

**Habilidades Exigidas e Efetivas do Gerente de Projetos da Região Sudeste Brasileira:
Um Estudo de Competências Utilizando o Modelo de Quinn et al.**

MOISES LUNA BRANDÃO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

MARCOS ANTONIO ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

UAJARÁ PESSOA ARAÚJO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

DANIEL ROCHA SILVA

AMANDA FONTES SILVA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

Habilidades Exigidas e Efetivas do Gerente de Projetos da Região Sudeste Brasileira: Um Estudo de Competências Utilizando o Modelo de Quinn *et al.*

RESUMO

O gerenciamento de projetos tem ganhado cada vez mais representatividade nas organizações brasileiras, assumindo um papel relevante na consecução das estratégias organizacionais. O desenvolvimento de competências gerenciais é fundamental para que os gerentes de projetos atinjam os objetivos e metas organizacionais dentro das empresas. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar um comparativo entre as competências exigidas e efetivas dos gerentes de projetos no exercício de suas funções, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003). Para isto, utilizou-se um questionário estruturado com 32 perguntas entre as competências que lhes eram exigidas e quais eles realmente possuíam. Obteve-se 127 respostas válidas, numa escala Likert de 1-7 pontos. Por meio de análise descritiva percebeu-se que os entrevistados exercem suas atividades na região sudeste brasileira, masculinos (77.9%), 31-40 anos (48%), casados (76%), possuem especialização (65%), salário entre 5-10 mil (50%) e com pelo menos uma certificação na área (51%). Em relação as competências, é mais exigido dos gerentes a influência na organização. Em contrapartida, são mais efetivas do que exigidas as competências relacionadas ao tratamento sensível e cuidado com a equipe, experimentação de novas ideias e conceitos, empatia e interesse em lidar com os subordinados e estímulo à participação do grupo nos processos grupais de tomada de decisão. Os resultados reforçam o processo dinâmico de gestão de projetos e as diferentes soluções alternativas que os gerentes necessitam buscar para alcançar sucesso na execução dos projetos.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gerentes de projetos. Gerenciamento de projetos.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais tem crescido o número de organizações que adotam práticas de gerenciamento de projetos em suas estratégias. O relatório *Pulse of The Profession* (PMI, 2015), uma pesquisa global realizada anualmente que busca traçar as principais tendências de gerenciamento de projetos no mundo, destaca que a crescente mentalidade de gerenciamento de projetos e programas contribuem para melhoria do desempenho e aumentam as vantagens competitivas das organizações.

Tal cenário tem despertado a curiosidade e interesse de empresas de todos os setores e economias, em especial às áreas de tecnologia da informação e engenharia. Há quase cinco décadas tem-se a presença de institutos que objetivam fomentar as práticas de gerenciamento de projetos pelo mundo. Os dois institutos de maior destaque são *International Project Management Association* (IPMA) fundado em 1965 na Europa e o *Project Management Institute* (PMI) fundado em 1969 nos Estados Unidos (BREDILLET; TYWONIAK; DWIVEDULA, 2015). Ambos desenvolvem padrões e certificações em gerenciamento de projetos reconhecidos mundialmente. O PMI, por exemplo, fomenta a certificação *Project Management Professional* (PMP), considerada a maior certificação na área, com mais de 700 mil profissionais certificados no mundo e, no Brasil, são mais de 16 mil (PMI, 2015). Essa é a principal certificação profissional em gerenciamento de projetos exigida por organizações de todo mundo.

Gerenciar projetos envolve aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, ao longo do seu ciclo de vida, com o objetivo de atender aos seus objetivos (PMI, 2013). Esse processo pode envolver diversas pessoas cuja quantidade poderá variar conforme o tamanho e complexidade do projeto.

Vários estudos têm proposto demonstrar a importância das competências do GP para atingir os objetivos de sucesso dos projetos (GONZÁLEZ; CASAS; CORONADO, 2013; GOODWIN, 1993; FRANK, 2002; PANT; BAROUDI, 2007; AHADZIE, 2007; MADTER *et al.*, 2012, HWANG; NG, 2013). Ahadzie (2007) e Hwang e Ng (2013) destacaram, por exemplo, a importância desse profissional adquirir as competências essenciais ou habilidades necessárias para cumprir adequadamente sua função.

Cada vez mais empresas no mundo todo tem adotado metodologias de gerenciamento de projetos (KERZNER e KERZNER, 2017) nos mais diversos setores econômicos e da indústria. Paiva e Ferreira (2013) enfatizaram a necessidade de alinhamento entre a aprendizagem individual e organizacional. Por isso, identificar as competências efetivas e exigidas dos gerentes de projeto é importante para compreender as necessidades do projeto. É necessário compreender os pontos em comum entre esses dois aspectos e de que maneira eles colaboram entre si, a fim de ampliar os resultados dos projetos. Assim se constrói a questão problema desta pesquisa: Quais competências são mais exigidas pelas organizações da região sudeste brasileira e quais os gerentes de projetos efetivamente possuem?

Em conformidade com a necessidade de desenvolver as competências em equilíbrio com as necessidades dos projetos, este artigo busca identificar a relação entre habilidades exigidas pelas organizações e as habilidades que os gerentes de projetos possuem, a partir da contribuição dos próprios gerentes de projetos, por meio da aplicação de um questionário. Para tanto, foi utilizado como base o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003).

Esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar um comparativo entre as competências exigidas e efetivas dos gerentes de projetos. Como objetivos específicos, o estudo visa: a) identificar as competências gerenciais exigidas pelas organizações, conforme percepção dos gerentes de projetos; b) identificar as competências gerenciais efetivas, aquelas que os gerentes de projetos realmente possuem, conforme percepção deles mesmos; e c) traçar a relação entre as competências gerenciais exigidas e efetivas dos gerentes de projetos.

O referencial teórico desta pesquisa, apresentado na Seção 2, pretende apresentar o contexto das competências, aprofundando no modelo de Quinn *et al.* (2003) e as habilidades sugeridas pelo PMI (2013), bem como perfil do GP. A Seção 3 apresenta a metodologia aplicada. A Seção 4 apresenta os resultados obtidos, apresentando respostas para os perfis dos gestores entrevistados. A Seção 5 apresenta as considerações finais, seguida das Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordadas as principais contribuições sobre competência, o modelo de competências de Quinn *et al.* (2003) e as competências dentro do contexto de gerenciamento de projetos.

2.1 Contribuições sobre Competência

O debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos foi fortemente influenciado pela publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, de McClelland, em 1973 (FLEURY e FLEURY, 2001). McClelland (1973) sugeriu que a abordagem das competências substituisse os testes de aptidão e de inteligência utilizados na época, alegando que os testes de competência seriam medidas mais adequadas, que deveriam ser obtidas a partir de amostras de comportamento no trabalho de profissionais. Assim, percebe-se que as medidas de competências estão associadas às funções para as quais elas são requeridas. Ou seja, para saber se alguém vai desempenhar bem a sua função, não se deve avaliar o seu nível de inteligência ou sua aptidão para o cargo, mas sim o seu conhecimento, habilidades e atitudes perante determinado trabalho.

A escola francesa também realizou contribuições no que tange a conceituação de competências. Para Le Boterf (1994), competência é a combinação de conhecimento, habilidades e atitudes pertinentes e desejadas a uma determinada função. Mais tarde, este mesmo autor (2003) afirmou que a competência pode ser vista como um atributo pessoal e um constructo social, haja vista a necessidade de atingimento de metas e reconhecimento de terceiros para ser validada. Ele afirmou, também, que o profissional competente é aquele que sabe administrar uma situação complexa.

Zarifian (2001) baseou a competência em três abordagens: a primeira envolve o aspecto da sociologia que se refere à tomada de uma iniciativa e sua subsequente assunção de responsabilidades; a segunda, o autor coloca a dinâmica de aprendizagem e a competência como algo prático onde os conhecimentos adquiridos se apoiam; e, por fim, a terceira envolve as contribuições da psicologia cognitiva, em que competência é definida como a possibilidade física ou moral de mobilizar redes de pessoas em torno de situações semelhantes. Assim, para o autor, na abordagem da psicologia cognitiva, competência é a decisão responsável de uma pessoa ou grupo diante de uma situação profissional que ocorre com sucesso.

Vale-se, também, de uma distinção entre competência e qualificação. Paiva e Melo (2008) trouxeram uma contribuição importante ao estabelecer uma desassociação entre esses dois termos, muitas vezes confundidas como sinônimos. Para as autoras, enquanto a primeira está diretamente associada com a profissão, o indivíduo e os seus respectivos resultados, a outra relaciona-se diretamente ao posto de trabalho ou cargo que o profissional ocupa.

Sparrow e Bognanno (1993) ressaltaram a importância dos fatores temporais ao definir competência. Segundo esses autores, o aspecto contextual deve ser considerado, uma vez que competência possui ciclos de vida que oscilam conforme as inovações tecnológicas e mudanças nas estratégias organizacionais. Assim, percebe-se que as competências exigidas não são estáticas e podem variar conforme ocorrem mudanças nas organizações e no mundo. Em uma estrutura de gestão por projetos, que é a área foco desta pesquisa, existe a necessidade de adaptação do gerente a depender das especificidades do projeto. Embora existam grupos de competências mais desejados para a função de gerenciamento de projetos, cada projeto pode necessitar de foco em uma competência principal.

Para falar de competências gerenciais, o modelo de competência de Quinn *et al.* (2003) é apresentado na seção a seguir.

2.2 O Modelo de Competências de Quinn *et al.* (2003)

De acordo com Quinn *et al.* (2003), a gestão de competências constitui um modelo gerencial que visa integrar e orientar esforços, com o intuito de desenvolver e sustentar competências tidas como fundamentais para os objetivos organizacionais. Os autores enfatizaram que existem diferentes modelos, formais e informais, que buscam contribuir para representar, comunicar ideias e compreender os fenômenos mais complexos do mundo real.

Para compreender melhor as dimensões das competências gerenciais, Quinn *et al.* (2003) classificou o papel do gestor em quatro modelos distintos: a) modelo de metas racionais, cuja análise racional e tomada de iniciativas devem ser explícitas; b) modelos dos processos internos, conhecido também como “burocracia profissional” e complementa o modelo das metas racionais; c) modelo das relações humanas, onde o papel do gerente é voltado para a resolução de conflitos e criação de consenso; e, d) modelo de sistemas abertos, onde os critérios de eficácia da organização envolvem adaptação e apoio externo.

Quinn *et al.* (2003) complementaram ainda que “não há um modelo único suficiente para orientar os gerentes”, sugerindo que era necessário um olhar mais amplo sobre estes modelos. Sabe-se que na prática, os gerentes necessitam adquirir competências em patamares distintos na organização. Dependendo da posição que ele ocupa, pode ser necessário enfatizar

mais alguns papéis em detrimento de outros, identificar competências que devem ser mantidas, novas competências que precisam ser desenvolvidas e competências que devem ser colocadas em segundo plano. A necessidade de maior ou menor envolvimento com um ou outro papel vai depender das características do projeto em questão.

Um aspecto relevante a ser considerado neste modelo é que as competências dos gerentes nos quatro modelos independem do nível hierárquico que o gerente ocupa. Isso é evidenciado, também, no campo do gerenciamento de projetos, por meio da pesquisa de *benchmarking* (PMI, 2014) onde 43% dos entrevistados alegaram ocupar formalmente o cargo de GP, ao passo que os 57% restante exercem o papel de GP, porém com diferentes nomes, tais como coordenador, supervisor, analista, executivo, CEO, CIO, entre outros.

Quinn *et al.* (2003) também buscaram destacar os quatro perfis gerenciais eficazes e, em contraponto, os quatro perfis ineficazes, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfis Gerenciais Eficazes e Ineficazes segundo Quinn *et al.* (2003)

Perfis Gerenciais Eficazes	Perfis Gerenciais Ineficazes
Realizadores agressivos: exerce bem todos os papéis, exceto facilitador e mentor	Adaptativos caóticos: É tímido no exercício de todos papéis, exceto facilitador, mentor e inovador
Produtores conceituais: Os papéis de monitor e coordenador são menos expressivos	Coordenadores irritantes: Destaca-se os papéis de monitor e coordenador
Agregadores pacíficos: Os papéis de produtor, negociador e inovador são mais tímidos	<i>Workaholics</i> sufocantes: O papel de produtor é destacado de maneira positiva
Mestres: exerce bem todos os papéis	Improdutivos extremos: Nenhum dos papéis de destaca no perfil do gerente

Fonte: Quinn *et al.* (2003)

A partir do estudo do modelo de competências de Quinn *et al.* (2003) e do papel desempenhado pelos gerentes de projeto, pretende-se aplicar pesquisa quantitativa para compreender as funções que os gerentes de projetos têm exercido nas organizações, de modo a estabelecer uma relação entre o exigido e o efetivo, compreendendo o contexto que tais gerentes estão inseridos. Antes disso, cabe um estudo descritivo sobre o tema competências e competências aplicada ao mundo de projetos.

2.3 Competência no Contexto do Gerenciamento de Projetos

São muitas as mudanças ocorridas na sociedade e no mundo do trabalho nas últimas décadas. Carvalho e Rabechini Júnior (2011) enfatizaram que essas mudanças têm refletido na necessidade de aprimoramento da produtividade e da organização empresarial, o que incentiva ainda mais as práticas de gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, um aumento da formação de profissionais em gestão de projetos.

Embora a competitividade esteja cada vez mais intensa nas organizações atuais, influenciada em muito pela velocidade da informação, uma das preocupações no gerenciamento de projetos sempre foi a otimização de recursos. Um dos fatores que afetam diretamente a capacidade da organização em entregar seus projetos atendendo aos principais requisitos é a presença de um profissional que possua um conjunto de competências que lhe permita administrar as múltiplas variáveis de um projeto.

O GP deve dominar e saber aplicar as técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos, com uma visão ampla para liderar, alinhando os projetos às estratégias organizacionais

(RABECHINI e PESSOA, 2005; PMI, 2013). Assim, o gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas aos processos de planejamento, execução e controle do projeto (CARVALHO e RABECHINI, 2011; SHENHAR, KERZNER e KERZNER, 2017).

2.4 Habilidades e Perfil do Gerente de Projetos

O PMI (2013) define o GP como sendo “a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto” (PMI, 2013, p. 17). O GP atua como um elo que une a estratégia da organização à equipe que irá desenvolver as ações que alcançarão essa estratégia.

Ao longo de uma década, o PMI (2014) vem realizando uma pesquisa de *benchmarking* em gerenciamento de projetos junto a centenas de empresas localizadas em países como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai. Esse estudo aborda oito aspectos importantes para identificar o alinhamento das organizações às melhores práticas de gerenciamento de projetos. São eles: cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de portfólio de projetos, escritório de gerenciamento de projetos, desempenho e resultados, ferramentas, desenvolvimento profissional e processos e metodologia (PMI, 2014). A edição de 2014 desse estudo, contou com a participação de 400 empresas e compartilha algumas informações que contribuem para compreender o cenário desta pesquisa. Alguns dos itens avaliados na pesquisa encontram-se disponíveis no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais Itens da Pesquisa de *Benchmarking* do PMI (2014) Relacionados com o Tema da Pesquisa

Itens de avaliação da pesquisa	Resultados obtidos
Papel que o entrevistado ocupa dentro da empresa	26% disseram ocupar o cargo de GP, enquanto 22% ocupa cargo de membro ou coordenador de <i>Project Management Office</i> (PMO), i.e escritório de gerenciamento de projetos, e 20% exerce papel de executivo (CEO, CIO, entre outros). Os percentuais restantes ocupam cargos de consultor, analista, gerente funcional, gerente de programas e outros.
Existência do cargo formal de GP	43% responderam que existe cargo formal de GP com plano de carreira, para 23% existe o cargo formal de GP sem plano de carreira e 35% disseram não existir o cargo oficialmente.
Perfil dos responsáveis por gerenciamento de projetos nas organizações	61,7% disseram assumir perfil de GP, 31% de líderes de projetos, 31% de coordenadores / supervisores de projetos, 22,7% gerentes departamentais (Finanças, Marketing, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, entre outros), 21,7% alta administração (presidente, vice-presidente, diretor, gerente executivo), 17,7% membro de equipes e analistas e 8,7% outros profissionais.
Sobre o tempo de dedicação exclusivamente ao gerenciamento de projetos	16% alegaram dedicar-se 75% ou mais, 15% entre 51 e 75%, 9% entre 26 e 50% e 61% menos de 25%.
Grau de importância que a empresa dá sobre ter	38% responderam como fundamental, trouxe grandes e claros benefícios para o sucesso dos projetos, 31%

profissionais dedicados à projetos	disseram que é algo importante, mas que até hoje é questionado internamente, já que nem sempre são claros, 27% disseram que é algo que gostariam de implementar, mas ainda não conseguiram apoio interno e 4% disseram que é algo que acreditam não ser útil ou aplicável para a organização.
Habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações	A habilidade de comunicação aparece no topo da pesquisa com 61,6%, seguida de liderança (57,8%), Negociação (43,6%), Conhecimento em gestão de projetos (32,7%), entre outras.
Principal deficiência que eles observam em relação ao GP	A habilidade de comunicação aparece no topo da pesquisa com 44%, seguido de gerenciamento de conflitos (36,8%), conhecimento em gestão de projetos (32,1%), domínio de ferramentas de gestão de projetos (27,3%), capacidade de integrar as partes (26,3%), entre outras.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018), baseado em PMI (2014)

No resumo do Quadro 3 nota-se que o cargo de GP está presente oficialmente em 43% dos entrevistados. Uma boa parte de profissionais que trabalham com projetos ocupam outras funções, tais como executivos, CEOs, CIOs, gerentes funcionais, analistas, entre outros, embora exerçam muitas vezes o papel de GP. As empresas, de maneira geral, reconhecem a importância da presença de profissionais dedicados à projetos, embora a grande maioria não tenha profissionais exclusivamente dedicados à projetos por longos períodos. Outro aspecto que chama a atenção é que 61,6% responderam que a comunicação é a principal habilidade para gerenciar projetos nas organizações. Em contrapartida, a deficiência que eles mais observavam em relação ao GP também foi comunicação com 44% das respostas. De acordo com os dados apresentados, a comunicação, ao mesmo tempo que é a mais requerida, é também a maior deficiência entre profissionais da área.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa pode ser caracterizada como Pesquisa Aplicada Descritiva (CERVO, 2007). A natureza aplicada foca em problemas específicos da literatura e do mundo real, descrevendo os resultados quanto as competências do GP. A aplicação de questionário torna-se uma alternativa viável, fiável e de baixo custo. Esta ferramenta é útil para grande grupo de entrevistados e demanda baixo tempo para coleta de dados. Além disso, as respostas em escala Likert de 1-7 pontos permitem transformar valores subjetivos em numéricos.

3.2. Participantes

Os entrevistados foram profissionais que exercem funções de gerente de projetos, assumindo cargos formais e informais. Eles foram interpelados por meio de grupos e redes sociais e de relacionamento dos próprios pesquisadores. Para incentivar a participação na pesquisa, foi realizado sorteio de livros sobre competências em gerenciamento de projetos. Algumas perguntas específicas foram feitas para selecionar apenas os profissionais que, no momento da pesquisa, estavam exercendo atividades profissionais e estas atividades envolviam

algum nível de liderança. Caso não estivessem, o questionário era encerrado e não coletava outras informações do indivíduo, considerando apenas a sua participação para o sorteio.

3.3. Instrumento

A pesquisa objetivou estudar as competências do GP tendo como referência o modelo de Quinn *et al.* (2003). A proposta visou analisar a percepção que esses gerentes possuem em relação ao que é exigido (competências que as empresas esperam que eles possuam) e o efetivo (competências que de fato eles possuem). Para isso, a população em análise envolveu gerentes de projetos brasileiros que ocupam essa posição de maneira formal ou mesmo informal nas organizações onde trabalham.

O questionário aplicado pode ser dividido, subjetivamente, em três partes: a) escala de competências baseada no modelo de competência Quinn *et al.* (2003), a exemplo do que já foi feito por Paiva e Ferreira (2013), indagando aos entrevistados a) tanto sobre as competências que lhe são exigidas, quanto sobre as que lhe são efetivas; b) dados sociodemográficos; e c) dados profissionais. As perguntas do item a) estão representados na Tabela 1. Estas 16 perguntas dizem respeito ao que é exigido pelos GPs no exercício de suas funções. Como a proposta visa comparar o exigido com o efetivo, estas mesmas perguntas foram realizadas, na mesma sequência, porém substituindo o termo “É exigido que você...” para “Eu...”. Assim, totalizou-se 32 perguntas nesta parte. Por questões de simplicidade e organização, optou-se por manter somente as 16 antes mencionadas. As IDs das outras questões eram de QEF1 até QEF16.

Tabela 1: Perguntas do Questionário Aplicado

ID	Descrição
QEX1	É exigido que você proponha ideias criativas e inovadoras
QEX2	É exigido que você exerça elevada influência na organização
QEX3	É exigido que você promova claramente a unidade entre os membros
QEX4	É exigido que você mantenha firme o controle logístico
QEX5	É exigido que você trate cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa
QEX6	É exigido que você experimente novos conceitos e ideias
QEX7	É exigido que você mostre empatia e interesse em lidar com os subordinados
QEX8	É exigido que você estimule a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão
QEX9	É exigido que você compare dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepâncias
QEX10	É exigido que você conduza o setor rumo às metas estabelecidas
QEX11	É exigido que você antecipe problemas, evitando crises
QEX12	É exigido que você controle os membros no cumprimento dos objetivos
QEX13	É exigido que você esclareça objetivos e prioridade comuns
QEX14	É exigido que você influencie as tomadas de decisão em alto nível
QEX15	É exigido que você traga um senso de ordem ao setor
QEX16	É exigido que você alinhe diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las

As respostas do questionário foram dadas em escala Likert de 1-7 pontos, da menor concordância à máxima concordância em relação à pergunta realizada. Por último, de posse dos dados coletados, as informações quantitativas foram submetidas à uma análise estatística descritiva. A análise de dados está disposta a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Hair Jr. *et al.* (2005) recomendaram um exame inicial para identificar o impacto da falta de dados, no que tange aos valores extremos, ou *outliers*, e os testes dos pressupostos essenciais para a maioria das técnicas de análise multivariada: linearidade, normalidade multicolinearidade. Essas avaliações visam preparar e purificar os dados para que se possa trabalhar com segurança nas etapas que se seguem. Para os autores, os *outliers* “resultam essencialmente de erros na coleta de dados ou entrada de dados ou da omissão de respostas pelos respondentes”. Considerando que coleta foi realizada por meio de um formulário digital, foi possível estabelecer uma obrigatoriedade na resposta de todas as questões e por isso não foram encontrados dados ausentes.

Haviam sido obtidas 169 respostas por meio da aplicação do questionário, das quais buscou identificar apenas gerentes de projetos que exerciam cargos de liderança e cujas atividades profissionais estivessem concentradas na região sudeste brasileira. Além disso, foi perguntado também se o gerente estava trabalhando na ocasião da pesquisa. Foram inseridas perguntas filtro a fim de eliminar os grupos que não pertenciam a categoria de estudo. Descartados estes casos, 131 respostas foram consideradas para continuação da análise.

Os *outliers* envolvem observações com uma combinação única de características identificáveis como distintamente diferente das outras observações (HAIR *et al.*, 2014). No caso dessa pesquisa, o exame dos *outliers* foi realizado basicamente em duas etapas. A primeira, considerando *outliers* univariados, onde foram analisados de acordo com os valores padronizados Z e foram considerados extremos casos cujos valores foram menores que -4 ou maiores que 4 . Das 131 respostas obtidas, 4 foram detectadas como tal. Por se tratar de uma porcentagem pequena (3%) da base de dados, optou-se por excluí-las. Ficaram, portanto, 127 respostas válidas. A segunda etapa, relacionada com *outliers* multivariados, os dados foram tratados de acordo com a recomendação de Hair *et al.* (2005) que consiste na divisão dos resultados da distância *Mahalanobis* (D^2) pelo grau de liberdade (o número de variáveis da pesquisa - df), ou seja, D^2/df . Não foram encontrados *outliers* multivariados, permanecendo, portanto, o total de 127 respostas válidas.

Para avaliar se os dados eram normais foi realizado o Teste Kolgomorov-Smirnov. Todos os valores p foram $< 0,005$, rejeitando-se a hipótese de distribuição normal e atestando a não normalidade em todas as variáveis.

4.1 Análise Descritiva

Após a preparação e a tabulação dos dados realizadas nas etapas anteriores, partiu-se para a análise descritiva, por meio de medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (variância, desvio-padrão e coeficiente de variação), com o intuito de descrever e sumarizar os dados coletados.

De maneira geral, os dados apresentaram média elevada, ou seja, acima de 5. Também, a maioria dos indicadores apresentaram moda 7, o que indica que os respondentes tenderam a concordar fortemente com várias questões. Contudo, em relação às medidas de dispersão, percebeu-se que apesar de o desvio-padrão não ter sido muito elevado, o coeficiente de variação foi considerado elevado para muitos dos indicadores (a maioria acima de 20%), o que reforça a questão da não normalidade dos dados explicitada anteriormente.

As Tabelas 2 e 3 sumarizam as variáveis do modelo, os valores referentes ao número de ocorrências, valores mínimos e máximos alcançados e as medidas de tendência central e dispersão.

Tabela 2 – Competências Exigidas

Questões	N	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Coefficiente de variação (%)
QEX1	127	2	7	5,65	5	1,12	1,26	19,90
QEX2	127	1	7	5,71	7	1,30	1,70	22,84
QEX3	127	1	7	5,87	7	1,27	1,60	21,55
QEX4	127	1	7	5,15	5	1,51	2,29	29,37
QEX5	127	1	7	5,43	7	1,56	2,44	28,74
QEX6	127	1	7	5,21	5	1,41	1,99	27,09
QEX7	127	1	7	5,86	7	1,41	1,98	24,02
QEX8	127	1	7	5,20	6	1,50	2,26	28,88
QEX9	127	2	7	5,85	7	1,17	1,37	19,98
QEX10	127	3	7	6,35	7	0,92	0,85	14,51
QEX11	127	2	7	6,09	7	1,05	1,10	17,23
QEX12	127	2	7	6,06	7	1,00	1,00	16,46
QEX13	127	3	7	6,02	6	0,98	0,95	16,22
QEX14	127	1	7	5,41	6	1,42	2,02	26,28
QEX15	127	2	7	5,91	7	1,11	1,24	18,82
QEX16	127	2	7	5,72	6	1,16	1,35	20,31

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Tabela 3 – Competências Efetivas

Questões	N	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Coefficiente de variação (%)
QEF1	127	3	7	5,83	6	0,91	0,82	15,54
QEF2	127	1	7	5,26	6	1,44	2,08	27,44
QEF3	127	2	7	5,80	7	1,12	1,25	19,30
QEF4	127	1	7	5,16	5	1,38	1,91	26,81
QEF5	127	2	7	6,03	7	1,07	1,14	17,72
QEF6	127	3	7	5,94	6	0,92	0,85	15,56
QEF7	127	4	7	6,28	7	0,77	0,59	12,18
QEF8	127	3	7	5,85	6	1,03	1,06	17,64
QEF9	127	2	7	6,00	7	1,05	1,11	17,57
QEF10	127	3	7	6,22	6	0,81	0,65	12,96
QEF11	127	4	7	5,93	6	0,82	0,67	13,80
QEF12	127	2	7	5,80	6	1,14	1,30	19,66
QEF13	127	4	7	6,16	6	0,81	0,66	13,17
QEF14	127	1	7	5,19	6	1,48	2,20	28,60
QEF15	127	4	7	5,90	6	0,94	0,89	15,96
QEF16	127	3	7	5,92	6	0,85	0,72	14,37

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Como se pode perceber, a maior média encontrada na Tabela 2 foi referente ao indicador QEX10 – “É exigido que você conduza o setor rumo às metas estabelecidas” (6,35), que

também apresentou o menor desvio-padrão (0,92), resultando em um baixo coeficiente de variação de 14,51%. Já na Tabela 3, o indicador QEF7 – “Eu mostro empatia e interesse em lidar com os subordinados”, apresentou média de 6,28, o menor desvio padrão de 0,77 e baixo coeficiente de variação de 12,18%. Estes resultados revelam que, apesar de serem questões com um viés de respostas socialmente desejáveis, a competência mais fortemente exigida está relacionada com os resultados providos pelo GP à organização (QEX10) e a mais fortemente efetiva está relacionada com a relação de liderança do time (QEF7).

O maior desvio-padrão apresentado na Tabela 2 foi referente à questão QEX5 – “É exigido que você trate cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa”. Esta questão apresentou média 5,43 e desvio-padrão 1,56. Na tabela 3, o desvio-padrão maior foi referente à questão QEF14 – “Eu influencio as tomadas de decisão em alto nível”, com média 5,19 e desvio-padrão 1,48. Ambas as situações anteriormente relatadas indicam alta heterogeneidade nas respostas, com coeficiente de variação de 28,74% na Tabela 2 e 28,60% na Tabela 3.

De acordo com os resultados da pesquisa de *benchmarking* realizada pelo PMI (2014) é sabido que, na prática, o GP é constantemente cobrado pelos resultados e avaliado pela sua liderança, vide Quadro 3. A liderança, por exemplo, apresentou resultado de 57.8%. Ela está intimamente relacionada a comunicação, que foi apontada como sendo a mais exigida (61.6%). Todavia, a forma com que a equipe é tratada (QEX5) e como as metas são estabelecidas, perante a influência nas decisões gerenciais da organização, são contestadas pelos entrevistados (QEF14). O maior desvio padrão encontrado nessas duas perguntas indica tanto que é requerido que o GP atue, muitas vezes, de forma mais firme, quanto a pouca participação direta nas decisões gerenciais.

4.2 Perfil dos Respondentes

Os GP que fazem parte do estudo possuem a maior parte de suas atividades na região sudeste brasileira. Isso porque muitas vezes a função requer viagens constantes para atender demandas de clientes em outras regiões ou mesmo países. Portanto, foi inserida no questionário uma pergunta filtro que objetivou identificar em qual região o GP exercia suas atividades profissionais mais frequentemente. Uma outra pergunta filtro teve o objetivo de selecionar apenas GP que estavam exercendo atividades a partir de cargos de liderança no momento da aplicação do questionário.

Em relação ao perfil dos respondentes, 77,9% são do sexo masculino e 22,1% do sexo feminino. Sobre a faixa etária, apenas 9% declararam possuir menos de 30 anos, 48% está compreendido entre 31 e 40 anos, 26% possui entre 41 e 50 anos e 17% acima de 50 anos. 76% dos respondentes se declararam casados, 4% desquitado, divorciado ou separado, 9% união estável e 11% solteiros. Em relação à escolaridade, 1% possui ensino médio completo, 2% ensino superior incompleto, 11% ensino superior completo, 65% especialização, 18% mestrado e 3% doutorado. Sobre a faixa salarial, 12% declararam receber até 5 mil reais, 24% de 5 a 7 mil, 26% de 7 a 10 mil, 20% de 10 a 15 mil, 13% de 15 a 20 mil e 5% acima de 20 mil reais. Em relação ao regime de trabalho, 53% são celetistas, 26% contratados, terceirizados ou pessoa jurídica (PJ), 4% são funcionários públicos e 17% alegaram ser empresários.

Em relação às informações profissionais, 51% alegaram possuir alguma certificação profissional em gerenciamento de projetos, sendo que a certificação PMP foi a mais comum entre os respondentes (31% das respostas). Sobre o a faixa de valor do projeto de maior investimento que eles estão envolvidos, 41% estão vinculados a projetos até 500 mil reais, 11% de projetos compreendidos entre 500 mil e 1 milhão, 19% dos projetos com investimentos na ordem de 1 a 5 milhões e 28% dos projetos com investimentos acima de 5 milhões de reais.

Em relação à quantidade de funcionários da empresa que eles atuam, 7% alegaram ter 3 funcionários, 9% de 4 a 9 funcionários, 19% de 10 a 49, 8% de 50 a 49, 15% de 100 a 499 e 42% acima de 500 funcionários. Estas respostas denotam a grande concentração dos GPs em empresas de grande porte. Em relação ao tempo de experiência, 14% possui de 1 a 3 anos, 48% de 3 a 10 anos e 38% acima de 10 anos de experiência.

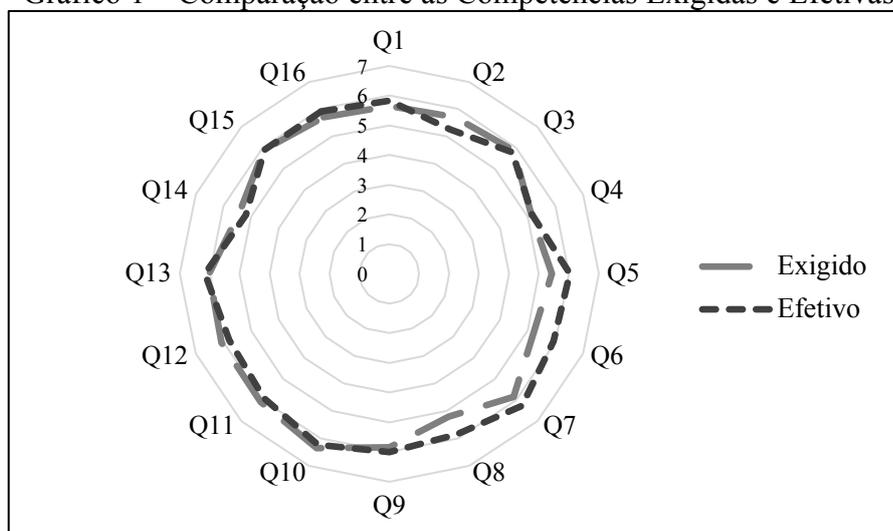
É possível observar, portanto, que entre os dados coletados o perfil predominante é composto por homens, com idade entre 31 e 40 anos, casados, com especialização, detentores de alguma certificação profissional em projetos, sendo a maioria PMP, com faixa salarial mais comum entre 7 e 10 mil reais, a maioria trabalhando em regime celetista, com tempo de experiência em projetos de 3 a 10 anos, sendo que a maioria atua em projetos de até 500 mil reais em empresas, em sua maioria, de grande porte (acima de 499 empregados)

4.3 Relações entre as Habilidades Exigidas e as Efetivas

As respostas para as 127 perguntas foram dadas em escala Likert de 1-7 pontos. A média destas perguntas, tanto para as competências exigidas quanto para as competências efetivas são apresentadas no Gráfico 1. Conforme discutido na subseção 4.1 e relacionando com a ilustração a seguir, é possível verificar que, em média, as respostas alcançaram elevados escores (acima de 5 pontos). Paiva e Ferreira (2013) haviam apresentado resultados similares para as competências exigidas e efetivas de gerentes na área de TI.

Por meio do gráfico é possível perceber que as maiores diferenças entre as habilidades

Gráfico 1 – Comparação entre as Competências Exigidas e Efetivas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

exigidas e as efetivas estão nas questões Q2 (QEX2 e QEF2), Q5 (QEX5 e QEF5), Q6 (QEX6 e QEF6), Q7 (QEX7 e QEF7) e Q8 (QEX8 e QEF8). A primeira diz respeito às questões QEX2 – “É exigido que você exerça elevada influência na organização” e QEF2 – “Eu exerço elevada influência na organização”. Para esta competência, é exigido mais do GP do que é efetivo. Isso indica que os gerentes são constantemente cobrados por uma participação atuante no exercício de suas funções. As questões QEX5 – “É exigido que você trate cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa” e QEF5 – “Eu trato cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa”, QEX6 – “É exigido que você experimente novos conceitos e ideias” e QEF6 “Eu experimento novos conceitos e ideias”, QEX7 – “É exigido que você mostre empatia e interesse em lidar com os subordinados” e QEF7 – “Eu mostro empatia e interesse em lidar com os subordinados”

e QEX8 – “É exigido que você estimule a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão” e QEF8 – “Eu estimo a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão” indicam que as competências efetivas dos gerentes de projeto que são maiores do que as competências exigidas. Paiva e Ferreira (2013) apresentaram resultados similares. Além disso, Q5 e Q7 estão relacionadas com a forma com que o gerente lida com o time. Isso envolve comunicação e liderança, os dois principais fatores destacados pelo PMI (2013). A questão Q6 diz respeito a experimentação de novos conceitos e ideias. Esta variável pode ser explicada pelo próprio conceito de projeto, visto que é altamente dinâmico. Isso faz com que os gerentes de projeto busquem por novas formas de resolução de problemas. Por fim, a questão Q8 está relacionada ao estímulo do time nos processos decisórios. A comunicação foi o principal fator destacado pelo PMI (2013) para a boa liderança, seguido da liderança. O GP necessita constantemente de envolver o time nas tarefas do projeto para que alcancem o resultado em comum.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou descrever algumas competências do gerente de projetos do sudeste brasileiro a partir da contribuição dos próprios gerentes. Para isto, utilizou-se um questionário baseado no modelo de Quinn *et al* (2003). As respostas foram dadas em escala Likert de 1-7 pontos. 127 respostas válidas foram analisadas. A partir dos dados coletados, é possível perceber que o perfil do gerente de projetos da região sudeste brasileira é representado majoritariamente por homens entre 31 e 40 anos, casados, com especialização e alguma certificação em projetos, sendo a maioria PMP, com faixa salarial entre 7 e 10 mil reais, trabalhando em regime celetista, experiência mercadológica em projetos de 3 a 10 anos, envolvidos em projetos de até 500 mil reais em empresas com mais de 499 empregados.

Entre as competências analisadas, a influência na organização apresentou, em média, elevada diferença sendo uma competência bem mais exigida do que é efetiva, segundo os gerentes de projeto. As competências relacionadas ao tratamento que é dado a cada indivíduo do time, experimentação de novas ideias e conceitos, empatia e interesse em lidar com os subordinados e estímulo à participação do grupo nos processos grupais de tomada de decisão apresentaram escores mais elevados para o que é efetivo pelos gerentes de projeto do que ao que é exigido. Estes resultados revelam que, na prática, cabe aos gerentes liderar bem o time em busca de resultados comuns, envolvendo-os nas decisões.

Esta pesquisa buscou contribuir no acervo de estudos sobre competências, principalmente no que tange ao gerente de projetos, tal qual realizado por González, Casas e Coronado (2013) e Paiva e Ferreira (2013). Os primeiros buscaram desenvolver um estudo com o propósito de descrever e avaliar as características (formação, habilidades, experiência) que compõem o perfil do gerente de projetos, com o propósito de contribuir na clarificação do papel desse profissional. Já Paiva e Ferreira (2013) investigaram as competências dos gerentes na área de TI de empresas do triângulo mineiro. Nos resultados da pesquisa, os autores enfatizam consensualmente que as organizações reconhecem a profissão de gerenciamento de projetos e seu devido papel dentro da estrutura organizacional. Os gerentes de projetos, na maioria das vezes, compõem os níveis hierárquicos mais altos e possuem uma forte influência no processo de tomada de decisão organizacional.

Em relação às limitações da pesquisa, considera-se aquelas próprias de um estudo de caso, que impedem a generalização das informações encontradas. A pesquisa também não pode trabalhar com uma amostra definida, haja vista ser impossível calcular a população de gerentes de projetos brasileiros que ocupam cargos de liderança. Para pesquisas futuras, sugere realizar o estudo em áreas específicas, tais como engenharia, TI e telecomunicações, órgãos públicos e terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- AHADZIE, D. K. A model for predicting the performance of project managers in mass house building projects in Ghana (PhD thesis). University of Wolverhampton, 2007.
- BREDILLET, C. TYWONIAK, S. DWIVEDULA, R. What is a good Project Manager? An Aristotelian Perspective. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 254-266, 2015.
- CARVALHO, M.M. RABECHINI JÚNIOR, R. Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 6ª edição, 2007.
- DIAS, H. C.V.B.; PAIVA, K.C.M. Competências do Enfermeiro: Estudo em um Hospital Privado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 64, n. 3, 2011.
- FRANK, T. **The superior project manager**. New York, NY: Marcel Dekker, 2002.
- GOODWIN, R. S. C. Skills required of effective project managers. **Journal of Construction Engineering and Management**. v. 9, n. 3, p. 217–226, 1993.
- HAIR JR., J. F. *et al.* Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. P. Alegre: Bookman, 2005.
- HWANG, B. G.; NG, W. J. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 2, p. 272–284, 2013.
- KERZNER, H.; KERZNER, H.R. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. John Wiley & Sons, 2017.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.
- MADTER, N.; BOWER, D. A.; ARITUA, B. Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 3, p. 273–281, 2012.
- McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than for “Intelligence”. **American Psychologist**, 1973, January, 28.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 2008.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências Gerenciais na Área de Tecnologia de Informação: Um Estudo com Gestores de Empresas Localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 205-229, 2013.

PANT, I.; BAROUDI, B. Project management education: The human skills imperative. **International Project Management**. v. 26, p. 124–128, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)* – 5ª Ed, Project Management Institute, Inc., 2013

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Pulse of the Profession*. Relatório. Pensilvânia, EUA, 2015.

PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management Institute.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. **O gerente de projetos na empresa**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. xiv, 269 p.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. **A importância das habilidades do gerente de projetos**. **Revista de Administração da USP**, v.36, n.1 , p.92-100, jan./mar. 2001.

RABECHINI JÚNIOR, R. PESSOA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v.15, n. 1, p. 034-043, 2005.

ROBIC, A. R.; SBRAGIA, R. Sucesso em Projetos de Informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes. **Economia & Empresa**, v. 2, n. 3, p. 4-16, 1995.

SPARROW, Paul R.; BOGNANNO, Mario. Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Ssessment. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 1, n. 1, p. 50-58, 1993.

VASCONCELLOS, E. P. G. HEMSLEY, J. Estrutura das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. **O Modelo da Competência**, 2003.