

## **Habilidades do gerente de projetos e distanciamento psicológico**

### **ROGERIO ALVES SOARES**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rogas@uol.com.br

### **ALEX DE SOUZA SANTANA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
alex.santana-br@live.com

### **HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
freitas138@gmail.com

### **BENNY KRAMER COSTA**

Universidade Nove de Julho  
bennycosta@yahoo.com.br



## HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS E DISTANCIAMENTO PSICOLÓGICO

### Resumo

As habilidades de um gerente de projetos são formadas por seu conhecimento técnico e por ferramentas chamadas de *hard skills*. Outras habilidades chamadas de *soft skills* também auxiliam na formação do gerente de projetos, como sua capacidade interpessoal em aspectos de comunicação, liderança e atitude. Sendo o currículo do gerente de projetos um importante instrumento para atrair o interesse de contratantes, este estudo busca por meio de dois experimentos verificar se a preferência por habilidades *hard* ou *soft* pode ser afetada pelo distanciamento psicológico (*construal level*) do contratante para o projeto. Foi verificado que contratantes preferem *hard skills* quando estão em distanciamento temporal curto e preferem *soft skills* quando estão em distanciamento temporal longo.

**Palavras-chave:** *Construal Level*; Gerente de Projetos; Gerenciamento de Projetos; *Hard Skills*; *Soft Skills*.

### Abstract

The skills of a project manager are formed by technical knowledge and tools called hard Skills. It also makes of the skills of a project manager his/her interpersonal abilities in aspects such as communication, leadership and attitudes. These skills are called hard skills. Since the project manager's curriculum is an important tool to attract the interest of contractors, this study searches through two experiments to verify if the preference for hard or soft skills can be affected by the contractor's temporal distance to the project. It has been found that contractors prefer hard skills when they are in short temporal distancing and prefer soft skills when they are in long temporal distance.

**Keywords:** *Construal Level*; Project Manager; Project Management; Hard Skills; Soft Skills.



## 1 Introdu3o

As empresas possuem na gest3o de projetos uma importante ferramenta para criar vantagem competitiva em ambientes complexos e que necessitam de constantes mudan3as (Jugdev & M3ller, 2005). O gerente de projetos tem papel fundamental em um projeto, e o seu desempenho tem contribui3o direta para o sucesso de um projeto (Anantatmula & Thomas, 2010). Assim, identificar habilidades de um Gerente de Projetos que contribuem para seu desempenho profissional, podem afetar os resultados de projetos e os resultados competitivos das empresas.

Estudos iniciais buscavam identificar o conhecimento t3cnico e ferramentas que poderiam ser adquiridas e utilizadas por gerentes de projetos para melhorarem suas capacidades e desempenhos (Rodney Turner, M3ller, & Dulewicz, 2009). Os mesmos autores tamb3m apresentam que mais recentemente os estudos mudaram suas aten3es para as compet3ncias do gerente de projetos, e quais dessas compet3ncias podem contribuir para o sucesso de um projeto. A literatura acad3mica sobre a forma3o do gerente de projetos possui diversas correntes, como por exemplo, uma que debate a identifica3o e o delineamento de n3veis de escolaridade e compet3ncias, e outra que explora o desenvolvimento de perfis, conhecimentos e habilidades (Stevenson & Starkweather, 2010). Essas habilidades do gerente projetos formam seus *hard skills* e seus *soft skills*.

Um gerente de projetos quando forma seu curr3culo deve apresentar suas habilidades de forma clara e, quando participa de um processo seletivo, deve buscar que este curr3culo seja atraente aos seus contratantes e que se sobressaia aos demais curr3culos analisados. Com isso, um questionamento que pode ser feito 3 sobre quais habilidades s3o mais atraentes ao contratante e que devem ter maior 3nfase em curr3culos.

Estudos na 3rea de *marketing* possuem quest3es an3logas quando procuram decidir quais tipos de atributos de um produto devem ser apresentados para atrair o consumidor. Como por exemplo, quando deve ser dada 3nfase aos atributos e quando deve ser dada 3nfase aos benef3cios de um produto (Hernandez, Wright, & Ferminiano Rodrigues, 2015). Outro exemplo, quando usar uma hist3ria inspiradora da marca e quando utilizar a biografia da marca (Kao, Wu, & Yu, 2017). Para responder a estas quest3es os estudos se baseiam na *construal level theory*. As pessoas analisam e se interessam por eventos e objetos a partir de suas perspectivas. A dist3ncia de tempo em que essas pessoas v3o se relacionar com o evento influencia na forma como elas analisam. Este construto de distanciamento psicol3gico 3 chamado de *construal level* (Trope & Liberman, 2010).

Quando as pessoas est3o a um distanciamento psicol3gico maior de um objeto ou evento, tendem a ter uma vis3o mais abstrata deste e, quando as pessoas est3o em um distanciamento psicol3gico menor de um objeto ou evento tendem a ter uma vis3o mais concreta deste (Trope & Liberman, 2003). A dist3ncia temporal de um indiv3duo modera as emo3es que este indiv3duo tem com o objeto ou evento, causando maior ou menor identifica3o e atra3o (Hong & Lee, 2010).

Neste estudo 3 investigada a prefer3ncia de contratantes de gerentes de projetos por curr3culos com 3nfase em *hard skills* ou *soft skills*, e se esta prefer3ncia pode ser afetada pelo distanciamento temporal do projeto. A seguinte quest3o de pesquisa 3 apresentada: Contratantes de gerentes de projeto podem ter sua prefer3ncia por curr3culos com 3nfase em



*hard skill* ou *soft skill* afetada de acordo com o distanciamento psicológico que este contratante tem do projeto?.

## 2 Revisão de Literatura

Nesta seção apresentamos revisão de literatura sobre os temas de perfis de gerente de projeto (GP) e *construal level theory* (CLT). O objetivo de revisar os perfis de GP é apresentar os conceitos sobre *hard skill* (HS) e sobre *soft skill* (SS), e relacionar quais são as habilidades mais importantes do GP associadas a estes perfis. Após isso, apresentamos os conceitos de CLT e definições sobre *high-level construal* e *low-level construal*. Ao final desta seção apresentamos as hipóteses que serão testadas neste estudo.

### 2.1 Perfis de Gerente de Projeto

O trabalho de um GP requer concorrentemente uma variedade de competências críticas ao sucesso do seu trabalho, esta demanda se relaciona à capacidade do GP a aplicar questões de conhecimento técnicos específicos da área de gerenciamento de projetos e, às questões humanas referente ao seu comportamento (Ruuska & Vartiainen, 2003). Para gerenciar projetos é necessário que o GP contenha uma mistura de perfis contendo aspectos interpessoais como a habilidade de comunicação, de liderança e motivação de equipe com aspectos técnicos como habilidades em línguas, uso de *software* e uso de ferramentas de gestão projetos (Strang, 2003). Esta distinção entre habilidades técnicas e habilidades interpessoais do GP são denominadas por uma séries de autores na literatura acadêmica como *hard skills* (HS) e *soft skills* (SS) em estudos como: Pant e Baroudi (2008); Geithner, Menzel, e Donath (2014); Gibert, Tozer, e Westoby (2017).

Hunt (2007) define HS como um termo que se refere especificamente às habilidades técnicas ou sólidos conhecimentos sobre fatos requeridos para uma trabalho, este conhecimento algumas vezes pode ser refletido na respostas sobre “o que você sabe”. O mesmo autor define SS como uma resposta à pergunta “como você usa seu conhecimento”. Como exemplo, a habilidade de trocar um pneu furado pode ser categorizada como uma habilidade HS de um mecânico, enquanto que a habilidade de interagir e construir um relacionamento com o dono de um automóvel pode ser categorizada como uma habilidade SS.

O sucesso de um projeto pode ter relacionamento com HS de um GP, este conhecimento técnico pode dar respaldo a certas situações de risco e complexidades de um projeto que requerem um grande desafio (Miterev, Engwall, & Jerbrant, 2016). Os mesmos autores apresentam situações empíricas em que a habilidade HS é de importante contribuição, como por exemplo, em situações de discussões sobre como garantir qualidade de produto e estabelecer padrões. Outro exemplo é a transferência de conhecimento e importância da gestão de projeto para o time, como em reuniões de *brainstorm* passar conceitos de controle de custo, tempo, contratação de terceiros, estabelecer especificação técnica e etc.

Babić e Slavković (2011) conduzindo uma revisão de literatura, apresentam em seu estudo uma lista de perfis identificados como importantes para a formação das habilidades HS e SS. Esses autores listam as seguintes habilidades como as mais importantes relacionadas à HS: precisão na execução de tarefas; habilidade básica em uso de software aplicado à área de atuação; habilidade em documentar ideias e informações; conhecimento de língua estrangeira; e, habilidade avançada em uso de software. Sobre as habilidades mais importantes relacionadas à SS, Babić & Slavković (2011) relacionam as seguintes: entusiasmo; trabalho



em equipe; flexibilidade; habilidade de comunicação; coordenação e organização; gerenciamento de tempo; criatividade; perfil de negociação; e, liderança.

Utilizando da definição e diferenciação de HS e SS é possível encontrar na literatura sobre gestão de projetos trabalhos que apresentam as mais importantes habilidades de GP associadas a estes perfis. Conduzindo uma pesquisa sobre a preferência dos recrutadores ao contratar um GP, Stevenson & Starkweather (2010) listam as principais habilidades procuradas por estes recrutadores e sua ordem de importância. Sobre HS, esses recrutadores procuram itens como habilidade em escrita, experiência como GP, conhecimento de ferramentas de gestão projeto, certificação PMP e formação acadêmica. Entre os praticantes de gestão de projetos é identificado como de primeira importância para sua profissão o conhecimento e o domínio de *Body of Knowledge's* (BoK's), que segundo estes praticantes os preparam para lidar com situações reais que irão confrontar em dia-a-dia de trabalho (Hodgson & Paton, 2016).

Para que um GP possa gerenciar um projeto com sucesso é necessária uma complementariedade à sua habilidade HS, pois entregas de projeto são alcançadas por meio de pessoas utilizando além do seu conhecimento a sua criatividade (Bourne & Walker, 2004). O emprego de SS aliada à HS pode ser considerado como a conexão de sucesso para GP's lidarem com os desafios técnicos de um projeto, desenvolver forte relacionamento entre o time de projeto e com os principais *stakeholders* (Thamhain, 2004). O desenvolvimento de SS permite lidar com o efeito humano que é de grande impacto nos projetos, que pode ser encontrado em eventos como conflitos, cultura corporativa, problemas de confiança, estímulo de criatividade e etc (Pinto & Prescott, 1988).

O trabalho de Stevenson & Starkweather (2010) apresenta uma lista das SS mais importantes de acordo com recrutadores: habilidade em comunicar em múltiplos níveis, habilidade em lidar com ambiguidade e mudança, habilidade em escalar problemas, atitude, adaptação cultural, liderança e comunicação verbal. Na literatura acadêmica é possível encontrar outros autores, tais como Need (2007), El-Sabaa (2001) e Fisher (2011), que podem corroborar com esta lista. Apesar dos autores não apresentarem exatamente a mesma lista, as competências listadas por esses autores indicam um mesmo caminho de diferenciação de aspectos de HS e SS e a importância dada a esta formação complementar.

Na próxima seção é apresentado o conceito sobre *construal level theory*, e como o distanciamento psicológico é associado à *low-level construal* e *high-level construal*. É apresentado como distanciamento psicológico pode interferir no grau de abstração de abstração dos indivíduos e como esta abstração por ser associada à preferências por habilidades HS ou SS dos gerentes de projetos.

## 2.2 Teoria do Nível de Interpretação - Construal Level Theory

As pessoas constroem diferentes representações da mesma informação dependendo do quanto esta informação pertence a um futuro próximo ou um futuro distante (Trobe & Liberman, 2003). A *construal level theory* (CLT) é uma teoria advinda da psicologia social que apresenta relação de existência entre a distância psicológica relativa a objetos, pessoas ou eventos e o grau de abstração sobre estes mesmos itens, assim quanto maior a distância psicológica relativa aos objetos pessoas ou eventos maior é o grau de abstração sobre eles (Krakowiak, 2016). A CLT propõe que a distância temporal altera as respostas dos indivíduos a eventos futuros, isso ocorre devido às mudanças na forma como as pessoas mentalmente



representam esses eventos (Trope & Liberman, 2003). A CLT pode ser definida como uma representacao de uma hierarquia cognitiva do grau de abstracao sobre eventos, objetos ou pessoas (Hernandez et al., 2015).

Segundo Trope e Liberman (2003), individuos utilizam modelos mentais mais abstratos, chamados de *high-level construal*, para representar informacoes mais distantes. Segundo os mesmos autores os individuos tendem a utilizar modelos mentais mais concretos, chamados de *low-level construal*, quando lidam com eventos de um futuro proximo. Com isso e possivel verificar as implicacoes da CLT para percepcao de valor dos individuos, de acordo com mudancas temporais os individuos atribuem construtos *high-level construal* para eventos temporais distantes e atribuem *low-level construals* para eventos temporais proximos (Trope & Liberman, 2010). Os autores dao exemplo que individuos em *high-level construal* percebem como mais positivo um construto abstrato "ajudar outra pessoa" do que o construto concreto "dar um dolar a um sem-teto tarde da noite no metrô de Nova York". Similarmente, individuos em *high-level construal* percebem como mais negativo o construto abstrato "trapacear" do que o construto concreto "pegar a prova do meu colega para comparar as respostas".

A CLT e suas implicacoes estao sendo levadas a outros campos de estudos, nao ficando mais restrita somente a psicologia social. Krakowiak (2016) executando revisao de literatura sobre o assunto apresenta que apesar do assunto estar predominantemente em revistas de psicologia, e possivel encontrar publicacoes sobre o assunto em revistas cientificas relacionadas ao *marketing* e a administracao. Hernandez et al. (2015) em estudo sobre dar enfase aos atributos ou beneficios de um produto, verificaram que para os individuos em *high-level construal* os apelos aos beneficios de um produto sao mais persuasivos do que os apelos aos atributos de um produto. No mesmo estudo os autores confirmam que para os individuos em *low-level construal* os apelos aos atributos de um produto sao mais persuasivos do que os apelos aos beneficios de um produto.

Um outro estudo do emprego da CLT na area de *marketing* e apresentado por Yan e Sengupta (2011) para medir a relacao preco x qualidade. Preco e verificado como um atributo concreto de maior apelo aos individuos em *low-construal level* com o produto, ja o atributo qualidade e verificado como mais abstrato e de maior apelo a individuos em *high-construal level* com o produto. Semelhantes a este estudo apresentado, outros estudos da mesma area buscam a relacao entre o distanciamento temporal e psicologico de individuos com eventos e descricoes concretas e abstratas, esses estudos podem ser verificados em Han et al. (2014), Mehta et al. (2014) e Williams, Stein, & Galguera (2014).

### 2.3 Hipoteses do Estudo

Portanto, baseados nas definicoes sobre CLT apresentadas em estudos de psicologia social e inspirados no emprego desta teoria na area de marketing, este estudo busca o uso da CLT em ciencias sociais aplicada, mais especificamente no apelo e atratividade de competencias de gerente de projetos para recrutados, praticantes de projeto e times de projeto. O distanciamento psicologico dos individuos ocorre de acordo com a janela de tempo de inicio e conclusao de um projeto, sendo que projetos de inicio nao imediato e com longo prazo de conclusao colocam os individuos em *high-level construal*. Ja projeto com inicio imediato ou em andamento, colocam os individuos envolvidos em *low-level construal*.



Em relação os perfis de GPs, as habilidades SS podem ser atribuídas como abstratas e as habilidades HS podem ser atribuídas como concretas. Diante disso, é esperado que os apelos a perfis mais abstratos sejam mais persuasivos a indivíduos em *high-level construal*, e os apelos a perfis mais concretos sejam mais persuasivos a indivíduos em *low-level construal*. Baseados nisso, são apresentadas as seguintes hipóteses:

H1: Indivíduos em *high-level construal* preferem currículos de gerentes de projeto que apresentam maior ênfase em *soft skills*.

H2: Indivíduos em *low-level construal* preferem currículos de gerentes de projeto que apresentam maior ênfase em *hard skills*.

### 3 Método de Pesquisa

Para este estudo foram realizados dois experimentos distintos, sendo cada experimento realizado com um grupo de 7 pessoas. Para ambos os grupos, foram apresentados dois currículos de GP com tempo e área de experiência semelhantes. Porém um currículo contendo apenas habilidades HS e outro currículo contendo apenas habilidades SS e foi solicitado que o entrevistado escolhesse o currículo de preferência para atuar em um projeto. Em um grupo, os membros foram induzidos ao *high-level construal* e o no outro grupo ao *low-level construal*. Para construção do *construal level* de cada grupo foram utilizados os conceitos apresentados no estudo de Hong e Lee (2010) em que foi utilizado estímulo visual sobre atributos concretos e abstratos. As distâncias temporais adotadas foram baseadas no estudo de Hernandez e colaboradores (2015), sendo estabelecido para o grupo de *high-level construal* o início de projeto em seis meses e para grupo *low-level construal* o início de projeto imediato.

Para execução dos experimentos foram utilizados dois currículos de gerentes de projetos de TI brasileiros publicados na internet. Na primeira etapa de seleção dos currículos a serem utilizados foram investigadas as publicações de currículos dos sites “linkedin.com”, “manager.com.br” e “escritoriodeprojetos.com.br”. Nestes sites foram selecionados pelos pesquisadores deste estudo, currículos de GPs com experiência entre 15 e 25 anos.

Na segunda etapa, os currículos foram categorizados e separados entre os currículos com ênfase em HS e os com ênfase em SS. Para estas definições foram utilizados os critérios apresentados nos estudos de Babić e Slavković (2011) e Stevenson & Starkweather (2010) apresentados na seção de revisão de literatura, ou seja: a) para HS - precisão na execução de tarefas, habilidade básica em uso de *software* aplicado à área de atuação, habilidade em documentar ideias e informações, conhecimento de língua estrangeira e habilidade avançada em uso de *software*; b) para a SS – entusiasmo, trabalho em equipe, flexibilidade, habilidade de comunicação, coordenação e organização, gerenciamento de tempo, criatividade, perfil de negociação e liderança.

Na terceira etapa, foi escolhido individualmente pelos pesquisadores a ordem de preferência dos perfis de cada categoria e então, selecionado o melhor classificado para cada categoria. Na quarta etapa ambos os currículos foram reescritos para manter o mesmo estilo e aparência entre os dois, os nomes de ambos foram retirados e por último, no currículo da categoria HS foram retiradas as menções a *soft skill* e no currículo da categoria SS foram retiradas menções a *hard skill*. Foram também retiradas menções à idade, sexo, estado civil e local de residência.



Foram conduzidas entrevistas individuais remotas com todos os participantes da pesquisa. Foi aplicado questionário fechado com questões pré-estabelecidas utilizando o método chamado de *open-ended questions* apresentado por Creswell (2013). As pesquisas foram conduzidas de forma remota, utilizando ferramenta de compartilhamento de tela para que os currículos fossem apresentados lado a lado na tela do entrevistado.

Para as entrevistas foram convidados GPs e pessoas de recursos humanos com experiência em recrutamento. O critério para seleção eram GPs com experiência na gestão de projetos ou analistas de recursos humanos com experiência no processo de seleção e contratação. Os indivíduos foram divididos em dois grupos e, o procedimento adotado para cada grupo está relatado na próxima seção deste estudo.

A separação dos indivíduos nos grupos ocorreu de forma aleatória, intercalando os indivíduos nos experimentos 1 e 2 alternadamente seguindo a disponibilidade de entrevista determinada pelos entrevistados. Ou seja, os entrevistados das entrevistas ímpares pertenceram ao experimento 1 e os entrevistados das entrevistas pares pertenceram ao experimento 2. A Figura 1 apresenta os perfis dos entrevistados divididos em cada experimento.

| EXPERIMENTO 1   |       |                 | EXPERIMENTO 2   |       |                 |
|-----------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----------------|
| ID              | Idade | Área de Atuação | ID              | Idade | Área de Atuação |
| Entrevistado 1  | 28    | RH              | Entrevistado 2  | 29    | GP              |
| Entrevistado 3  | 51    | GP              | Entrevistado 4  | 43    | GP              |
| Entrevistado 5  | 36    | GP              | Entrevistado 6  | 23    | GP              |
| Entrevistado 7  | 37    | GP              | Entrevistado 8  | 52    | GP              |
| Entrevistado 9  | 40    | GP              | Entrevistado 10 | 40    | RH              |
| Entrevistado 11 | 40    | GP              | Entrevistado 12 | 36    | RH              |
| Entrevistado 13 | 48    | GP              | Entrevistado 14 | 39    | GP              |

Figura 1 – Perfil de entrevistados por experimento

## 4 Resultados

### 4.1 Experimento 1

Neste experimento o objetivo foi testar a hipótese H1 e assim, verificar as preferências de perfis de GPs por indivíduos em *high-level construal*. Como procedimento para tal, no início da entrevista os pesquisadores informavam aos entrevistados a seguinte situação: “a sua empresa acaba de ganhar um grande contrato de um projeto de TI. Este projeto irá iniciar em 6 meses e deverá ter uma duração aproximada de 2 anos. Ainda não se sabe exatamente o tamanho da equipe de projeto, mas já é esperado que um número muito grande de pessoas vá participar do projeto. Após uma pré-seleção de candidatos a GPs para este projeto, foram selecionados 2 currículos. Agora a empresa solicita que você veja estes dois currículos e diga qual, em sua opinião, tem mais aderência ao futuro projeto”. O currículo com SS apresentava o nome fictício S. C. Magalhães e o currículo com HS apresentava o nome fictício de R. M. Gusmão.

Após apresentado o discurso, a tela do computador do pesquisador era compartilhada com os entrevistados mantendo lado a lado os currículos a serem analisados. Os entrevistados eram orientados a tomar o tempo que desejassem para as escolhas, e também eram informados



que os pesquisadores não poderiam dar informação adicional ao que já estava nos currículos. Quando o entrevistado apresentava sua escolha, os pesquisadores faziam as questões: a) quais habilidades presentes no currículo atraíram a sua escolha; b) quais os motivos para esta escolha.

Neste experimento, 57% dos entrevistados escolheram o currículo com habilidades SS e 43% escolheram o currículo com habilidades HS. Após a escolha do currículo pelo entrevistado, um conjunto de perguntas era efetuado para ouvir os argumentos da escolha pelo entrevistado e identificar quais as habilidades que mais chamaram a atenção dos entrevistados.

Para os entrevistados que escolheram o perfil SS a justificativa apresentada por eles é que buscavam alguém mais adequado para uma ação a longo prazo. Além disso, a longo prazo os entrevistados também citavam necessidades de estabelecer longos relacionamentos com clientes e time de projetos.

“O currículo do Magalhães me parece mais apropriado para criar um relacionamento. Em projetos longos o relacionamento com o cliente se desgasta muito fácil, se o Gerente de Projetos não for uma pessoa apta a lidar com isso com o tempo o cliente pede para trocá-lo.” (Entrevistado 5).

“Os atributos apresentados por Magalhães são muito difíceis de desenvolver, pessoas que vem com esse lado pronto permitem que a área de Recursos Humanos o auxilie a desenvolver competências técnicas. Treinamentos técnicos são mais fáceis de criar e aplicar para pessoas com este perfil. Com um prazo de 6 meses para o início do projeto é perfeitamente viável criar programa de treinamento ou, pagar treinamento técnico externo.” (Entrevistado 1).

Para os entrevistados que escolheram o perfil HS, a justificativa eram conhecimentos específicos que encontraram no currículo de R. M. Gusmão. Na escolha deste perfil o destaque de um conhecimento era já apresentado pelos entrevistados.

“Para um projeto de TI começando do zero, é muito importante o background técnico do gerente de projetos. Isso pode fazer grande diferença nas conversas iniciais com o cliente. O conhecimento que o Gusmão possui sobre ITIL permite que ele tenha um entendimento sobre o funcionamento da área de TI.” (Entrevistado 3).

“Em um projeto desse tamanho uma boa experiência com gestão de todas as áreas de conhecimento do PMO é fundamental. O Gusmão é PMP com experiência, além de ser uma pessoa com formação técnica que na minha opinião é pré-requisito para gerenciar projetos de TI.” (Entrevistado 13).

Após a pergunta sobre o motivo da escolha do currículo, era solicitado que os entrevistados identificassem quais as habilidades fundamentais que viam no currículo e porquê esses pontos eram importantes. Neste ponto, não foi possível identificar uma competência como superior às demais ao analisar o conjunto de respostas, as habilidades SS ou HS mais importantes variam de acordo com cada entrevistado. Foi possível identificar que os entrevistados justificavam a escolha de uma determinada competência com experiências pessoais positivas ou por terem feito estudos sobre esta competência. Ou seja, a experiência anterior do entrevistado é a associação efetuada para dar destaque a uma competência.

“A liderança é um valor muito importante para um gerente de projetos. Fiz um artigo científico que verifica a influência da liderança no sucesso de projeto e pude comprovar a importância da execução de uma liderança autêntica.” (Entrevistado 7).

“Ser capaz de criar bom relacionamento em todos os níveis da organização é um atributo de networking muito importante para um projeto deste tamanho. Esse atributo pessoal somado ao atributos de planejamento me



chamou mais atencao. Com esse curriculo, apesar de não mencionado eu acredito que o Magalhães possui conhecimentos técnicos.” (Entrevistado 1).

Assim, de acordo com o conjunto de respostas do entrevistados foi possível validar a hipótese 1, de que indivíduos em *high-level construal* preferem currículos de GPs que apresentam maior ênfase em *soft skills*.

## 4.2 Experimento 2

Neste experimento o objetivo foi testar a hipótese H2 e assim, verificar as preferências de perfis de GPs por indivíduos em *low-level construal*. O procedimento adotado pelos pesquisadores foi apresentar aos entrevistados a seguinte situação: “a sua empresa possui um grande projeto em andamento já há alguns meses, porém, as atividades já estão em atraso e o cliente solicitou que o gerente de projetos fosse trocado, sendo necessária a contratação imediata de um novo gerente de projetos, para que este gerente inicie sua atuação no projeto em um prazo máximo de uma semana. Após uma pré-seleção de candidatos a gerente de projetos para este projeto, foram selecionados dois currículos. Agora a empresa solicita que você analise estes dois currículos e diga qual você acha ter mais aderência para assumir este projeto.”. O currículo com perfil SS apresentava o nome fictício S. C. Magalhães e o currículo com perfil HS apresentava o nome fictício de R. M. Gusmão.

Semelhante ao experimento anterior, a tela do computador do pesquisador era compartilhada com o entrevistado mantendo lado a lado os currículos a serem analisados. Os entrevistados eram orientados a tomar o tempo que desejassem para as escolhas, e também eram informados que os pesquisadores não poderiam dar informação adicional ao que já estava nos currículos. Quando o entrevistado apresentava sua escolha, os pesquisadores faziam as questões: a) quais habilidades presentes no currículo atraíram a sua escolha; b) quais os motivos para esta escolha.

Neste experimento, a escolha pelo perfil com habilidades HS foi amplamente superior ao perfil com habilidades SS. Com 86% dos entrevistados dando preferência ao currículo HS e somente 14% dos entrevistados deram preferência ao currículo SS. Os entrevistados justificavam suas escolhas associando o conhecimento técnico como uma ferramenta importante para que o GP pudesse tomar ações imediatas no projeto. Segundo os entrevistados, o GP cujo currículo dava ênfase às habilidades HS, poderia vir ao projeto com conhecimentos técnicos que poderiam ajudá-los a encontrar problemas e encontrar formas de solucioná-los.

“Gusmão parece ser uma pessoa mais direta. Isso pode trazer agilidade para o projeto e conseguir resultados mais rápido.” (Entrevistado 4).

“Gostei desse detalhamento do conhecimento técnico do Gusmão. Esse conhecimento é fácil de verificar e utilizar logo no projeto.” (Entrevistado 6).

“O Gusmão apresenta um perfil altamente técnico. Neste contexto colocá-lo com o time técnico pode permitir uma alta integração em um tempo curto.” (Entrevistado 12).

Após os entrevistados descreverem quais os motivos que os levaram a escolher determinado currículo, os pesquisadores solicitavam que elencassem quais habilidades no currículo mais chamaram a atenção e qual o motivo. Foi possível verificar que todos entrevistados que eram GPs citaram o fato do currículo HS ser PMP e ter conhecimento de



SCRUM. Além destas habilidades, outras habilidades foram citadas pelos entrevistados, mas sem apresentar um padrão ou uma preferência recorrente.

“Ele tem vivência com metodologias importantes como a do PMI e SCRUM. O uso de metodologia ágil pode permitir uma recuperação rápida do projeto.” (Entrevistado 8).

“O primeiro item é ser PMP e ter conhecimento de SCRUM. Isso demonstra que ele tem conhecimento de gerenciamento de projeto. Os outros conhecimentos técnicos pode variar de utilidade de acordo com a natureza do projeto.” (Entrevistado 14).

Assim, de acordo com o conjunto de respostas dos entrevistados foi possível validar a hipótese 2, de que indivíduos em *high-level construal* preferem currículos de GPs que apresentam maior ênfase em *hard skills*.

## 5 Discussões Finais

Os resultados encontrados neste estudo permitem responder sim para a questão de pesquisa, se a preferência por *hard skill* ou *soft skill* pode variar de acordo com distanciamento psicológico que o contratante tem do projeto. Semelhante ao estudo de Yan e Sengupta (2011) que consumidores em *high-level construal* têm preferência por atributos abstratos e consumidores em *low-level construal* têm preferência por atributos concretos. GPs e profissionais de recurso humanos preferem habilidades abstratas de GP (SS) para projetos com início distante e preferem habilidades concretas (HS) para projetos em andamento.

Este resultado também corrobora com o estudo de Krakowiak (2016), que afirma que o grau de abstração aumenta quando o distanciamento psicológico do evento também aumenta. Foi possível notar que principalmente para o experimento em que o distanciamento psicológico era baixo, as habilidades concretas do HS se sobressaíram para atrair a preferência dos entrevistados para um GP atuar em um projeto em andamento.

Os resultados encontrados nesta pesquisa podem ir de encontro com listas e índices apresentados nos trabalhos Stevenson & Starkweather (2010) e de Need (2007). Ao encontrarmos nos resultados empíricos que a distância psicológica pode afetar a preferência por habilidades HS ou SS, não se corrobora com a apresentação de listas e índices de preferências apresentadas pelos autores citados. Pois neste trabalho é possível verificar que preferências por perfis de GP são circunstanciais, e a circunstância do tempo de início do projeto influencia tais preferências.

Este trabalho não busca afirmar que *hard skills* são os mais apropriados para GPs que precisam corrigir projetos em andamentos, nem que *soft skills* são os mais apropriados para planejar projetos que vão iniciar em um tempo distante. Porém, é possível afirmar que profissionais que buscam GPs podem ser afetados pela janela de tempo do projeto. El-Sabaa (2001) e Fisher (2011) afirmam que um GP deve buscar seu desenvolvimento em ambos os perfis, sendo esses perfis complementares na formação de tal profissional. No entanto, é possível afirmar que praticantes de gerenciamento de projetos que estão participando de processos seletivos poderiam se beneficiar deste estudo, pois, ao identificarem o prazo e a situação do projeto para o qual estão concorrendo, poderiam apresentar seus currículos ou seu discurso em uma entrevista, dando maior ênfase aos seus *hard skills* ou aos seus *soft skills*.



## Referências

- Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing global projects: A structured approach for better performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60–72.
- Babić, V., & Slavković, M. (2011). Soft and hard skills development: a current situation in Serbian companies. In *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226–243.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7.
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994–1002. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
- Geithner, S., Menzel, D., & Donath, S. (2014). The shift from teaching to learning: Individual, Collective and Organizational learning through Gaming Simulation. *The Shift from Teaching to Learning: Individual, Collective and Organizational Learning through Gaming Simulation*, 167.
- Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, soft skills, and research training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81–84.
- Han, D., Duhachek, A., & Agrawal, N. (2014). Emotions Shape Decisions through Construal Level: The Case of Guilt and Shame. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 1047–1064.
- Hernandez, J. M. da C., Wright, S. A., & Ferminiano Rodrigues, F. (2015). Attributes Versus Benefits: The Role of Construal Levels and Appeal Type on the Persuasiveness of Marketing Messages. *Journal of Advertising*, 44(3), 243–253.
- Hodgson, D. E., & Paton, S. (2016). Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work. *International Journal of Project Management*, 34(2), 352–364.
- Hong, J., & Lee, A. Y. (2010). Feeling mixed but not torn: The moderating role of construal level in mixed emotions appeals. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 456–472.



- Hunt, S. T. (2007). *Hiring success: the art and science of staffing assessment and employee selection*. John Wiley & Sons.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Institute. Retrieved from <http://prism.ucalgary.ca/handle/1880/44253>
- Kao, D. T., Wu, P.-H., & Yu, A. P.-I. (2017). The impact of construal level on brand preferences: Ad metaphors and brand biography as moderators. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 52–59.
- Krakowiak, S. (2016). Estudo Bibliométrico sobre a Construal Level Theory. Retrieved from <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1064>
- Mehta, R., Zhu, R., & Meyers-Levy, J. (2014). When Does a Higher Construal Level Increase or Decrease Indulgence? Resolving the Myopia versus Hyperopia Puzzle. *Journal of Consumer Research*, 41(2), 475–488.
- Miterev, M., Engwall, M., & Jerbrant, A. (2016). Exploring program management competences for various program types. *International Journal of Project Management*, 34(3), 545–557.
- Need, R. (2007). Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies. *Making Project Management Indispensable for Business Results™*, 38(2), 30.
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18.
- Rodney Turner, J., Müller, R., & Dulewicz, V. (2009). Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 198–216.
- Ruuska, I., & Vartiainen, Im. (2003). Critical project competences—a case study. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 307–312.
- 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.
- Strang, K. D. (2003). Achieving organizational learning across projects. In *PMI North America global congress*.
- Thamhain, H. J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22(7), 533–544.



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403.

Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance.

*Psychological Review*, 117(2), 440.

Williams, L. E., Stein, R., & Galguera, L. (2014). The Distinct Affective Consequences of Psychological Distance and Construal Level. *Journal of Consumer Research*, 40(6), 1123–1138.

Yan, D., & Sengupta, J. (2011). Effects of Construal Level on the Price-Quality Relationship: Table 1. *Journal of Consumer Research*, 38(2), 376–389.