por meio de evidência empírica a partir de um ou mais casos para criar constructos teóricos e proposições (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007). Um padrão emergiu de forma indutiva da coleta e análise de dados desta pesquisa. É importante destacar que a teoria pode ser considerada como um conjunto de constructos que estão interligados por meio de sentenças de relacionamento (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). Tais sentenças de relacionamento seriam as proposições tidas como contribuição deste estudo, geradas a partir da análise dos dados.

Há dois tipos de teoria: teoria formal e teoria substantiva. A diferença entre elas é que a primeira é mais generalista e aplica-se a um número maior de disciplinas e problemas, já a segunda é mais específica, abrangendo apenas um determinado grupo ou situação (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003). Os procedimentos adotados pelos executivos de TI para avaliar os *soft skills* dos gerentes de projetos na contratação não foram suficientemente explicados pelas teorias gerais, por esse motivo este trabalho ajuda a complementar a teoria substantiva com a explicação do fenômeno social – avaliação do *soft skill* do gerente de projetos pelo executivo de TI na contratação – que não estava totalmente esclarecido na literatura (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2003).

Talvez não foi possível apontar todas as dimensões de uma nova teoria: “o que”, “como” e “por que” (Whetten, 2003), mas este estudo pôde abrir novos caminhos que poderão ser pavimentados por outros pesquisadores. A avaliação dos *soft skills* dos gerentes de projetos de TI é um tema de interesse contemporâneo, dado ao fato da importância que o gerente de projetos tem para o desempenho dos projetos e consequentemente alcance de metas pelas organizações. Portanto, este trabalho contribuiu com a emergência de proposições a partir da análise sucessiva dos dados proporcionando o avanço do tema, o que estimula discussões inéditas e revitaliza as antigas. Tal contribuição só foi possível por meio da *grounded theory* que privilegia a análise dos dados para construção de um modelo emergente e enriquecimento da teoria existente (Petrini & Pozzebon, 2009).

7.2 LIMITAÇÕES

Este trabalho, como ocorre em qualquer pesquisa acadêmica, possui limitações que poderão ser exploradas em pesquisas futuras. A primeira limitação incide sobre a revisão da literatura. A pesquisadora leu cerca de 70 artigos para escrever o presente trabalho, porém sabe-se que esta é somente uma amostra diante da diversidade de trabalhos acadêmicos publicados sobre o tema desta pesquisa.

A amostra dos respondentes das entrevistas realizadas para este estudo também é uma limitação. Foram escolhidos 16 executivos de TI pertencentes à rede de contatos da pesquisadora, entretanto, esse número poderia ser mais abrangente com entrevistados pertencentes às empresas de outros segmentos de negócio e também a outros estados brasileiros, além de São Paulo e Minas Gerais.

O site de vagas usado para a extração das descrições de vagas de gerente de projetos e consequente análise foi o LinkedIn. Muito embora esse seja uma das redes sociais de emprego mais consagradas no mundo corporativo, a autora poderia ter ampliado a coleta de dados para outras plataformas de emprego online visando uma diversidade na pesquisa.

7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho poderá ser replicado em estudos sobre gerentes de projetos de outros tipos de indústrias, como: construção civil, engenharia, automotiva, além do segmento de TI adotado. Além disso, é possível realizar a mesma pesquisa fora do Brasil, visando comparar os resultados deste país com outros.

Um desdobramento deste estudo poderá analisar com profundidade a veracidade das proposições sugeridas aqui com outros executivos de TI, alvo de uma nova pesquisa. Ademais, um segundo estudo adicional poderia propor um modelo para avaliar os *soft skills* do gerente de projetos de TI ao longo do processo seletivo e um terceiro trabalho poderia testar a eficiência de tal modelo na prática, fechando, assim, o ciclo deste tema.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, F., Capretz, L. F., & Campbell, P. (2012). Evaluating the demand for soft skills in software development. *IT Professional*, *14*(1), 44–49.
<https://doi.org/10.1109/MITP.2012.7>
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal*, *44*(5), 36–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>
- Andoh-Baidoo, F. K., Villarreal, M. A., Koong, K. S., Cornejo, H., Schmidt, N., Colunga, H., & Mesa, R. (2011). Key competencies for global project managers: A cross cultural study of the UK and India. *International Journal of Business and Systems Research*, *5*(3), 223–243. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2011.039294>
- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). Recrutamento e Seleção. *ENCITEC*, 1–9.
- Araújo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: a qualitative study. *Organisational Project Management*, *2*(1), 53–75.
- Balcar, J., Šimek, M., & Filipová, L. (2018). Soft Skills of Czech Graduates, *18*(1), 45–60.
<https://doi.org/10.2478/revecp-2018-0003>
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In *Métodos de coleta e análise de material empírico* (pp. 429–460).
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. (2003). Operacionalizando o método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: Técnicas e Procedimentos de Análise com apoio do Software Atlas/TI. *Anais Do Encontro de Estudos Em Estratégias Da Anpad*, 1–18, 18.
- Belzer, K. (2001). Project management: still more art than science. *PM Forum Featured Papers*, 1–6. Retrieved from <http://www.egrupos.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9U7J9W7U7xumopxCnhuMyqjdkuymCYTUVcvthCnoqdy-qlhhyCXUQkfb7>
- Bendick, M., & Nunes, A. P. (2012). Developing the Research Basis for Controlling Bias in Hiring. *Journal of Social Issues*, *68*(2), 238–262.
- Berbegal-Mirabent, J., Gil-Doménech, D., & Alegre, I. (2017). Where to locate? A project-based learning activity for a graduate-level course on operations management. *International Journal of Engineering Education*, *33*(5), 1586–1597.
- Bikfalvi, A., Pagès, J. L., Kantola, J., Gou, P. M., & Fernandez, N. M. (2007). Complementing education with competence development: an ICT-based application.

- International Journal of Management in Education*, 1(3), 231–250.
<https://doi.org/10.1504/IJMIE.2007.015123>
- Bodner, S. L. (1997). The Evolution of Job Analysis : Competency Assessment Comes of Age. *Competency Assessment*, (Anonymous).
- Bolli, T., & Renold, U. (2015). Comparative advantages of school and workplace environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education, (389). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2015-0020>
- Boni, A. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). *Building, Managing, and Motivating Great Teams. Biotechnology Entrepreneurship: Starting, Managing, and Leading Biotech Companies*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-404730-3.00007-5>
- Branson, R. K. (1973). Analysis and Assessment of the State of the Art In Instructional Technology. *Florida State University under Contract with the U.S. Army Combat Arms Training Board*. Retrieved from <http://www.peggyklaus.com/books/the-hard-truth-about-soft-skills/take-quiz-now>
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889–902.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.010>
- Broschow, D. A., & Kleiner, B. H. (1991). Skill Training Needed By Tomorrow'S Executive. *Industrial & Commercial Training*, 23(3), 26.
<https://doi.org/10.1108/00197859110004627>
- Bullhornreach. (2014). 2014 Global Social Recruiting Activity Report.
Www.Bullhornreach.Com, (August). Retrieved from
<https://www.bullhorn.com/uk/resources/2014-social-recruiting-activity-report/>
- Caruana, S., & Mcpherson, M. (2015). A Constructive Alignment Approach for Assessing Essential Cultural Soft Skills in Tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 6–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.404>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis. Book* (Vol. 10). <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2007.11.003>
- Chiang, J. K. H., & Suen, H. Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516–524. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.017>
- Collins, D. (1992). *Collins Cobuild Essential English Dictionary*.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in Theory Building and Theory Testing : a Five-Decade Study of the Academy of Management Journal. *The Academy of*

- Management Review*, 50(6), 1281–1303. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28165855>
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 55–78.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013, December). From every direction - How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/pmj.21372>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a. ed.). Artmed.
- Crotty, M. (1998). Introduction: the research process. In *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process* (p. 256). Sage. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Danneels, E. (2000). The dynamics of product innovation and firm competencies. In *Academy of Management Proceedings 2000 BPS* (pp. 1–7).
- Dench, S. (1997). Changing skill needs: what makes people employable? *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 190–193.
- Department of Sociology. (2017). Strategies for qualitative interviews. *Harvard University*, 1–4. Retrieved from http://sociology.fas.harvard.edu/files/sociology/files/interview_strategies.pdf
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
- Elliott, M., & Dawson, R. (2015). Excellence in IT Project Management – Firing Agile Silver Bullets. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 14. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2015070105>
- FEBRABAN. (2017). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017*. Deloitte.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Geithner, S., & Menzel, D. (2016). Effectiveness of Learning Through Experience and Reflection in a Project Management Simulation. *Simulation & Gaming*, 47(2), 228–256. <https://doi.org/10.1177/1046878115624312>
- Girard, A., & Fallery, B. (2010). Human resource management on Internet: New perspectives. *Contemporary Management Research*, 4(2), 15.
- Gray, K., & Ulbrich, F. (2017). Ambiguity acceptance and translation skills in the project

- management literature. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 423–450. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2016-0044>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability GREG. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. de O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista Ciências Empresariais Da UNIPAR*, 6(2), 203–214.
- Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). Writing interview protocols and conducting interviews: Tips for students new to the field of qualitative research. *The Qualitative Report*, 17(42), 1–10. [https://doi.org/Retrieved from http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17/jacob.pdf](https://doi.org/Retrieved%20from%20http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17/jacob.pdf)
- Jensen, A. F., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: Projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
- Joseph, D., Ang, S., Chang, R. H. L., & Slaughter, S. a. (2010). Practical intelligence in IT: Assessing soft skills of IT professionals. *Communications of the ACM*, 53(2), 149–154. <https://doi.org/10.1145/1646353.1646391>
- Kaipa, P., & Milus, T. (2005). Soft Skills are Smart Skills. *Kaipa Grou*, 1–18.
- Keil, M., Lee, H. K., & Deng, T. (2013). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information and Management*, 50(7), 398–414. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.05.005>
- Kliem, R. L. (1991). Choosing the Right Manager for Your Special Project. *Computerworld*, 25(29), 1991.
- Lent, B., & Pinkowska, M. (2012). Soft skills needed in the ICT project management – classification and maturity level assessment. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4(3), 168–185. <https://doi.org/10.1504/IJASS.2012.051133>
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager’s Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 681–687. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.305>
- Ling, Y. Y., & Tan, F. (2015). Selection of site supervisors to optimize construction project outcomes. *Structural Survey*, 33(4/5), 407–422. <https://doi.org/10.1108/SS-08-2015-0041>
- Linkedin. (2018). 2018 Workplace Learning Report. *LinkedIn Learning*, 1–51.
- Livesey, P. V. (2016). Insights of project managers into the problems in project management. *Construction Economics and Building*, 16(1), 90–103.

- Livesey, P. V. (2017). Goleman-Boyatzis Model of Emotional Intelligence for Dealing with Problems in Project Management. *Construction Economics and Building*, 17(1), 20. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v17i1.5101>
- Luftman, J. (2003). Assessing It/Business Alignment. *Information Systems Management*, 37–41. <https://doi.org/10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2>
- Madsen, S. (2018). What to look for when recruiting a good project manager. Retrieved from <http://www.susannemadsen.co.uk>
- Makatsoris, C. (2009). An Information and Communication Technologies–Based Framework for Enhancing Project Management Education through Competence Assessment and Development. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19(6), 544–567. <https://doi.org/10.1002/hfm.20183>
- Marshall, C., & Rossman, G. (2006). Data Collection Methods. In *Designing qualitative research* (pp. 97–141). Sage publications.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. de O. e., & Freitas, H. M. R. de. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Marzagão, D. S. L., & Carvalho, M. M. (2016). A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 609–632. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2450>
- Mateo, J. R. S. C., De Navamuel, E. D. R., & Villa, M. A. G. (2017). Are project managers ready for the 21th challenges? A review of problem structuring methods for decision support. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(2), 43–56. <https://doi.org/10.12821/ijispm050203>
- Matos, J. F. De. (2008). *Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1673–1682. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.010>
- Mesly, O. (2015). Exploratory findings on the influence of physical distance on six competencies in an international project. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1425–1437. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.001>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (1994). *Qualitative Data Analysis: An*

- Expanded Sourcebook. In *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Moreira, D. (2013). Todo mundo quer contratar gerentes de projeto. Retrieved April 17, 2018, from <https://exame.abril.com.br/carreira/todos-querem-esse-gestor/>
- Murphy, M. E., & Nahod, M.-M. (2017). Stakeholder competency in evaluating the environmental impacts of infrastructure projects using BIM. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 718–735. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2015-0106>
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Passuello, C. B., & Ostermann, A. C. (2007). Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. *Estudos de Psicologia*, 12(3), 243–251.
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, 5(2), 83–98.
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Usando Grounded Theory Na Construção De Modelos Teóricos. *Revista Gestão e Planejamento*, 10(1), 1–18.
- Pilati, R., & Araújo, M. E. B. de O. (2008). Gerenciamento de Impressão nas entrevistas de seleção : proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 121–138.
- Pinto, J. K., Patanakul, P., & Pinto, M. B. (2017). “The aura of capability”: Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*, 35(3), 420–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.004>
- PMI. (2017). *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* (6ª edição). Chicago.
- Pozzebon, M., & Petrini, M. (2013). Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. *Pesquisa Qualitativa Em Administração: Fundamnetos, Métodos e Usos No Brasil.*, 51–72.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today ’ s Workplace. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology : practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *American Psychological Association*, 124(2), 262–274.
- Schoper, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in

- Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71–82.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008>
- Schwab, I. R., & Mahl, Á. C. (2017). Avaliação psicológica no contexto de recrutamento e seleção. *Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba*, 8(2), 105–112.
- Shelley, A. W. (2015). Project management and leadership education facilitated as projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 478–490.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0059>
- Silva, L. F. da, Russo, R. de F. S. M., & Oliveira, P. S. G. De. (2017). Quantitativa ou Qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. In *Anais do Encontro da Associação dos Cursos de Pós Graduação em Administração - EnANPAD 2017* (Vol. 2714, pp. 0–15).
- Siqueira, L. D., & Crispim, S. F. (2014). Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. *Gestão & Produção*, 21(3), 621–634.
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2009). Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80.
<https://doi.org/10.1002/pmj>
- Soares, F. O., Sepúlveda, M. J., Monteiro, S., Lima, R. M., & Dinis-Carvalho, J. (2013). An integrated project of entrepreneurship and innovation in engineering education. *Mechatronics*, 23(8), 987–996. <https://doi.org/10.1016/j.mechatronics.2012.08.005>
- Söderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686–696. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007>
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663–671.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
- Sukhoo, A., Barnard, A., Eloff, M., & Van der Poll, J. A. (2005). Accommodating soft skills in software project management. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 2, 691–703. Retrieved from http://umkn-dsp01.unisa.ac.za/handle/10500/4919%5Cnhttp://www.markmcphee.talktalk.net/product_ion_process/papers/soft_skills_in_project_management.pdf
- Telles, R. (2001). A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64–72. <https://doi.org/10.1929667-00-0>
- Terlizzi, M. A., Meirelles, F. D. S., & Moraes, H. (2016). Barriers to the use of an IT Project

- Management Methodology in a large financial institution. *International Journal of Project Management*, 34(3), 467–479. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.005>
- The Standish Group. (2014). The Standish group: the chaos report. *Project Smart*, 16. [https://doi.org/10.1016/S0895-7061\(01\)01532-1](https://doi.org/10.1016/S0895-7061(01)01532-1)
- Tifferet, S., & Vilnai-Yavetz, I. (2018). Self-presentation in LinkedIn portraits: Common features, gender, and occupational differences. *Computers in Human Behavior*, 80, 33–48. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.013>
- Torres, E. N., & Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75(September 2017), 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.011>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754–760. <https://doi.org/http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-3/qid.pdf>
- Turner, M. (2016). Beyond the iron triangle: reflections of an early career academic. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 892–902. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2016-0005>
- Vale, J. W. S. P. do, Nunes, B., & Carvalho, M. M. de. (2018). Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say? *Project Management Journal*, 49(3)(June), 82–97. <https://doi.org/10.1177/8756972818770884>
- Whetten, D. A. (2003). O Que Constitui Uma Contribuição Teórica? *Rae*, 43(3), 69–73.
- Whitmore, P. G. (1972). What are soft skills? In *CONARC Soft Skills Conference*. Texas. Retrieved from https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/8/85/Soft_skills_CONARC_1972.png
- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and Soft Skills in Preparing GIS Professionals: Comparing Perceptions of Employers and Educators. *Transactions in GIS*, 19(5), 641–652. <https://doi.org/10.1111/tgis.12126>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Zaharim, A., Ahmad, I., Yusoff, Y. M., Omar, M. Z., & Basri, H. (2012). Evaluating the Soft Skills Performed by Applicants of Malaysian Engineers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 60, 522–528. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.417>

Zahra, S., Nazir, A., & Khalid, A. (2014). Performing Inquisitive Study of PM Traits Desirable for Project Progress. *International Journal of ...*, 6(2), 41–47.

<https://doi.org/10.5815/ijmeecs.2014.02.06>

Zhang, A. (2012). Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11, 155–168. <https://doi.org/10.28945/1634>

APÊNDICE A – CÓPIA DAS TELAS COM AS CONSULTAS NO LINKEDIN

A Figura 10 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “gerente de projetos” e localidade “Brasil” realizada no dia 20 de julho de 2018 às 13:35 horas. Essa pesquisa exibiu 871 resultados de acordo com o site.

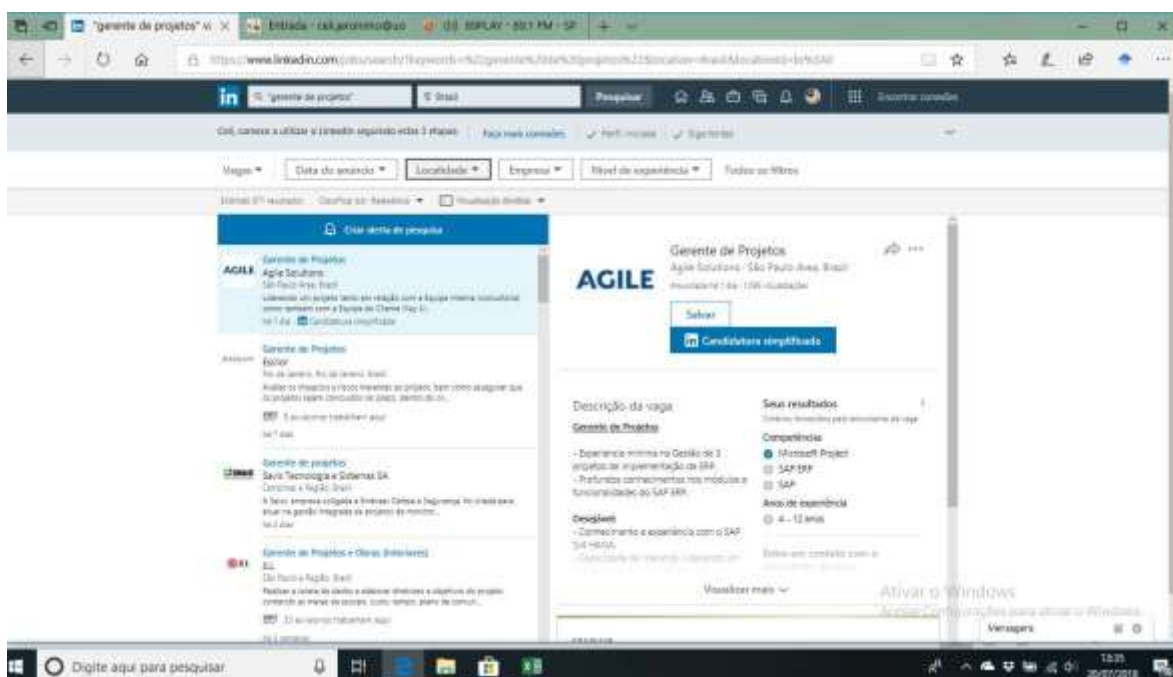


Figura 10. Tela da pesquisa para gerente de projetos em 20/07/2018 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 11 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “gerente de projetos” e localidade “Brasil” realizada no dia 20 de julho de 2018 às 19:57 horas. Essa pesquisa exibiu 879 resultados de acordo com o site.

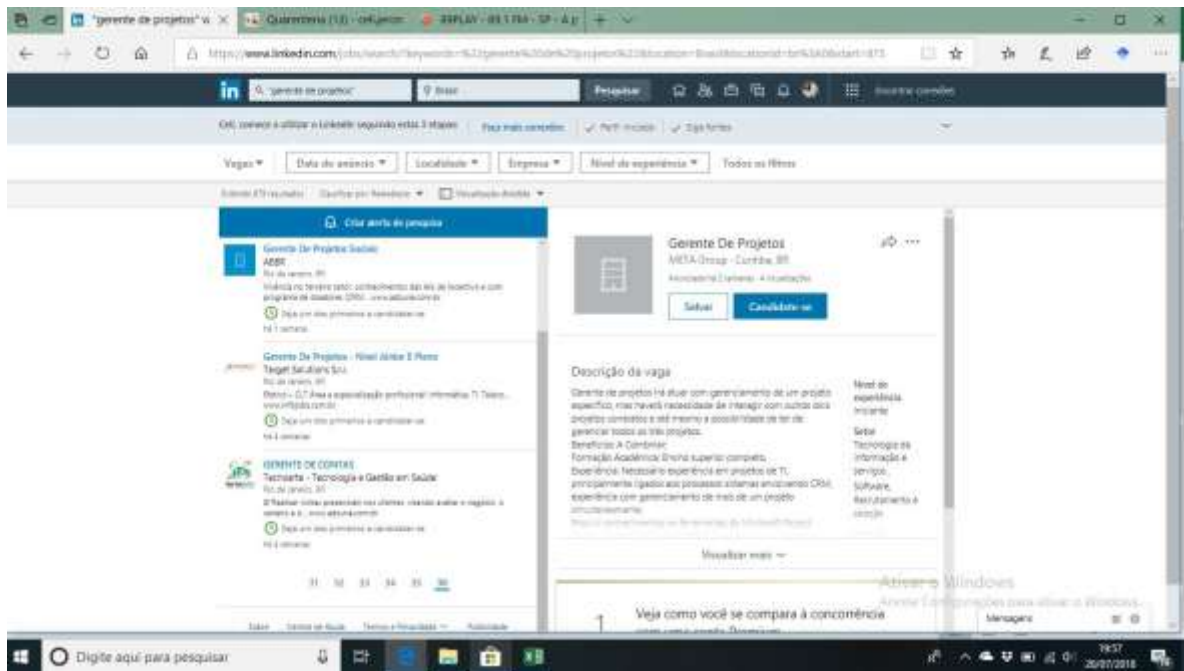


Figura 11. Tela da pesquisa para gerente de projetos em 21/07/2018 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 12 reflete a tela com o resultado da pesquisa da LinkedIn para a palavra-chave “líder de projetos” e localidade “Brasil” realizada no dia 21 de julho de 2018 às 16:15 horas. Essa pesquisa exibiu 64 resultados de acordo com o site.

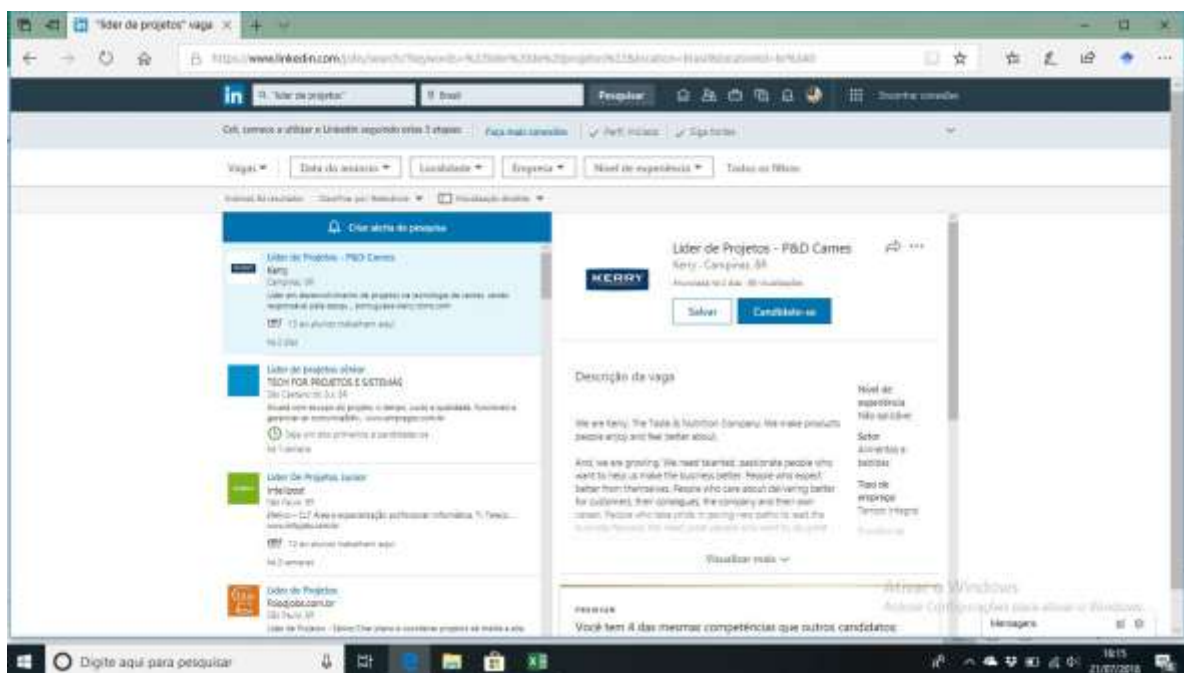


Figura 12. Tela da pesquisa para líder de projetos em 21/07/2018 às 16:15 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 13 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “líder de projetos” e localidade “Brasil” realizada no dia 21 de julho de 2018 às 16:40 horas. Essa pesquisa exibiu 64 resultados de acordo com o site.

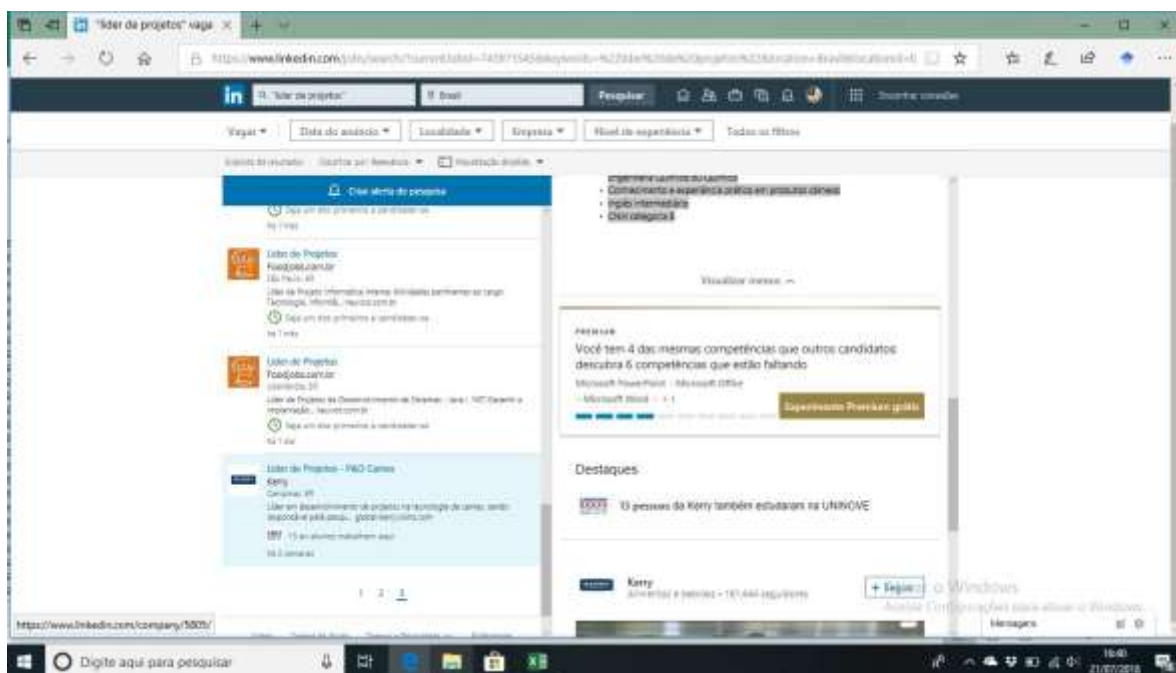


Figura 13. Tela da pesquisa para líder de projetos em 21/07/2018 às 16:40 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 14 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “coordenador de projetos” e localidade “Brasil” realizada no dia 21 de julho de 2018 às 16:46 horas. Essa pesquisa exibiu 234 resultados de acordo com o site.

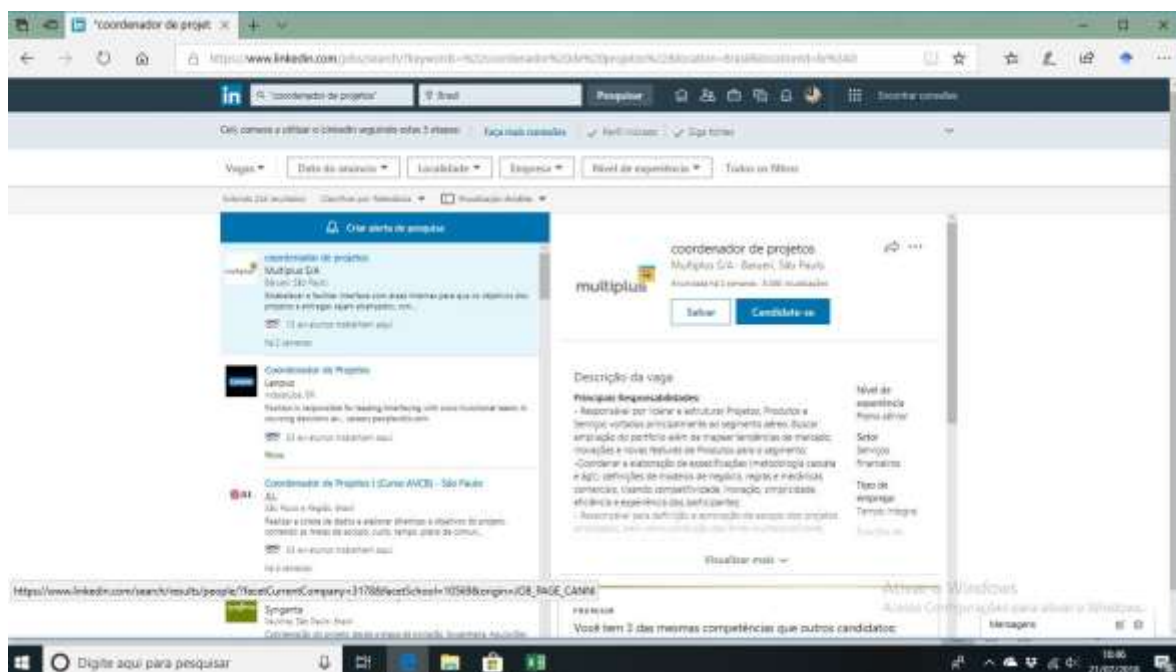


Figura 14. Tela da pesquisa para coordenador de projetos em 21/07/2018 às 16:46 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 15 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “coordenador de projetos” e localidade “Brasil” realizada no dia 21 de julho de 2018 às 18:01 horas. Essa pesquisa exibiu 238 resultados de acordo com o site.

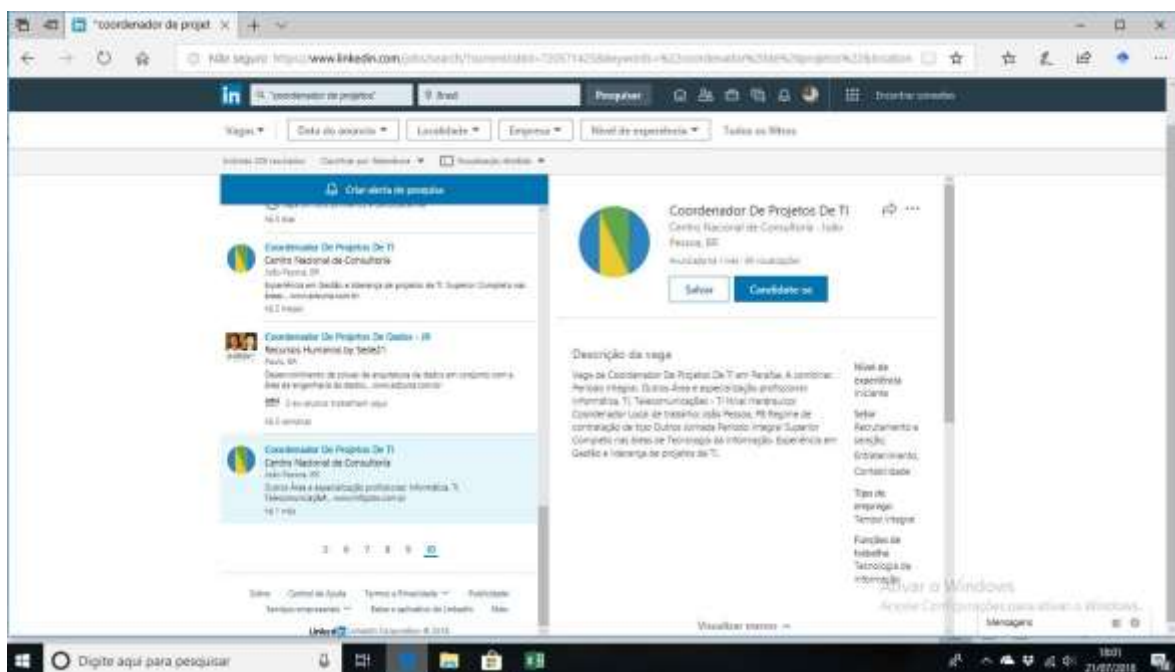


Figura 15. Tela da pesquisa para coordenador de projetos em 21/07/2018 às 18:01 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 16 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “project manager” e localidade “Brasil” realizada no dia 21 de julho de 2018 às 18:05 horas. Essa pesquisa exibiu 169 resultados de acordo com o site.

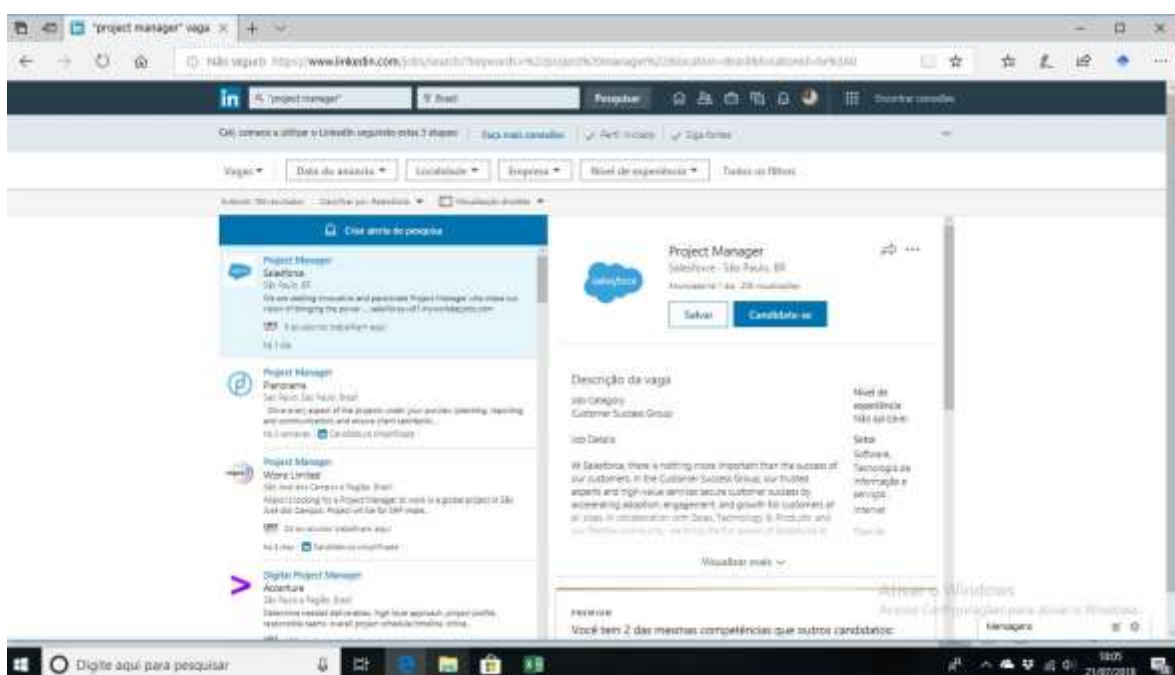


Figura 16. Tela da pesquisa para project manager em 21/07/2018 às 18:05 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

A Figura 17 reflete a tela com o resultado da pesquisa no LinkedIn para a palavra-chave “project manager” e localidade “Brasil” realizada no dia 21 de julho de 2018 às 19:04 horas. Essa pesquisa exibiu 168 resultados de acordo com o site.

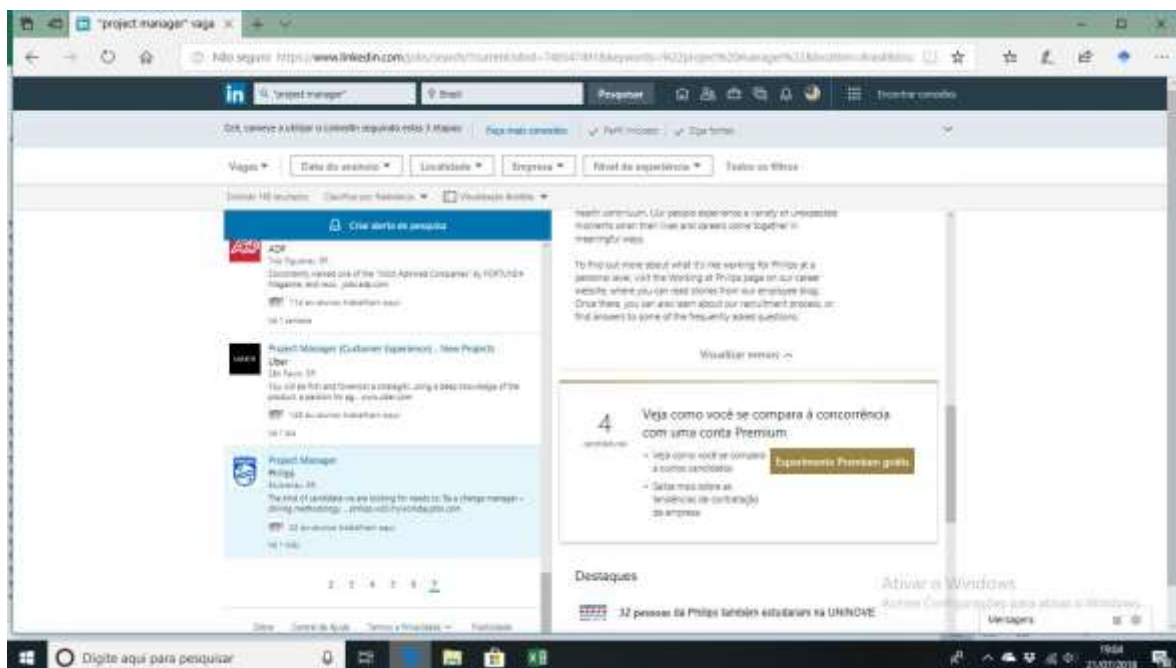


Figura 17. Tela da pesquisa para *project manager* em 21/07/2018 às 19:04 no LinkedIn

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta do LinkedIn

APÊNDICE B – LISTAS COMPLETAS DOS *SOFT SKILLS* EXTRAÍDOS DAS VAGAS DE GERENTE DE PROJETOS DE TI DO LINKEDIN

ID	Primeira Lista de <i>Soft Skills</i>	Segunda Lista de <i>Soft Skills</i>
1	Capacidade de Liderança	Liderança
2	Comunicativo	Comunicação
3	Proativo	Proatividade
4	Organizado	Organização
5	Boa Comunicação	Comunicação
6	Relacionamento	Relacionamento interpessoal
7	Proximidade com as equipes	Trabalho em equipe
8	Flexibilidade	Flexibilidade
9	Comunicações formais dos projetos ao cliente	Comunicação
10	Comunicação	Comunicação
11	Relacionamento	Relacionamento interpessoal
12	Autoridade	Autoridade
13	Liderança	Liderança
14	Ter a capacidade de formar uma equipe, com sinergia, harmonia, motivação para o bem do projeto e da equipe	Construção de equipe
15	Comunicação proativa, tanto oral quanto escrita	Comunicação
16	Visando orientação e engajamento em projetos	Construção de engajamento
17	Liderança	Liderança
18	Construir fortes relações com os clientes e atores externos, focando no impacto e resultado para o cliente e nas respostas positivas a avaliações críticas	Gestão do cliente
19	Abordagens consistentes de trabalho com energia e positividade, além de atitudes construtivas;	Energia
20	Demonstrar abertura para mudanças e habilidade para gerenciar complexidades;	Flexibilidade
21	Demonstrar capacidade de trabalho em equipe,	Trabalho em equipe
22	Habilidade em resolução de conflitos	Gestão de conflitos
23	Capacidade para repassar conhecimentos	Repasse do conhecimento
24	Capacidade de trabalhar sob alta pressão	Trabalhar sob pressão
25	Excelentes habilidades para trabalhar em grupo	Trabalho em equipe
26	Perfil analítico	Senso crítico
27	Capacidade de negociação	Negociação
28	Perfil flexível para lidar com diversos stakeholders do processo	Flexibilidade
29	Solucionar conflitos	Gestão de conflitos

30	Gestão de time	Relacionamento interpessoal
31	Excelentes habilidades para trabalhar em grupo	Trabalho em equipe
32	Perfil analítico	Senso crítico
33	Capacidade de negociação	Negociação
34	Solucionar conflitos	Gestão de conflitos
35	Perfil de Liderança	Liderança
36	Boa Comunicação	Comunicação
37	Extremamente organizado(a)	Organização
38	Liderança	Liderança
39	Capacidade de decisão sobre pressão	Tomada de decisão
40	Boa Comunicação	Comunicação
41	Habilidade de negociação	Negociação
42	Capacidade de gerenciar e Solucionar Conflitos	Gestão de conflitos
43	Capacidade de relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
44	Facilidade de Comunicação oral, escrita e interpessoal	Comunicação
45	Formação de vínculos e estimular os relacionamentos produtivos	Construção de equipe
46	Facilidade de diálogo e disposição para negociação	Negociação
47	Colaboração e cooperação, trabalhar com os outros, rumo a metas compartilhadas	Trabalho em equipe
48	Capacidade de articulação	Articulação
49	Gestão de conflitos	Gestão de conflitos
50	Negociação com fornecedores e parceiros	Negociação
51	Capacidade de redigir corretamente e com clareza relatórios, propostas, termos de referência e documentações de projetos	Comunicação
52	Habilidade para condução de reuniões e realização de apresentações	Comunicação
53	Habilidade para coordenar e conduzir grupos diversos	Liderança
54	Capacidade de análise, decisão e reSolução de problemas	Solução de problemas
55	Flexibilidade e senso de responsabilidade	Flexibilidade
56	Capacidade de planejamento e de acompanhamento de projetos e processos	Comprometimento com o projeto
57	Capacidade de trabalhar em equipe, criar sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, com responsabilidade, dedicação e iniciativa	Trabalho em equipe
58	Capacidade de aprender rapidamente	Aprendizado
59	Capacidade de trabalhar sob pressão	Trabalhar sob pressão
60	Inteligência emocional	Autocontrole emocional
61	Mediar, negociar, lidando com diferentes interesses das partes envolvidas no projeto e sempre em busca de um acordo que seja satisfatório	Negociação

62	Administrar conflitos	Gestão de conflitos
63	Resolver desafios de projetos multi departamentais	Solução de problemas
64	Excelente Comunicação e oratória	Comunicação
65	Proatividade sempre é bem-vinda	Proatividade
66	Sede por estudo	Aprendizado
67	Ser prático e sucinto	Praticidade
68	Boa capacidade de Comunicação	Comunicação
69	Facilidade de trabalho em equipe	Trabalho em equipe
70	Organização	Organização
71	Foco	Habilidade em ser objetivo
72	Levantar soluções inerentes ao cargo	Solução de problemas
73	Priorizar tarefas que impactem o negócio	Senso de urgência
74	Ser auto gerenciável	Autogestão
75	Ser dinâmico	Dinamismo
76	Manter contato com o cliente	Gestão do cliente
77	Ter visão crítica	Senso crítico
78	Liderança de equipes	Liderança
79	Habilidades de apresentação para audiências remotas, incluindo de desenvolvedores e PMs a diretores e executivos	Comunicação
80	Desejável proatividade	Proatividade
81	Bom relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
82	Foco em cliente	Habilidade em ser objetivo
83	Capacidade analítica	Senso crítico
84	Profissional com perfil de Liderança de projetos de tecnologia	Liderança
85	Solução dos problemas	Solução de problemas
86	Boa Comunicação	Comunicação
87	Capacidade de Liderança de equipes	Liderança
88	Alta resiliência	Resiliência
89	Liderança	Liderança
90	Iniciativa	Atitude
91	Boa Comunicação	Comunicação
92	Habilidade de Comunicação	Comunicação
93	Relacionamento	Relacionamento interpessoal
94	Comunicação assertiva (oral e escrita)	Comunicação
95	Persistente	Habilidade de persistir
96	Auto motivado	Habilidade de motivar
97	Autodisciplina	Disciplina
98	Capaz de trabalhar de forma independente	Autogestão
99	Trabalhar em um ambiente acelerado com múltiplas prioridades	Trabalhar sob pressão
100	Organização	Organização
101	Multitarefa	Dinamismo

102	Excelente relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
103	Resolução de problemas	Solução de problemas
104	Proatividade	Proatividade
105	Capacidade de compartilhar suas ideias, ouvir	Habilidade de ouvir
106	Influenciar em diferentes circunstâncias	Influência
107	Persistência	Habilidade de persistir
108	Senso de urgência para situações não previstas nas etapas do projeto	Senso de urgência
109	Competitividade	Competitividade
110	Capacidade de resposta às mudanças, ajustes ou novas exigências	Flexibilidade
111	Paixão e compromisso com o cliente	Gestão do cliente
112	Liderança através da inovação e melhoria do que faz	Liderança
113	Integridade, princípios e valores pessoais e empresariais	Comportamento ético
114	Boa Comunicação	Comunicação
115	Capacidade de Liderança de equipes	Liderança
116	Alta resiliência	Resiliência
117	Habilidade de Comunicação	Comunicação
118	Flexibilidade	Flexibilidade
119	Dinamismo	Dinamismo
120	Proativo	Proatividade
121	Sólida experiência em Liderança de grandes projetos	Liderança
122	Bom relacionamento com pessoas da equipe e com o Cliente	Relacionamento interpessoal
123	Saber tratar de conflitos e desafios	Gestão de conflitos
124	Saber usar sua autonomia com responsabilidade, objetivando atender ao Cliente e a empresa	Autogestão
125	Gestão de conflitos	Gestão de conflitos
126	Negociações em projetos	Negociação
127	Capacidade de Comunicação	Comunicação
128	Negociação técnica e gerencial	Negociação
129	Profissional proativo	Proatividade
130	Forte senso de priorização de tarefas	Senso de urgência
131	Negociador	Negociação
132	Boa Comunicação interpessoal	Comunicação
133	Resiliência	Resiliência
134	Comunicação assertiva (oral e escrita)	Comunicação
135	Persistente	Habilidade de persistir
136	Autodisciplina	Disciplina
137	Trabalhar em um ambiente acelerado com múltiplas prioridades	Trabalhar sob pressão
138	ReSolução de problemas	Solução de problemas
139	Excelente relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal

140	Proatividade	Proatividade
141	Organização	Organização
142	Auto motivado	Habilidade de motivar
143	Capaz de trabalhar de forma independente	Autogestão
144	Comunicativo	Comunicação
145	Habilidades organizacionais de Liderança	Liderança
146	Capacidade analítica	Senso crítico
147	Capacidade de julgamento	Comportamento ético
148	Apresentar alto nível de energia	Energia
149	Automotivação	Habilidade de motivar
150	Excelente capacidade de relacionamento	Relacionamento interpessoal
151	Resiliência	Resiliência
152	Adaptabilidade	Adaptabilidade
153	Impulso	Atitude
154	A capacidade de liderar	Liderança
155	Iniciativa	Atitude
156	Abordagem flexível com capacidade para trabalhar sob pressão e escalas de tempo apertadas	Trabalhar sob pressão
157	Influência	Influência
158	Habilidade de Comunicação verbal e escrita para se comunicar	Comunicação
159	Negociação	Negociação
160	Capacidade de trabalhar em equipe	Trabalho em equipe
161	Comunicativo	Comunicação
162	Boa Comunicação	Comunicação
163	Capacidade de Liderança de equipes	Liderança
164	Alta resiliência	Resiliência
165	Relacionamento com o cliente	Gestão do cliente
166	Negociação das entregas	Negociação
167	Criar um relacionamento de confiança	Construir confiança
168	Garantir a satisfação do cliente	Gestão do cliente
169	Reunir constantemente com o cliente	Gestão do cliente
170	Exercerá uma forte Liderança frente à equipe de projeto, demais áreas da Empresa e / ou especialistas de negócios	Liderança
171	Construir relacionamentos eficazes com sua equipe e as principais partes interessadas, incluindo fornecedores externos	Relacionamento interpessoal
172	Relacionamento com o cliente	Gestão do cliente
173	Alguém com excelentes habilidades de Comunicação	Comunicação
174	Negociação	Negociação
175	Comprometido com o atingimento das metas dos projetos e do departamento	Comprometimento com o projeto
176	Bom relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
177	Saber trabalhar sob pressão	Trabalhar sob pressão

178	Excelentes habilidades no relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
179	Boa Comunicação	Comunicação
180	Assegurar motivação	Habilidade de motivar
181	Administrar evolução profissional dos funcionários	Desenvolvimento de pessoas
182	Identificar, gerir e resolver os principais problemas	Solução de problemas
183	Divulgar pró-ativamente a informação do projeto às partes interessadas.	Comunicação
184	Autoridade	Autoridade
185	Demonstrar Liderança para que a equipa siga voluntariamente as suas indicações	Liderança
186	Mostrar capacidade de Liderança	Liderança
187	Desenvolver o espírito de equipe	Construção de equipe
188	Ser objetivo na definição e avaliação do trabalho, assegurando a participação de toda a equipe	Habilidade em ser objetivo
189	Habilidade em liderar equipes	Liderança
190	Habilidade em conduzir reuniões	Comunicação
191	Habilidade em gerar relatórios e apresentações	Comunicação
192	Fortes habilidades de Liderança	Liderança
193	Fortes habilidades de Comunicação	Comunicação
194	Solução de problemas	Solução de problemas
195	Habilidades de Liderança	Liderança
196	Proatividade	Proatividade
197	Senso de urgência	Senso de urgência
198	Adaptabilidade	Adaptabilidade
199	Excelente Comunicação	Comunicação
200	Gestão de conflitos na equipe	Gestão de conflitos
201	Integrar a equipe	Construção de equipe
202	Desenvolver canais de Comunicação	Comunicação
203	Motivar a equipe para melhor desempenho das atividades	Habilidade de motivar
204	Capacidade de trabalhar sob pouca supervisão	Autogestão
205	Flexibilidade	Flexibilidade
206	Adaptabilidade	Adaptabilidade
207	Organização	Organização
208	Facilidade para aprender e trabalhar em equipe	Aprendizado
209	Forte atuação em Liderança	Liderança
210	Proatividade	Proatividade
211	Facilidade para networking externo	Relacionamento interpessoal
212	Negociação	Negociação
213	Empatia	Empatia
214	Forte senso de trabalho em equipe	Trabalho em equipe

215	Gestão de conflitos	Gestão de conflitos
216	Autonomia	Autogestão
217	Responsabilidade	Comprometimento com o projeto
218	Boa Comunicação interpessoal e escrita	Comunicação
219	Soluções de conflito	Gestão de conflitos
220	Ter Comprometimento	Comprometimento com o projeto
221	Integridade, Ética	Comportamento ético
222	Entusiasta	Habilidade de motivar
223	Liderança	Liderança
224	Comunicativo	Comunicação
225	Otimista	Energia
226	Boa Comunicação	Comunicação
227	Proativo	Proatividade
228	Senso crítico	Senso crítico
229	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
230	Liderança	Liderança
231	Espírito de trabalho em equipe	Trabalho em equipe
232	Comprometimento e vontade de fazer o que for necessário para o sucesso dos projetos	Comprometimento com o projeto
233	Negociação	Negociação
234	Comunicação	Comunicação
235	Organização	Organização
236	Liderança	Liderança
237	Empatia	Empatia
238	Disciplina	Disciplina
239	Capacidade de Liderança	Liderança
240	Ótima organização	Organização
241	Valores éticos e comprometimento	Comportamento ético
242	Negociação com clientes	Negociação
243	Relacionamento com o cliente	Relacionamento interpessoal
244	Negociação das entregas	Negociação
245	Liderança	Liderança
246	Capacidade de autoaprendizagem e autogerenciamento	Autogestão
247	Profissional comprometido com disciplina e responsabilidade	Disciplina
248	Gestão de conflitos	Gestão de conflitos
249	Solução de conflitos	Gestão de conflitos
250	Solução de problemas	Solução de problemas
251	Nivelar as informações com a equipe	Comunicação
252	Gerenciar a Comunicação	Comunicação
253	Negociar eventuais impasses ou conflitos de projeto	Negociação
254	Facilitador tanto no cliente como internamente na empresa	Facilitador
255	Liderança	Liderança

256	Iniciativa	Atitude
257	Boa Comunicação	Comunicação
258	Sabe discutir soluções com as áreas de negócio e técnica	Solução de problemas
259	Boa Comunicação	Comunicação
260	Facilidade de trabalhar em equipe	Trabalho em equipe
261	Trabalhar em equipe	Trabalho em equipe
262	Gostar de aprender e compartilhar conhecimento	Aprendizado
263	Ser pró-ativo	Proatividade
264	Liderança	Liderança
265	Boa Comunicação	Comunicação
266	Habilidade de negociação	Negociação
267	Capacidade de gerenciar e solucionar conflitos	Gestão de conflitos
268	Capacidade de decisão sobre pressão	Tomada de decisão
269	Perfil motivador	Habilidade de motivar
270	Capacitado a ambientes que atuam com forte pressão e entregas	Trabalhar sob pressão
271	Espírito de Liderança	Liderança
272	Fácil Comunicação	Comunicação
273	Disponibilidade de horário durante o dia	Disponibilidade em servir
274	Fundamental possuir capacidade analítica para tomada de decisão	Tomada de decisão
275	Foco em Liderança	Liderança
276	Habilidades de negociação	Negociação
277	Habilidade de Comunicação	Comunicação
278	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
279	Controle Emocional	Autocontrole emocional
280	Solução de problemas	Solução de problemas
281	Liderança	Liderança
282	Negociação	Negociação
283	Habilidade no relacionamento interpessoal em momentos de pressão	Relacionamento interpessoal
284	Habilidade no relacionamento pessoal com diversos níveis hierárquicos	Relacionamento interpessoal
285	Disposto a enfrentar novos desafios profissionais	Flexibilidade
286	Comprometido com a organização	Comprometimento com o projeto
287	Disponibilidades, sábados, domingos e feriados, quando necessário	Disponibilidade em servir
288	Bom relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
289	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
290	Liderança	Liderança
291	Facilidade de Comunicação com clientes internos e externos	Comunicação
292	Organização	Organização
293	Negociação	Negociação

294	Forte capacidade de Comunicação	Comunicação
295	Foco no cliente	Gestão do cliente
296	Motivado	Habilidade de motivar
297	Entusiasta	Habilidade de motivar
298	Inovador	Habilidade de empreender
299	Atitudes positivas	Energia
300	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
301	Capacidade de trabalhar com vários projetos simultaneamente	Dinamismo
302	Olhar crítico	Senso crítico
303	Habilidade de Comunicação oral e escrita	Comunicação
304	Capacidade de organização	Organização
305	Capacidade de permanecer calmo e seguro em situações de pressão	Trabalhar sob pressão
306	Proatividade: Uma postura positiva	Proatividade
307	Organização	Organização
308	Postura resolutiva na Solução de problemas	Solução de problemas
309	Facilidade em se expressar (falar e escrever bem)	Comunicação
310	Capacidade para diagnosticar problemas	Solução de problemas
311	Iniciativa	Atitude
312	Gestão de conflitos	Gestão de conflitos
313	Liderança	Liderança
314	Flexibilidade	Flexibilidade
315	Excelente capacidade de Comunicação	Comunicação
316	Ser uma pessoa dinâmica	Dinamismo
317	Proativa	Proatividade
318	Responsável	Comprometimento com o projeto
319	Ter vontade de aprender	Aprendizado
320	Organizada	Organização
321	Organização	Organização
322	Proatividade	Proatividade
323	Comprometimento e responsabilidade	Comprometimento com o projeto
324	Flexibilidade para atender diversos setores e projetos	Flexibilidade
325	Ótima Comunicação para lidar com diversas áreas dentro e fora da empresa	Comunicação
326	Organização	Organização

APÊNDICE C – LISTA COMPLETA DAS COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS DE TI EXTRAÍDA DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI

Nro	Competências do Gerente de Projetos de TI
1	HS - Certificação em Gestão de Projetos
2	HS - Conhecimento de Negócio
3	HS - Conhecimento em Tecnologias
4	HS - Controle Orçamentário
5	HS - Experiência com Gestão de Projetos
6	HS - Ferramentas de Gestão de Projetos
7	HS - Formação Acadêmica
8	HS - Gestão de Cronograma
9	HS - Gestão de Escopo
10	HS - Gestão de Riscos
11	HS - Habilidade com Outro Idioma
12	HS - Habilidade com Projetos de Tecnologia
13	HS - Identificar os Stakeholders do Projeto
14	HS - Metodologias em Gestão de Projetos
15	HS - Modelo Gestão Ágil
16	HS - Modelo Gestão Cascata
17	SS – Adaptabilidade
18	SS – Articulação
19	SS – Atitude
20	SS - Auto-Confiança
21	SS - Auto-Controle Emocional
22	SS - Auto-Gestão
23	SS - Comportamento Ético
24	SS - Comprometimento com o Projeto
25	SS – Comunicação
26	SS - Conectar-se Emocionalmente com as Pessoas
27	SS - Construção de Equipe
28	SS - Construir Confiança
29	SS - Construir Engajamento
30	SS – Delegação
31	SS – Disciplina
32	SS - Disposição em Servir
33	SS – Empatia
34	SS – Energia
35	SS – Flexibilidade
36	SS - Gestão de Conflitos
37	SS - Gestão do Cliente
38	SS - Habilidade de Empreender
39	SS - Habilidade de Escalar

40	SS - Habilidade de Motivar
41	SS - Habilidade de Ouvir
42	SS - Habilidade de Persistir
43	SS - Habilidade em Ser Objetivo
44	SS – Influência
45	SS - Lidar com Situações Complexas
46	SS – Liderança
47	SS – Negociação
48	SS – Organização
49	SS – Postura
50	SS – Protagonismo
51	SS - Relacionamento Interpessoal
52	SS – Resiliência
53	SS - Senso Crítico
54	SS - Senso de Urgência
55	SS - Solução de Problemas
56	SS - Tomada de Decisão
57	SS - Trabalhar sob Pressão
58	SS - Trabalho em Equipe
59	SS - Visão Holística

APÊNDICE D – RANKING COMPLETO DAS COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS DE TI EXTRAÍDO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DE TI

Ranking	Competências do Gerente de Projetos de TI	Citações	%
1º	SS - Comunicação	45	12,61%
2º	SS - Relacionamento Interpessoal	29	8,12%
3º	SS - Liderança	24	6,72%
4º	SS - Atitude	19	5,32%
5º	SS - Flexibilidade	15	4,20%
6º	HS - Experiência com Gestão de Projetos	14	3,92%
7º	SS - Gestão do Cliente	12	3,36%
8º	HS - Certificação em Gestão de Projetos	11	3,08%
9º	SS - Empatia	11	3,08%
10º	SS - Gestão de Conflitos	11	3,08%
11º	SS - Negociação	11	3,08%
12º	SS - Solução de Problemas	11	3,08%
13º	SS - Trabalhar sob Pressão	9	2,52%
14º	HS - Metodologias em Gestão de Projetos	7	1,96%
15º	SS - Auto-Controle Emocional	7	1,96%
16º	SS - Comportamento Ético	7	1,96%
17º	SS - Organização	7	1,96%
18º	HS - Formação Acadêmica	6	1,68%
19º	SS - Construir Confiança	6	1,68%
20º	HS - Conhecimento em Tecnologias	5	1,40%
21º	SS - Adaptabilidade	5	1,40%
22º	SS - Energia	5	1,40%
23º	SS - Senso de Urgência	5	1,40%
24º	SS - Habilidade de Persistir	4	1,12%
25º	SS - Lidar com Situações Complexas	4	1,12%
26º	SS - Postura	4	1,12%
27º	SS - Resiliência	4	1,12%
28º	HS - Conhecimento de Negócio	3	0,84%
29º	HS - Gestão de Riscos	3	0,84%
30º	HS - Habilidade com Outro Idioma	3	0,84%
31º	SS - Articulação	3	0,84%
32º	SS - Construção de Equipe	3	0,84%
33º	SS - Disciplina	3	0,84%
34º	SS - Habilidade de Empreender	3	0,84%
35º	SS - Habilidade de Motivar	3	0,84%
36º	SS - Protagonismo	3	0,84%
37º	HS - Habilidade com Projetos de Tecnologia	2	0,56%
38º	SS - Comprometimento com o Projeto	2	0,56%
39º	SS - Disposição em Servir	2	0,56%

40º	SS - Habilidade de Ouvir	2	0,56%
41º	SS - Influência	2	0,56%
42º	SS - Senso Crítico	2	0,56%
43º	SS - Tomada de Decisão	2	0,56%
44º	SS - Trabalho em Equipe	2	0,56%
45º	SS - Visão Holística	2	0,56%
46º	HS - Controle Orçamentário	1	0,28%
47º	HS - Ferramentas de Gestão de Projetos	1	0,28%
48º	HS - Gestão de Cronograma	1	0,28%
49º	HS - Gestão de Escopo	1	0,28%
50º	HS - Identificar os Stakeholders do Projeto	1	0,28%
51º	HS - Modelo Gestão Ágil	1	0,28%
52º	HS - Modelo Gestão Cascata	1	0,28%
53º	SS - Auto-Confiança	1	0,28%
54º	SS - Auto-Gestão	1	0,28%
55º	SS - Conectar-se Emocionalmente com as Pessoas	1	0,28%
56º	SS - Construir Engajamento	1	0,28%
57º	SS - Delegação	1	0,28%
58º	SS - Habilidade de Escalar	1	0,28%
59º	SS - Habilidade em Ser Objetivo	1	0,28%
TOTAIS:		357	100,00%

APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Etapa 1 - Declaração de abertura da entrevista

Objetivo: O entrevistador deverá se apresentar formalmente e explicar o objeto de pesquisa e seu propósito os quais levaram aquela entrevista.

Entrevistador: “Olá, bom dia/tarde/noite! Eu me chamo Nadia Pedrosa e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos na Universidade Nove de Julho. A presente pesquisa visa identificar como os executivos de TI avaliam os gerentes de projetos durante o processo de contratação. Trata-se de um estudo feito para compor a minha dissertação como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em administração”.

Etapa 2 – Solicitação de consentimento da gravação

Objetivo: O entrevistador irá solicitar a permissão para gravação da entrevista ao entrevistado e explicar que suas respostas e nomes próprios serão tratados confidencialmente.

Entrevistador: “Reforço que a sua participação é voluntária e muito enriquecedora para a pesquisa. Para auxiliar na análise do conteúdo desta entrevista, gostaria de gravá-la com o seu consentimento. Informo que o senhor poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista a qualquer momento. A gravação é totalmente confidencial e de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no estudo, no caso eu mesma e o meu orientador: Professor Luciano Ferreira da Silva. Além disso, os nomes de pessoas e empresas citados ao longo da entrevista não serão publicados em nenhum momento e sob nenhuma hipótese”.

Etapa 3 – Coleta dos dados do entrevistado

Objetivo: O entrevistador deverá coletar os dados pessoais para compor o quadro com o perfil dos entrevistados.

Entrevistador: “Bom, iniciaremos com a coleta de seus dados pessoais”:

Pergunta 1: Qual é o seu cargo atual?

Pergunta 2: Qual é o nome da sua empresa? Não se preocupe, o nome da empresa será substituído no material publicado por “empresa 1”.

Pergunta 3: Qual é o segmento de negócios da sua empresa?

Pergunta 4: Quanto tempo de experiência em contratar gerentes de projetos de TI você tem?

Etapa 4 – Iniciar a entrevista com uma pergunta *warm-up* ou aquecimento

Objetivo: O entrevistador deverá iniciar a entrevista com uma pergunta fácil de ser respondida pelo entrevistado e que, ao mesmo tempo, não exija uma resposta muito longa. O objetivo aqui é estabelecer o *rapport* com o entrevistado e, dessa forma, permitir que a entrevista flua mais suavemente.

Pergunta 5: De acordo com a sua experiência, qual é o maior desafio na hora de selecionar o gerente de projetos de TI ideal para os seus projetos de TI?

Etapa 5 – Realizar a entrevista

Objetivo: O entrevistador deverá realizar a escuta ativa e formular as perguntas separadas pelas grandes áreas do estudo. Preferir perguntas do tipo “como” sempre que possível e evitar perguntas cujas respostas sejam dadas em uma palavra. O ideal é fazer com que o entrevistado discorra sobre suas experiência e conhecimento adquiridos sobre o tema em questão.

Pergunta 6: Como é o processo de contratação do gerente de projetos de TI em sua organização?

Pergunta 7: Em geral, quais são os requisitos do candidato à gerente de projetos de TI na sua organização?

(Se o entrevistado não citar nenhum *soft skill* até aqui, então, deve-se ser mais direto com a próxima pergunta)

Pergunta 8: Com base no seu conhecimento, o que você entende por *soft skills*?

Pergunta 9: Com relação aos *soft skills* do candidato à gerente de projetos de TI, como você os identifica e avalia durante o processo de contratação?

(Se o entrevistado ficar muito restrito a avaliação do *soft skill* no momento da entrevista com o candidato, então, deve-se explorar outras possibilidades com a próxima pergunta)

Pergunta 10: Além do momento da entrevista, quais outras situações você usa para avaliar os *soft skills* do candidato? Por favor, cite os métodos utilizados.

Pergunta 11: Quais *soft skills* você considera mais importante na contratação do gerente de projeto na sua empresa?

Etapa 6 – Conferir o entendimento à questão de pesquisa

Objetivo: Solicitar mais detalhes sobre o que o entrevistado respondeu acerca da questão de pesquisa deste trabalho para garantir que o entendimento do pesquisador esteja correto.

Pergunta 12: Então, você avalia os *soft skills* dos gerentes de projetos de TI na contratação dessa maneira xxx, é isso? Poderia fornecer mais detalhes por favor?

Etapa 7 – Conferir se há comentários adicionais

Objetivo: Checar se o entrevistado tem algo a mais para acrescentar à entrevista e deixá-lo a vontade para isso.

Pergunta 13: Estamos quase concluindo a nossa entrevista. Você tem algum comentário a acrescentar?

Etapa 8 – Encerramento da entrevista

Objetivo: Agradecer ao entrevistado e informá-lo de que o resultado da pesquisa será compartilhado com ele. Aproveitar e solicitar um meio de contato para eventuais dúvidas futuras que surgirem durante a análise da entrevista.

Entrevistador: “Gostaria de agradecer pela sua gentileza em participar desta entrevista e pela contribuição dada a minha pesquisa. Muito obrigada pelo seu tempo! E os resultados serão compartilhados com o senhor posteriormente.”