

# **EXPECTATIVAS DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DE PROJETOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO JUNTO A EQUIPE DE PROJETOS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM SOFTWARE GERENCIAL**

André de Carvalho Santos\*

## **RESUMO**

Perante o intenso processo de transformações pelo qual o cenário mercadológico vem passando impulsionado especialmente pelos efeitos da globalização tecnológica e cultural, as organizações tem buscado alternativas para manterem-se competitivas. Sem dúvida, é um contexto desafiador que requer uma nova abordagem de gerenciamento baseado na busca pela inovação aliado a um aprendizado contínuo, sob um enfoque por competências e conduzido pelo elemento chave desse processo: o gerente de projetos. Neste sentido, o presente estudo realizado junto a uma equipe de projetos de uma empresa prestadora de serviços em software gerencial situada no município de Aracaju/SE, busca explorar a percepção dos entrevistados quanto a como interpretam o gerenciamento de projetos, quais competências um gestor dessa área deve possuir bem como compreender quais papéis gerenciais os mesmos percebem como necessários ao gerente de projetos no desempenho de suas atribuições.

**Palavras-chave:** Gerenciamento. Competências. Gerente de projetos. Papéis gerenciais.

## **ABSTRACT**

Given the intense process of transformation by which the market scenario has undergone driven especially by effects of technological and cultural globalization, organizations have sought alternatives to remain competitive. Undoubtedly, it is a challenging context that requires a new management approach based on the search for innovation coupled with continuous learning, a focus on competency and conducted by key element of this process: the project manager. In this sense, the present study among a project team of a company providing services in management software located in the city of Aracaju / SE, seeks to explore the perceptions of respondents regarding how to interpret the project management skills which a manager that area must possess and understand what managerial roles they perceive as necessary for the project manager in the performance of their duties.

**Keywords:** Management. Skills. Project manager. Managerial roles.

---

\*Especializando em MBA em Gerência de Projetos (FANESE-SE).  
E-mail: andre-nordeste@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto mercadológico atual caracterizado por uma intensa competitividade tem exigido das organizações e consequentemente dos executivos que as integram, um repensar nos atuais modelos de gestão adotados.

Estratégias de negócio meramente mecanicistas com foco em atributos como diferenciação na oferta de produtos/serviços baseados em vantagens de preços e em prazos de pagamento assim como utilização barata perderam espaço perante a conjuntura mercadológica contemporânea. Ganha ênfase a adoção de estratégias sustentáveis de negócio baseadas num gerenciamento com foco em novos fatores tais como a inovação e no trabalho desempenhado pelo capital humano através da valorização da gestão do conhecimento.

Carbone *et al* (2006) concorda com este novo paradigma do mercado quando afirma que para as empresas serem e manterem-se competitivas devem guiar-se por intermédio da inovação aliada à gestão do conhecimento. Sob esta ótica de busca incessante de vantagens competitivas surge como fator decisivo a gestão por competências que em síntese reflete para as organizações capacidade de agir rapidamente visualizando e aproveitando oportunidades bem como alcançar desempenhos superiores em relação a concorrência.

Mas esse gerenciamento por competências não é uma tarefa simples de se implantar. Além do corpo gerencial das organizações necessitar da aquisição contínua de conhecimentos de modo a obterem melhor o desempenho das atribuições que lhes cabem; surge também como solução cada vez mais praticada pelas empresas o gerenciamento de projetos, cujo objetivo é sempre proporcionar o alcance contínuo de vantagens competitivas.

Desse modo, a esse agente (gestor de projetos) responsável por conduzir o trabalho em projetos requerendo inclusive habilidades não somente técnicas como também de trato interpessoal cabe desafios. Além de fornecer conceitos, deve também desenvolver competências para lidar com contextos variados no decorrer de toda a condução de um projeto.

Pretende-se assim com o presente artigo apresentar num primeiro momento o perfil e competências requeridos para gerentes de projetos e consequentemente obter a percepção por parte de membros de uma equipe de projetos de uma empresa prestadora de serviços em software gerencial situada em Aracaju/SE quais competências julgam necessárias e essenciais para um gestor de projeto desempenhar suas atividades assim como qual o perfil gerencial julgam pertinente no trato com a equipe.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

No presente capítulo são apresentados definições do que vem a ser projetos, quais vantagens da sua utilização; conceitos sobre competências e quais se fazem necessárias ao gerenciamento; além do papel do principal agente responsável por conduzir esta nova forma de gestão: o gerente de projetos.

### **2.1 Gerenciamento de Projetos**

A adoção de projetos pelas organizações tem se tornado uma das principais estratégias quando se refere a busca contínua de vantagens competitivas. Mas o que vem a ser um projeto, como é constituído e gerenciado? Apesar das várias definições de projeto existentes, o conceito tem sido aprimorado de modo a haver uma convergência em relação ao entendimento comum do que representa um projeto.

De acordo com o PMI (2008), projetos consistem em esforço temporário empreendido com o intuito de se criar um novo produto, serviço ou resultado exclusivo para uma empresa. Vargas (2002) vai além e conceitua projetos de uma forma mais abrangente. Ele encara projeto como um esforço empreendido não repetitivo caracterizado por uma sequência lógica de eventos cujo foco é atingir um determinado objetivo por intermédio de pessoas e baseado em critérios pré-estabelecidos de tempo, custos, recursos e qualidade.

Percebe-se diante de ambos conceitos que projetos tem característica intrínseca que diz respeito especialmente à temporalidade, isto é, tem duração predefinida podendo variar desde semanas até alguns anos.

Valeriano (1998), além de concordar com o raciocínio supracitado alegando que projetos realmente tem ciclo de vida limitado variando de semanas a alguns anos de existência, complementa também a caracterização de projetos mencionando a necessidade de que ele só existe se tiver local e hospedagem. Refere-se o autor ao fato de que projetos para existir necessita de uma organização que o crie, alimente-o com recursos; para posteriormente ele fornecer resultados que possam ser aplicados desde lançamento de produtos/serviços até implantação de melhorias em dada área de uma corporação.

Contudo, para ser possível gerenciá-los da maneira correta, o PMBOK apud Sato (2005) alerta que faz-se necessário aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de um projeto; buscando poder atender e/ou superar expectativas dos principais interessados e consequentemente sendo possível atingir objetivos pré-determinados. Mas somente integrar os elementos supracitados em um projeto sem considerar e pôr em prática nove áreas de conhecimentos existentes e necessárias em projetos de nada adianta. PMI (2008) reforça esse raciocínio quando lista esse conjunto amplo de áreas do conhecimento devidamente gerenciadas e de forma integrada. São descritas como: gerência do escopo do projeto, gerência de tempo (cronograma), gerência de custos, gerência de recursos humanos, gerenciamento de comunicação, gerência de riscos, gerência de aquisições, gerenciamento da qualidade e gerenciamento da integração.

Abordando agora no tocante as principais vantagens para uma organização que é gerida sob o enfoque de um gerenciamento de projetos vale apresentar a percepção dos autores Cleland e Ireland (2002). Segundo tais estudiosos, vários são os benefícios proporcionados dentre os quais pode-se citar: melhoria em produtividade; maiores lucros e menos desperdícios; funcionários mais satisfeitos no emprego; tomada de decisões mais precisas; maior competitividade e melhores resultados; produtos de acordo com expectativa dos clientes e confiança no trabalho realizado.

Kerzner (2002) por sua vez, apresenta que simbolizam como fatores de sucesso em um gerenciamento de projeto a constatação de fatores primários e secundários. Por primários, o autor diz que são os aspectos relacionados a execução do projeto dentro do prazo, orçamento sob controle e qualidade dentro de um índice desejável. Já os secundários seriam os percebidos como satisfatórios para os clientes.

## **2.2 Competências no Gerenciamento de Projetos**

Com o intuito de manterem-se vivas perante o mercado globalizado atual, as organizações tem repensado seus tradicionais modelos de gestão e migrado para uma nova esfera de gerenciamento: a gestão por competências.

Conceituando a princípio, o que significa a palavra competência muitas são as definições existentes. Parry apud Leme (2010, p.17) as define como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Hamel e Prahalad (1995), outros estudiosos do assunto, tratam competências como sendo conjunto de habilidades e tecnologias reunidas e integradas. Barton; Drejer; Riis *apud* Patah; Junior (2013) já conceituam as competências como sendo um contexto sistêmico composto pela tecnologia, recursos humanos, fatores organizacionais, culturais e a interação desses fatores. Fleury e Fleury (2001) vão um pouco além no conceito e citam competências como estruturada sob três vertentes: competências do indivíduo baseada na experiência de vida, da formação educacional e experiência profissional.

Quanto à classificação das competências, vários foram os estudos desenvolvidos e definições elaboradas. Brandão e Guimarães *apud* Carbone (2006) por exemplo, mencionam que as competências podem ser tidas como competências organizacionais e como competências humanas. Por competências organizacionais sabe-se que elas são aquelas voltadas a proporcionar maior competitividade à organização seja quando aplicadas entre departamentos ou na organização como um todo. Já as competências humanas, tidas também como gerenciais consistem naquelas relacionadas ao indivíduo ou a equipes de trabalho.

Outros pesquisadores como Frame *apud* Carvalho; Junior (2003) por sua vez definiram que as competências quando vinculadas a um ambiente de gerenciamento de projetos podem ser classificadas sob três vertentes: competências inerentes às empresas; às equipes de projeto e aos indivíduos. Raciocínio semelhante é tido por Baumotte *et al* (2013) quando nomeia essas três vertentes de competências como tipologias e ao mesmo tempo alerta para a necessidade do gestor de projetos ser o responsável por estimular o desenvolvimento das competências junto as equipes.

Partindo dessa tipologia das três competências inerentes a gestão de projetos faz-se necessário compreender a finalidade de cada uma delas. Por competências da empresa entende-se aquelas com propósito de criar um ambiente propício a interação entre o indivíduo e as equipes, de modo a conduzirem seus projetos em sintonia alcançando objetivos propostos pela organização.

Frame *apud* Carvalho; Junior (2003) cita também que no âmbito empresarial as competências da gestão de projetos devem basear-se numa sequência de fatores que são: métodos precisos e formulados; disponibilidade às informações; alocação de recursos

materiais e humanos condizentes com necessidade do projeto, oferta de treinamento; definição dos objetivos; busca por melhoria contínua e institucionalização do gerenciamento.

As competências de equipes de projetos por conseguinte, são as relacionadas à capacidade de solucionar situações complexas num cenário multidisciplinar. Thamhain *apud* Arantes *et al* (2009) até define que as equipes de projetos para serem constituídas passam por um processo de integração avaliando suas necessidades, habilidades e inteligências com o propósito de que sejam capazes de trocar energias individuais em prol do desempenho eficaz, integrado e condizente com os objetivos da equipe.

Já tratando do desenvolvimento de competência do indivíduo, tidas também como gerenciais, Carbone (2006) as interpreta como sendo oriundas da junção sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes. Gramigna (2008) por sua vez, percebe essas competências como sendo aquelas presentes no dia a dia de trabalho e até utiliza a metáfora da árvore para evidenciá-las. Para a autora, essas competências são desdobradas em três níveis: habilidades (saber fazer), conhecimentos (saber) e atitudes (querer).

### **2.3 Competências do Gerente de Projetos**

Tomando por base o pressuposto de que o contexto de que o contexto das organizações contemporâneas vem apresentando intensos desafios a serem superados e que a gestão de projetos surge como de relevância, faz-se necessário identificar qual o papel e habilidades deve possuir o personagem de interesse central na gestão de projetos; agente este denominado como gerente de projetos.

Souza, Camarini e Chamon (2007, p.107) mencionam essa importância de ter definido as habilidades do gerente de projetos ao afirmarem que:

A importância de se definir as habilidades necessárias para exercer a função de gerente de projetos tem aumentado na mesma proporção da necessidade de sobrevivência das empresas e do ritmo de competitividade gerado pela globalização dos mercados.

Vale salientar que o papel do gerente de projetos nas organizações é muito diversificado e requer aptidões diversas. A definição proposta pelo PMI (2014) serve justamente para fundamentar esta argumentação ao ponto em que afirma que ao gerente de

projetos cabe fazer cumprir os objetivos do projeto, sendo responsável por contratar e gerenciar os recursos humanos necessários; controlar e avaliar situações de restrições de custos, prazos, qualidade; gerir eventuais riscos; observar se as tarefas estão sendo realizados; apresentar a alta administração dos resultados já obtidos com o projeto.

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas *apud* Junior; Patah (2013) por sua vez, mencionam que este profissional ao ocupar o cargo de gerente de projetos passa a integrar um amplo contexto constituído não só por membros da própria organização a qual faz parte como também integrantes de outras instituições que direta ou indiretamente atuam contribuindo para êxito do projeto.

Tomando por base as definições citadas, percebe-se claramente as várias interfaces a que um gerente de projeto é submetido no desempenho de seu trabalho. Russo; Sbragia (2007) atentos a essa amplitude de responsabilidades concluem que é inadmissível aos gerentes de projetos serem percebidos meramente como executores e passam a ser observados como profissionais parceiros de extrema relevância no reconhecimento e busca de oportunidades empresariais.

Em linhas gerais, um gestor de projeto necessita atuar desempenhando uma série de competências. Cleland e Ireland (2002) por exemplo, afirmam que os gerentes de projeto devem ter como competências habilidades tais como conhecimento sobre tecnologia aplicada; aptidões interpessoais para com a equipe e stakeholders; compreensão dos processos gerenciais; visão sistêmica do projeto; capacidade de tomada de decisões; alcançar resultados desejados pelo projeto.

Complementando raciocínio dos autores supracitados, de acordo com o PMI (2008), aos gestores de projetos cabe também terem habilidades com relação a capacidade de tomada de decisões, liderança, boa comunicação, capacidade de influenciar, ser conhecedor de aspectos políticos e culturais, motivador e saber atuar no desenvolvimento de equipes. Kerzner; Shtub; Bard e Globerson *apud* Machado (2009) vão além e destacam uma série de competências inerentes a um gerente de projetos.

**Quadro 01:** Habilidades do Gerente de Projetos  
**Fonte:** Kerzner; Shtub; Bard e Globerson *apud* Machado (2009)

| Habilidades            | Características                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Construção de Equipes  | Formação e gerenciamento de equipes de trabalho                     |
| Liderança              | Exerce influência perante a equipe e todos os envolvidos no projeto |
| Resolução de Conflitos | Identifica e soluciona conflitos no âmbito do projeto               |
| Competência Técnica    | Coordenação de ações técnicas do projeto                            |

|                        |                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento           | Habilidade na elaboração de planos e execução dos mesmos                      |
| Organização            | Estabelecimento de métodos de trabalho no contexto do projeto                 |
| Empreendedor           | Hábil para criar e efetuar gerenciamento de negócios para projeto             |
| Administração          | Desenvolvimento de técnicas de controle, orçamentação, etc                    |
| Suporte Gerencial      | Gerenciamento de interfaces perante todos os envolvidos com o projeto         |
| Alocar Recursos        | Definir os recursos que serão necessários as etapas do projeto                |
| Administrador do Tempo | Gerenciamento do prazo das atividades do projeto                              |
| Negociador             | Negocia com entidades que fazer parte do projeto                              |
| Técnico                | Definição do objetivo e escopo do projeto                                     |
| Comunicação            | Criação de sistema de informação para o projeto                               |
| Relação com o Cliente  | Contratação de fornecedores e melhor relacionamento com os clientes           |
| Relação Humana         | Gerenciamento de relações humanas, solucionando conflitos e motivando pessoas |
| Orçamento              | Elaboração e gerenciamento de planos financeiros e desembolso no projeto      |

Tomando por base todas as competências supracitadas, a capacidade de trabalhar, formar e desenvolver equipes, sobretudo no âmbito do gerenciamento de projetos, tem se tornado um enorme obstáculo àqueles que têm a função gerencial. Rezende (2006, p. 01) compreende muito bem esta situação tanto é que menciona:

Formar uma equipe de trabalho integrada, motivada, cooperativa, desenvolvida e confiante, depende da coesão do grupo em torno de um objetivo comum e o do desenvolvimento de competências que habilitem o gestor a relacionamentos éticos com as pessoas na formação, integração e desenvolvimento de equipes de trabalho.

Diante do exposto, nota-se a complexidade que é para o gestor de projetos administrar e conciliar interesses, conflitos e percepções nas relações interpessoais com a equipe a qual coordena. Arantes (2009) e Vargas (2002) inclusive, aproveitam tal argumento para informar que estas divergências dentro de equipes é algo típico e corriqueiro nas organizações e que como são as pessoas o principal elo em projetos cabe ao gestor desenvolvê-las em prol do objetivo fim organizacional.

Outro aspecto que merece ser trabalhado no tocante as competências gerenciais em projetos é em relação aos papéis existentes. Faerman *et al* (2003) quando menciona a relevância dos papéis gerenciais na área de projetos cita que oito são as tipologias cabendo ao gestor desempenhar um ou mais papéis a depender da ocasião. Ainda segundo o autor supracitado *apud* Santos; Viagi (2005, p.92) propõe que para cada um dos papéis três competências gerenciais são intimamente relacionadas e são organizadas da seguinte maneira:



[...] 1) Mentor: compreensão de si e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos liderados; 2) Facilitador: construção de equipes, decisões participativas, gestão de conflitos; 3) Monitor: gestão da informação por meio do pensamento crítico, gestão do excesso de informações, gestão dos processos essenciais; 4) Coordenador: gestão de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional; 5) Diretor: desenvolvimento e comunicação da visão de futuro, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização; 6) Produtor (realizador): trabalho produtivo, geração de um ambiente de trabalho produtivo, administração do tempo e do estresse; 7) Negociador: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de idéias; 8) Inovador: convivência com a mudança (contínua), pensamento criativo, gestão da mudança.

Outros pesquisadores também aprofundaram o estudo acerca da abordagem dos papéis gerenciais. Mintzberg *apud* Bercnschot *et al* (2003) constatou que no trabalho gerencial dez são os papéis que podem ser utilizados por um gestor de projetos. Desses papéis, três são de cunho interpessoal (figura de proa, líder, ligação), outros três têm aspecto informativo (monitor, disseminador, porta-voz) e os quatro papéis restantes têm caráter decisório (empreendedor, administrador de distúrbios, alocador de recursos, negociador).

Contudo, cabe salientar conforme Quinn *et al apud* Paiva (2007) que além da possibilidade do gerente atuar desempenhando todos os papéis citados, é importante saber mesclá-los e utilizá-los conforme a necessidade situacional da equipe de projetos e dos objetivos pretendidos pela organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: A ALTERNATIVA DO ESTUDO DE CASO**

O presente estudo tem como foco uma análise acerca das competências do gerente de projeto e conforme já mencionado na introdução, busca compreender junto a uma equipe de projetos de uma empresa prestadora de serviços em software gerencial situada em Aracaju, estado de Sergipe, quais competências julgam relevantes para um gestor de projetos bem como qual o perfil gerencial entendem como necessário para este profissional atuar desempenhando suas atividades.

Com o intuito de atingir os objetivos almejados neste trabalho, a princípio fez-se uma revisão bibliográfica abordando sobre o gerenciamento de projetos aliado as competências e papéis necessários do gestor de projetos. Em seguida, do ponto de vista de abordagem da

pesquisa, este estudo seguiu o critério de classificação sugerido por Vergara (2007) quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva onde conforme Hyman *apud* Netto (2006) busca descrever, registrar, analisar e interpretar fenômenos atuais. Assim, com esse tipo de pesquisa sendo efetuada tem-se uma análise a fim de conhecer, interpretar e registrar as percepções dos membros da equipe de projetos acerca das competências gerenciais. Em relação aos meios, neste estudo utilizou-se como método de investigação o estudo de caso, compreendido por Yin *apud* Roesch (2005) como estratégia de pesquisa cujo foco consiste em examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto, especialmente quando não se percebe claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

Quanto ao universo da pesquisa, interpretado por Lakatos; Marconi (2009, p.25) como sendo “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, é composto por oito profissionais membros de uma equipe de projetos entrevistados e que são alvos neste estudo.

Sobre o procedimento e/ou técnica adotada para a coleta dos dados junto aos profissionais alvos desta pesquisa optou-se pela realização de entrevistas, método este excelente quando da necessidade de uma investigação social. Vergara (2007) por exemplo, as define como técnica baseada em efetuar perguntas a alguém que, responde ou de forma oral ou então através da escrita, cujo formato é semiestruturado e o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido com questões já determinadas, sendo no caso desta pesquisa um formulário contendo questões de formato aberto.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO OBTIDOS DO ESTUDO DE CASO**

A análise e divulgação dos resultados, obtidos com o presente estudo, foi possível mediante a realização de entrevistas junto aos membros que integram a equipe de projetos de uma empresa atuante na prestação de serviços em software gerencial situada em Aracaju/SE.

Em termos demográficos constatou-se que a amostra desta pesquisa é composta por 50% de profissionais do sexo masculino e a outra metade sendo do sexo feminino. Em relação a variável faixa etária notou-se que dos entrevistados 12,5% tem idade entre 18 e 25 anos; metade deles tem em torno de 26 a 33 anos de idade e os demais cerca de 37,5% tem idade

superior a 34 anos. Quanto à escolaridade pôde-se perceber que boa parte deles busca se aperfeiçoar e buscar conhecimentos, sendo 37,5% portadores de diploma de nível superior e 37,5% estão em busca dessa titulação. Contudo, há entre os entrevistados, cerca de 25% que possuem escolaridade igual ou inferior a ensino médio completo.

Cabe ressaltar, que para fins de análise e poder equiparar as considerações feitas por cada entrevistado quanto ao aspecto competências no gerenciamento de projetos, foi desenvolvido um roteiro com perguntas numa sequência lógica.

Quando questionados sobre como percebem a importância do gerenciamento de projetos para as organizações e mais especificamente do papel e atuação do gestor dessa área, ouviu-se dos respondentes que sem dúvida esse gerenciamento é essencial ao ponto em que inclusive denominaram o gerente de projetos como elemento chave do processo. Para um dos entrevistados, membro da equipe de projeto que atua na área de desenvolvimento, ele frisou que “o gerenciamento é uma necessidade em projetos e ao gerente cabe além de observar o andamento do projeto mensurar melhores métodos para análise de escopo, custo e tempo.”

Sobre o que consideram como competências necessárias a um gestor de projetos na execução de suas atividades, os profissionais entrevistados citaram uma série de atributos. Dentre as competências que foram explanadas estão: habilidades de construção e desenvolvimento de equipes; espírito de liderança; pensamento criativo; capacidade de planejar processo de trabalho; administração de conflitos/problemas; comunicação eficaz; busca por novos conhecimentos; foco em resultados e habilidades de negociação.

Já em relação a como percebem as habilidades e conhecimentos requeridos para gerente de projetos na figura de coordenador de equipes obteve-se dos entrevistados citações como ter capacidade de liderar, boa comunicação, saber construir e desenvolver equipes, valorização da criatividade. Contudo, dentre todas as características mencionadas, a que se fez presente nas argumentações de todos os respondentes foi o aspecto da liderança, onde é percebida como competência crucial do gestor de projeto para conduzir a equipe de projeto a atuar motivada e desempenhando atividades condizentes com os objetivos definidos.

Tomando por base a percepção transmitida pelos entrevistados quanto às competências essenciais para gestores de projetos e vinculando-as a tipologia de papéis gerenciais proposta por Faerman *et al* (2003) observa-se que vários papéis puderam ser constatados. Dos oito tipos de papéis gerenciais existentes (mentor, facilitador, coordenador, monitor, produtor, diretor, negociador, inovador) foi visualizado que o gestor de projetos deve agir desempenhando seu trabalho segundo sete desses papéis, o que não necessariamente significa que interpretam gestores de projetos galgados só a um tipo. Um exemplo claro foi com

relação a um dos membros da equipe que atua na área de homologação de software. Observou-se perante a visão dele que um gestor de projetos deve ter comunicação eficaz e ser um líder; competências estas pertinentes ao papel de mentor.

Já na opinião dos demais entrevistados, notou-se que visualizam o gerente de projetos atuando sob influência de papéis variados. Para um dos respondentes, mais especificamente, que atua com desenvolvimento de software, o gestor deve atuar sendo mentor (liderança, comunicação eficaz) e facilitador (habilidade de gerir conflitos; construir e desenvolver equipes).

Uma informação relevante apurada foi em relação à percepção demonstrada pelos participantes da equipe que integra a área de implantação de software onde os mesmos percebem do gestor de projetos a necessidade dele atuar desempenhando seu trabalho por intermédio de quatro papéis gerenciais. Dentre os perfis gerenciais apontados estão o de facilitador caracterizado pela necessidade de construir e desenvolver equipes de trabalho; papel de mentor ao ponto em que citam a habilidade de liderar; papel de negociador para administrar acordos; e finalmente o papel gerencial de inovador lembrado a partir da citação da competência gestão do processo de mudanças.

Outros papéis também foram lembrados como essenciais ao gerente de projetos a exemplo da tipologia diretor, monitor e coordenador. Como atributos de competência do papel de diretor ouviu-se a relevância do estabelecimento de metas. Do papel de monitor, foi citado pela analista de desenvolvimento a necessidade do gestor saber gerir as informações por meio do pensamento crítico.

E por fim, como recursos de competências inerentes ao papel de coordenador foi lembrado da relevância em saber planejar as etapas do processo de trabalho.

Apurando todos os papéis gerenciais apontados pelos entrevistados, a única tipologia que não foi claramente definida por eles como essencial foi em relação à figura de produtor que reúne características como trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e estresse, estímulo a um ambiente produtivo. Mas isso não necessariamente significa para todos da equipe entrevistada que tais atributos de competência não tenham relevância, afinal de contas é obvio que um ambiente organizacional dotado destes aspectos repercute tanto na motivação da equipe como no alcance dos objetivos.

Quanto ao último questionamento proposto aos envolvidos na entrevista foi sugerido que visualizassem a princípio a situação de que estivessem prestes a se tornarem gestores de projeto. Após esta breve reflexão, os mesmos foram questionados sobre as atuais competências necessárias do ocupante deste cargo quais habilidades e conhecimentos eles não

possuíam atualmente. Como respostas obtidas da grande maioria, os atributos de competências mais lembrados, sequencialmente, foram em relação a capacidade de desenvolver, internalizar e comunicar a visão organizacional a todos os stakeholders; seguido pela dificuldade apontada da competência planejamento e organização.

Curiosamente, avaliando ambas as competências percebidas como desafios a serem superados pelos entrevistados alvos desta pesquisa caso fossem gestores de projetos, viu-se que são pertinentes ao papel gerencial de diretor e que conforme Picchiali (2008) tal papel sob vários aspectos simboliza a relevância do atributo liderança a ser trabalhado pelo gestor de projetos. Refere-se o autor ao fato de que o gestor enquanto líder é capaz de orientar e comunicar todos da equipe em relação ao foco que devem atingir.

## 5 CONCLUSÃO

As organizações contemporâneas têm convivido com uma série de desafios dentre os quais estão a nova conjuntura mercadológica baseada na abertura e desregulamentação das economias, uma verdadeira revolução nas tradicionais formas de comunicação além da valorização à diversidade cultural nas equipes.

Perante essas inúmeras influências supracitadas que o mundo globalizado vem impondo à economia em escala mundial, sobretudo diante da competitividade acirrada entre as organizações, o gerenciamento sob o enfoque do capital humano tornou-se condição primordial de sobrevivência frente ao mercado. Ao gerente de projetos, agente responsável por coordenar esse processo de mudanças, inovação em produtos e serviços, interação com stakeholders e manutenção de vantagem competitiva cabe o novo estilo de gerenciamento atual baseado por competências em projetos.

No contexto de realização deste estudo aplicado junto a membros da equipe de projetos de uma empresa prestadora de serviços em software gerencial, o objetivo foi o de explorar junto aos entrevistados o gerenciamento de projetos com ênfase sobre como eles membros de uma equipe percebem o elemento competência, sobretudo esses atributos quando exercidos pelo gestor em projetos perante a equipe. Buscou-se também, notar quais papéis gerenciais são apontados como úteis para os gestores atuarem e se eles (entrevistados) consideram-se aptos em termos de habilidades a atuar no cargo em pauta.

Quanto as primeiras conclusões verificadas com base na análise dos dados e informações colhidos a partir dos profissionais avaliados mediante roteiro pré-estabelecido de pergunta, facilmente foi constatado que todos são sabedores da relevância atual do gerenciamento nas organizações ser por intermédio de projetos e que sem a participação do profissional gestor dessa área uma série de problemas pode sacramentar o fracasso do projeto.

Correlacionando o raciocínio supracitado acerca da relevância do gerente de projetos às argumentações proferidas de quais competências são relevantes para esse profissional no desempenho de suas atribuições bem como no trato com a equipe obteve-se que para os envolvidos neste estudo o gerente é visto e percebido como um líder e exemplo a ser seguido.

Contudo, um agravante foi diagnosticado perante análise de todos os dados obtidos, quando se questionou os entrevistados se eles na posição de prováveis gestores de projeto percebiam como carentes de algumas competências tidas como necessárias a esse cargo, foi mencionado por quase que a totalidade que sentem dificuldade de disseminar a visão organizacional assim como de planejar e definir as estratégias a serem seguidas, características estas primordiais à um gerente de projetos e inerentes a figura de papel gerencial de diretor.

Frente a esse aspecto, não resta dúvida que tal situação é um desafio a ser trabalhado pela organização já de olho numa eventual sucessão para este cargo, assim como repercute para os membros da equipe entrevistada em relação a prováveis oportunidades de crescimento profissional.

Portanto, fica o alerta para as organizações contemporâneas para que não se tornem reféns de suas próprias competências, uma vez que o gestor trabalhando as equipes, gerindo-as e com foco no desenvolvimento delas permite o alcance de resultados almejados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Mariana M. (*et al*). Um estudo exploratório sobre as competências dos gestores e equipe de projetos como estratégia sustentável para a competitividade das empresas. IN: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. Salvador, 2009. **Anais.** Salvador, 2007. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_098\\_663\\_14432.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_663_14432.pdf)> (Acesso em 08 de julho de 2014).

BAUMOTTE, Ana C. T. (*et al*). **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

BERENSCHOT (*et al*) **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

BRANDÃO, Hugo P.; CARBONE, Pedro P.; LEITE, João B. D.; VILHENA, Rosa M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Marly M. de; JUNIOR, Roque R. Perfil das Competências em Equipes de Projetos. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v.2, n. 1, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12> (Acesso em 20 de junho de 2014)

CAMARINI, G.; CHAMON, E. M. Q. O.; SOUZA, V. J. Análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho das organizações. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Unitau. Taubaté, v. 3, n. 1, p. 105-122, jan/abr. 2007. Disponível em: <<http://www.rbhdr.net/012007/artigo6.pdf>>(Acesso em 13 de julho de 2014).

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann&Afonso Editores, 2002.

FAERMAN, Sue R. (*et al*) **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, Maria. T. L.; FLEURY, Afonso .C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> (Acesso em 29 de junho de 2014).

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JUNIOR, José D. de O.; PATAH, Leandro. **Competências do gerente de projetos: um estudo de caso em uma instituição bancária no Brasil**. Disponível em: <<http://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/viewArticle/83>> (Acesso em 02 de julho de 2014).

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. São Paulo: Artmed Editora, 2002.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACHADO, Agda S. **Gestão de projetos inovadores:** o perfil do gestor. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, 2009. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2009/dissertacao\\_agda\\_machado\\_2009.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_agda_machado_2009.pdf)> (Acesso em 29/06/2014).

NETTO, Alvim A. de O. **Metodologia da pesquisa científica:** guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2.ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

PICCHIAI, Djair. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 52, art. 25, p. 19-41, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/249/competencias-gerenciais--estudo-de-caso-de-um-hospital-publico/i/pt-br>> (Acesso em 01 de julho de 2014).

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK. 4.ed. Pennsylvania, EUA: Project Management Institute., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI, Brasil. **Quem são os gerentes de projetos?** Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>> (Acesso em 12 de julho de 2014).

REZENDE, A. P. **Formulação de procedimentos para seleção de transportadoras e para contratação e treinamento de pessoal na empresa Arve Alimentos.** Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006. 43 p. Disponível em: <<http://www.ufv.br/dep/engprod/TRABALHOS%20DE%20GRADUACAO/ACHILES%20PEREIRA%20DE%20REZENDE/Trabalho%20Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf>> (Acesso em 01 de julho de 2014).

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUSSO, R.S.F.M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Revista Gestão e Produção**. UFSCAR. São Carlos, v. 14, n. 3, p. 581-593, set/dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n3/a12v14n3.pdf>> (Acesso em 01 de julho de 2014).

SANTOS, Isabel C.; VIAGI, Arcione F. Competências gerenciais em ambiente de rápidas mudanças. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 84-99, jan-abr/2005. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/viewArticle/83>> (Acesso em 03 de julho de 2014).



SATO, Carlos E. Y. O papel evolutivo do gerente de projetos. IN: XI SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTION – ALTEC. Salvador, 2005. **Anais**. Salvador, 2005. Disponível em: < [http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006\\_artigo%2061.pdf](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006_artigo%2061.pdf)> (Acesso em 03 de julho de 2014).

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo, Makron, 1998.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.