

Principais competências; habilidades e atitudes dos gerentes de projetos brasileiros: Um estudo qualitativo e exploratório

Farias Filho, José¹; Farias, Juliana¹; Arantes, Rafael¹

¹Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense. Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, Rio de Janeiro, Labceo- Núcleo de Competitividade, Estratégia e Organização, MSG – *Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão*. fariasfilho@gmail.com, rodrigues@labceo.uff.br, juliana.paivadefarias@gmail.com, rafaelarantesbastos@gmail.com

Resumo

O presente trabalho traz o resultado da avaliação do nível de competências; habilidades e atitudes de gerentes de projetos brasileiros, procurando analisar sua visão em relação ao ambiente em que estão inseridos, pois precisam ter um bom conhecimento das ferramentas que devem ser utilizadas em gestão de projetos, para que possam adequar-se às constantes mudanças ocorridas no meio em que atuam, o mesmo foi realizado através de entrevistas com gestores que atuam na área de gestão de projetos. Dentro deste ambiente, variáveis como cultura e tipos de projetos, influenciam bastante para o andamento dos trabalhos a serem executados, porque as competências se diferenciam de acordo com a cultura de cada ator envolvido no processo. Portanto, esta pesquisa teve como resultado a percepção dos gestores em relação ao ambiente em que atuam, no que diz respeito as competências, habilidades e atitudes profissionais.

Palavras-chave: Competência; Gestão de Projetos; Cultura Organizacional

1. Introdução

O gerenciamento de projetos é um tema que vem crescendo bastante nos últimos anos, sendo muito importante avaliar as questões culturais, pois os gestores de projetos tem características multiculturais, resultantes de seus países de origem.

Essas características, muitas vezes, são primordiais para o sucesso dos empreendimentos, pois se a forma de se comportar e trabalhar dos gestores e a visão da organização em que ele está inserido, não estiverem em sintonia, pode causar graves problemas no andamento dos projetos, causando grandes prejuízos.

Nos últimos anos, esse tema está sendo bastante debatido, pois aumentou o número de organizações que trabalham neste mercado, sendo este bastante lucrativo e muitas vezes responsável pelo desenvolvimento econômico de seus países e isso aumenta ainda mais a preocupação com este tema.

Zwikael et al, (2005) em seu trabalho compara o desempenho dos processos de gestão de projetos entre gestores provenientes de dois países: Japão e Israel, O que pode-se depreender deste estudo, é que de acordo com a cultura, existem estilos diferentes de gerenciar, e não fica claro qual o que tem a maior vantagem, o que pode-se ver, é que a falta de competência em uma determinada área, pode deixá-la pobre, ou até em desvantagem, com relação a outras culturas.

Através de uma iniciativa envolvendo diversos capítulos no Brasil, o Project Management Institute vem fazendo anualmente um Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em conjunto com diversas importantes empresas e instituições do país desde 2003 e

hoje atinge o mundo inteiro. O resultado de 2008, contou com 373 empresas participantes, de 16 setores segmentados de diversos estados do país, sendo o resultado deste estudo de suma importância para a indústria melhorar os seus processos.

Este estudo mostra, conforme o gráfico da figura 1, que as habilidades que as organizações consideram deficientes nos Profissionais são Comunicação (47%); Gerenciamento de Conflitos (41%); Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (38%) e Capacidade de integrar as partes (36%).

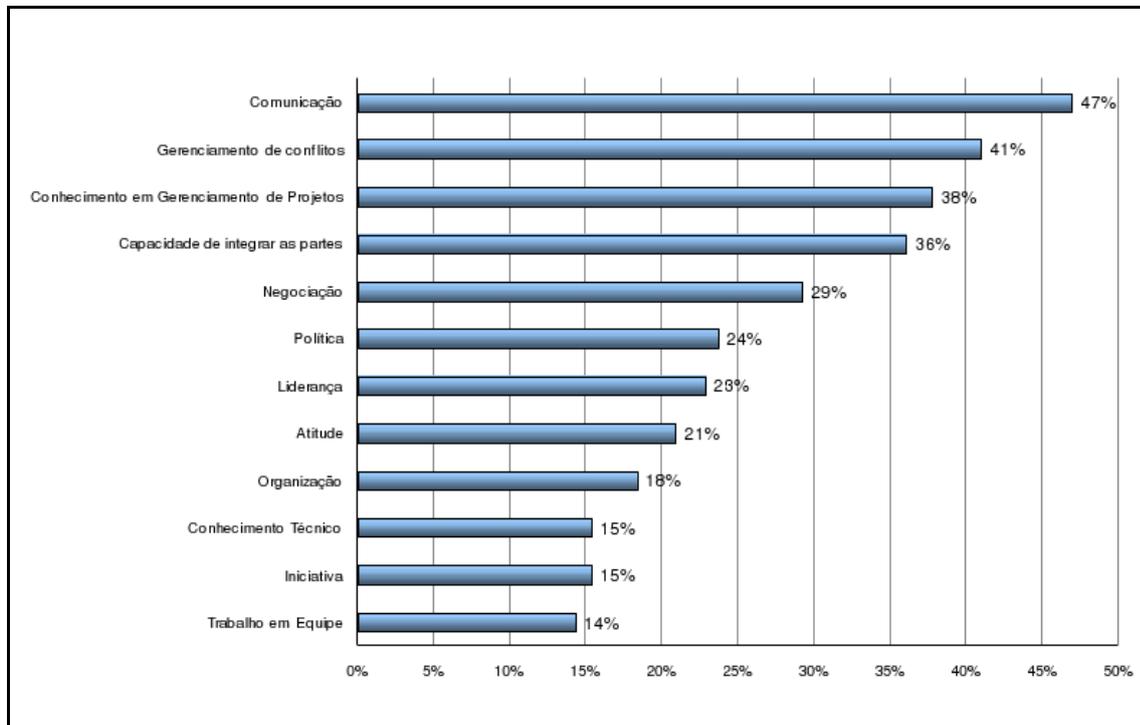


Figura 1: Habilidades que as organizações consideram deficientes nos Profissionais de Gerenciamento de Projetos - Fonte: PMI Estudo de BenchMarking em GP – 2008

Foram encontradas deficiências mais graves, nas áreas de Comunicação; Gerenciamento de Conflitos; Conhecimento em Gerenciamento de Projetos; Capacidade de Integrar as Partes e Negociação, conforme pesquisa sobre profissionais em gerenciamento de projetos (Fonte: PMI. Estudo de Benchmarking em GP. 2008). De posse dessas informações, quais as competências, habilidades e atitudes um gestor deve ter, de acordo com a quantidade de projetos e seus tipos, verificando fatores como cultura, baseado nisso, as questões de pesquisa que norteiam este artigo, está centrada nos seguintes temas: Competência; Cultura e Tipos de Projetos.

O objetivo do trabalho é realização de um estudo junto aos que atuam na área de Gestão de Projetos, para identificar através de uma pesquisa ampla e exploratória, como os indivíduos agem, levando em conta a Competência, a Cultura e os tipos de projetos estudados.

2. Referencial teórico

2.1. Competência

No ambiente corporativo é fundamental, observar as competências de quem está executando um trabalho, conhecendo o trabalho a ser executado e o contexto empresarial em que está inserido.

O olhar na competência tornou-se mais rígido, com o aumento da competitividade e as mudanças constantes no mundo corporativo, as empresas estão precisando de pessoas, que

saibam adequar-se ao seu ambiente e acompanhar a sua evolução, utilizando bem os conhecimentos e ferramentas necessários para a posição que ocupam.

Fleury & Fleury (2001) em seu trabalho definem competência como qualificação para realizar determinada tarefa, ou seja, a pessoa deve ser treinada e ter habilidade para executá-la, sendo o seu oposto, entendido com um significado pejorativo, sendo o indivíduo marginalizado no mercado de trabalho. Por esse motivo as pessoas devem está alocadas corretamente nos postos de trabalho, de acordo com sua qualificação e suas habilidades.

As organizações precisam saber alocar corretamente as pessoas, de modo que elas sejam aproveitadas de acordo com suas habilidades, para que não haja problemas de profissionais fora do seu contexto de qualificação, pois isso atrapalha muito no desenvolvimento e competitividade das organizações, sendo o papel delas treinar e motivar os profissionais para desenvolver as atividades, sentindo que pode crescer junto com a empresa.

Dutra (2008) em seu trabalho, atribui a competência às organizações, no seu processo de desenvolvimento e conhecimento adquiridos, o que estabelece vantagem competitiva; e às pessoas com seu conjunto de competências, que podem ou não, serem aproveitadas nas organizações.

Zarifian (1999) Define competência como responsabilidade e atitude que as pessoas tem que atingir, atitude de tomar iniciativa e responsabilidade pela situação que enfrentam; conhecimentos; saberes mobilizados no trabalho, que seria a inteligência conceitual, aliada à inteligência prática (experiência no trabalho); competência para mobilizar um coletivo, ou rede de trabalho, saber trabalhar em equipe compartilhando experiências.

Le Boterf (1999) afirma que competência, se dá a partir de um conjunto de conhecimentos do indivíduo adquiridos no trabalho e formação, sabendo mobilizá-los de forma a transmitir para toda a equipe, tornando o conhecimento e as habilidades integráveis dentro do contexto organizacional adequado.

Pode-se perceber que, competência é um conjunto de conhecimentos que são transferidos para os demais, através da experiência, troca de informações, fazendo com que os indivíduos, tenham conhecimentos, capacidades e habilidades, para resolver determinadas situações, existem vários conceitos advindos de diversos autores, sobre o tema.

2.1.2. Gestão de competências em projetos

As competências devem ser geridas de acordo com as capacidades dos indivíduos e os objetivos estratégicos a serem alcançados pela organização, entendendo, que deve existir, um cuidado por parte das organizações em selecionar e alocar seus profissionais, para as posições adequadas nas empresas, para que não existam gaps de desempenho.

Guimarães et al (2001) entendem que a gestão de competências devem ser vistas e analisadas em todos os níveis da organização, alinhadas com a estratégia da corporação (missão; visão e objetivos), através da sua visão de futuro e o que ela objetiva de conhecimentos e habilidades dos profissionais, proporcionando, treinamentos e desenvolvimentos de competências.

Para gerir bem as competências, é preciso bem conhecer os Recursos Humanos, saber alocá-los de forma necessária, buscando, sempre motivá-los, para conhecer suas habilidades.

Segundo o PMBok (2008), um projeto é um trabalho temporário, solicitado para criar um trabalho de resultado exclusivo, mas que tem um início e término definidos, sendo estes mesmos resultados, duradouros, sendo o gerenciamento, o grupo de conhecimentos; habilidades; ferramentas e técnicas relativas às atividades.

A competência em projetos, é semelhante, a visão de Le Boterf (1995); Zarifian (2001), em que se baseia na combinação de conhecimentos; habilidades e atitudes, perante a experiência; troca de informações; transferência de conhecimentos e formação.

Para gerenciar projetos, o indivíduo tem que conhecer as práticas dos projetos no qual está inserido, obtendo através de treinamento; conhecimento e ferramentas desenvolvidas para adquirir conhecimentos na área, pois muito dele, é único para o gerenciamento de projetos. McCaffer et al (2000).

Para ter competência em gerenciar projetos, é preciso saber testar a capacidade dos gestores em utilizar as ferramentas e técnicas eficazes para tocar um projeto, pois muitas vezes, ele não tem autoridade direta sobre a equipe que está gerenciando.

Um bom gestor, que possui as competências necessárias para gerenciar, precisa conhecer ferramentas técnicas; de negócio; e de equipes de trabalho, focando na capacidade de planejar as atividades e resolver problemas, que, eventualmente, aparecem nos projetos, utilizando das suas habilidades individuais e conhecimentos; capacidade de integrar e motivar a equipe, sendo um verdadeiro líder. Frame(1999;2003).

Milosevic et al (2008) em seu trabalho, propõem uma lista de competências, que um gestor de projetos deve possuir para gerenciar vários tipos de projetos, dentre elas estão: vasta experiência organizacional; gestão multitarefa; conhecimento de gestão de equipes e gestão de processo em projetos, segundo McCaffer (2000) e Milosevic et al (2008), gestores de projetos não devem ter somente conhecimento das ferramentas em gestão, mas também a experiência em usar conhecimento e ferramentas em liderar projetos.

2.1.3. Gestão de competências ICB- Competence Baseline Version

Com o aumento de projetos nos últimos anos, precisa-se cada vez mais de pessoas qualificadas, para estar a frente dos empreendimentos. O ICB- IPMA Competence Baseline, Version 3.0 (2006), é um documento de gestão de competências em projetos, que possui métodos; técnicas e ferramentas fundamentais para um gestor.

Os três 3 tipos de competências, são:

- **Técnicas:** com elementos que lidam com o assunto gerenciamento de projetos, que os profissionais devem saber, para estar a frente de projetos de grande natureza, contém 20 competências;
- **Comportamentais:** onde os profissionais aprendem a lidar com as relações pessoais entre as pessoas e grupos, contém 15 competências;
- **Contextuais:** elementos que lidam com a interação da equipe do projeto dentro do contexto do projeto, contém 11 competências.

Este modelo, contém ferramentas; métodos; técnicas; processos gerenciais e habilidades, que são utilizadas nas boas práticas de gerenciamento de projetos, sendo estas práticas escolhidas pelo gerente de projeto, de acordo com a natureza do mesmo.

A abrangência da estrutura proposta no ICB, atende não apenas ao gerenciamento de projetos, mas também, de programas e portfólios, sendo a definição de cada um desses descrita abaixo:

- **Projeto:** é um trabalho, com o intuito de realizar um conjunto de entregas definidas (o escopo para atender os objetivos do projeto), através de estimativas de custo e tempo, conforme padrões de qualidade e requerimentos, seguindo uma metodologia definida;

- **Programa:** consiste de um conjunto de projetos relacionados e mudanças organizacionais requeridas para alcançar o objetivo estratégico e atingir os benefícios de negócios definidos;
- **Portfólio:** é um conjunto de projetos e/ou programas, que não são necessariamente relacionados, podendo estar em diversas localidades diferentes, e que são agrupados de modo a controlar, coordenar e otimizar o portfólio em sua totalidade.

As normas de gestão de programas, uma extensão do PMBoK (2008), define conceitos de gerenciamento de programas, descrevendo os processos relacionados, definindo-os como um conjunto de projetos relacionados, que são geridos de maneira coordenada, com o intuito de obter mais benefícios de gestão e operações.

Um portfólio, é uma coleção de componentes de gestão, como projetos; programas; processos de manutenção e operação, agrupados juntos, a fim de facilitar a gestão de trabalho e atingir os objetivos do negócio.

Desta forma, foi feita uma comparação, de forma a explicar melhor as diferenças e as respectivas atribuições de cada um.

Desta forma os projetos se dividem em : únicos projetos e múltiplos, sendo que a característica fundamental do primeiro, é que todos os elementos do projeto estão interligados e possuem um único objetivo, enquanto que múltiplos projetos, geralmente, não possuem o mesmo time de gestão e localizam-se em áreas diferentes.

Segundo o ICB (2006), um projeto para ter sucesso, precisa alinhar as partes interessadas, manter a informação integrada entre as partes, com o intuito de mitigar os impactos da mudança.

3. Formas de gerenciamento de projetos

Segundo Fenema et al (1999), os projetos diferem, devido à dimensões, podendo ser simples e múltiplos e pelo número de localidades.

Fenema et al (1999) em seu trabalho, fazem uma correspondência entre projetos e as localidades, onde os profissionais são envolvidos, de acordo com o tipo de trabalho e os objetivos a serem alcançados com aquele projeto.

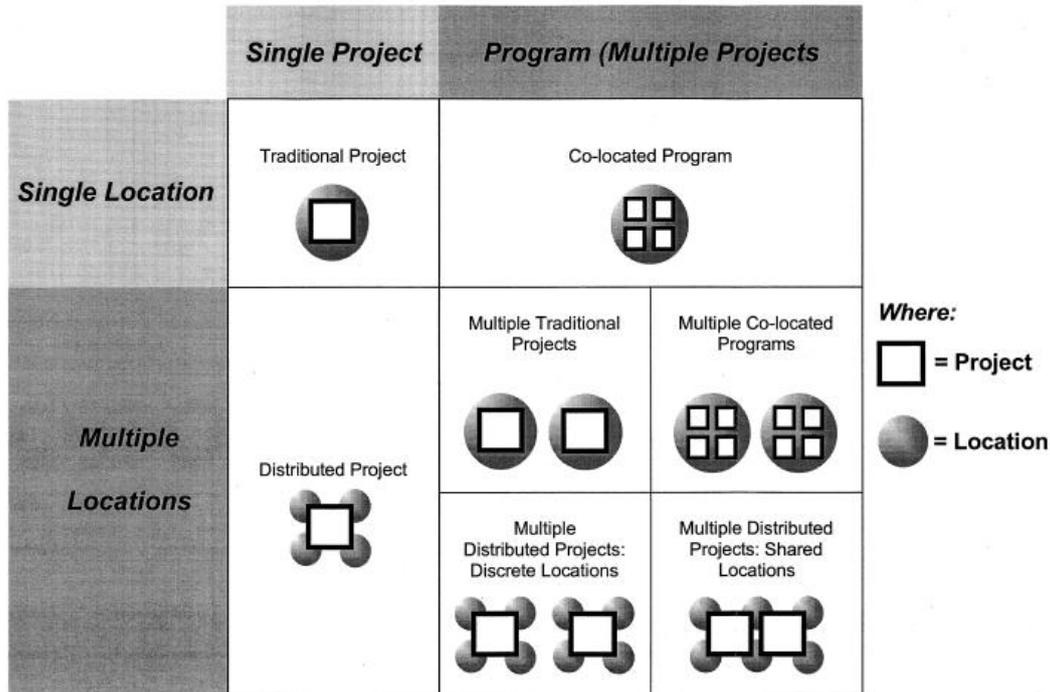


Figura 2- Tipologia de Projetos. Adaptado de Evaristo e Fenema, (1999)

Como pode-se observar na figura, os projetos são classificados, de acordo com a localização e a quantidade de projetos distribuídos.

As células são descritas da seguinte forma:

Gerenciamento de projetos tradicional: onde ocorre a gestão de simples projetos;

Gerenciamento de programas, localizados em um mesmo local: são conjunto de projetos, que geralmente tem o mesmo objetivo, e estão localizados no mesmo espaço geográfico, onde os projetos não tem distância e a dificuldade de comunicação é menor;

Múltiplos projetos, localizados em locais diferentes: os projetos estão localizados geograficamente distantes, criando assim problemas de comunicação, o que requer mais cuidado no planejamento;

Projetos distribuídos em várias localidades: neste tipo de projeto, a equipe tem condições de comunicar-se melhor, por ser um único projeto, localizado em diversos locais, criando-se assim, um melhor relacionamento entre os membros da equipe, pois partilham os mesmos recursos.

Múltiplos projetos distribuídos em localidades discretas: os projetos são distribuídos em localidades que não se interdependem;

Reconhecem similaridades e sinergias entre os projetos, podendo estes compartilhar recursos e a mesma equipe.

4. Cultura

Segundo Hofstede G., 1980, a cultura neste trabalho ressalta a Personalidade, a cultura dos atores que fazem as organizações e a influência da Natureza Humana, que é herdada e de caráter universal.

De acordo com Schein (1986) a cultura é um conjunto de pressupostos básicos adquiridos através da adaptação com problemas externos e pode ser aprendida em vários níveis. Para ele

existe uma cultura organizacional que prevalece sob as sub- culturas e atribui importância aos fundadores da organização ao moldar os padrões estruturais .

5. Metodologia

A metodologia adotada, com o trabalho desenvolvido objetivando um foco exploratório, em uma pesquisa qualitativa, seguindo a orientação reportada por Strauss (2008), similar ao método de análise utilizado que surgiu com Glaser e Strauss (1967) que , é baseada na Grounded Theory, ou seja, a mesma deve ser formulada através de pesquisas, formulação de idéias exploradas e consideradas de muitos ângulos ou perspectivas diferentes, com interação entre dados qualitativos e quantitativos, sendo uma abordagem de pesquisa qualitativa, com o intuito de gerar teoria através dos dados. É a chamada teoria substantiva, buscando analisar um determinado grupo, cujas hipóteses são geradas a partir dos dados, com o intuito de aprimorar e enriquecer o conhecimento em relação ao assunto pesquisado, utilizando-se de técnicas de análise léxica e conteúdo, desenvolvidas por Freitas e Janissek (2000) e Bardin (2008).

Diante disso, foi realizado um roteiro de entrevista, com o intuito de captar as percepções dos profissionais sobre o tema em questão, essas mesmas entrevistas foram gravadas e transcritas, para que pudessem ser realizadas as análises.

Análise Léxica, é uma análise quantitativa, através do estudo do vocabulário pelo número de vezes que as palavras ou expressões aparecem, avaliando assim, sua relevância para o tema pesquisado, ela busca encontrar as palavras mais pronunciadas por questão, possibilitando analisar o sentido delas.

Segundo Freitas e Janissek (2000) consiste em reduzir o texto, apresentando as palavras mais frequentes que permitem uma idéia de seu conteúdo, ou seja, a atenção é concentrada no exame de substantivos, verbos e adjetivos com o intuito de estabelecer uma análise estatística das palavras.

Análise de conteúdo, Segundo Bardin (2008) a análise qualitativa tem o intuito de analisar os dados coletados em seu conteúdo, buscando obter resultados significativos, através da criatividade, imaginação e observação; os dados coletados serão analisados de forma científica, evitando-se uma análise apenas com impressões, sendo aplicadas com maior precisão e objetividade com o intuito de encontrar explicações e causas para os fenômenos.

Complementar a léxica, é usada para captar detalhes impossíveis de serem percebidos pela simples estatística lexical. A extração das idéias e percepções do entrevistado, se valendo de diversas técnicas, criando-se inferências sobre o conteúdo extraído, formam o que chamamos de Análise de Conteúdo que, em complemento, com a Análise Léxica cria uma poderosa ferramenta para extrair-se o maior número de informação (quantitativa ou não) possível, com precisão e imparcialidade.

6. Resultados

Foram entrevistadas 32 pessoas, com formação em engenharia e experiência em ambiente de gestão de projetos, como diretores; gerentes e coordenadores.

Os resultados são discutidos e analisados de acordo com a técnica utilizada a fim de identificar a percepção dos indivíduos sobre competências; habilidades e atitudes em ambientes com múltiplos projetos, foi verificado que é preciso ter gestão; habilidades

técnicas; interpessoais; conhecimento; saber se relacionar com as pessoas, tendo como fundamental a liderança, como podemos observar abaixo.

Pessoas	a questão que eu comentei ainda a pouco da flexibilidade, acho que a pessoa que trabalha em planejamento tem que ser muito flexível.
Pessoas	capacidade de adaptação rápida a mudança, ambiente muito volátil que não dá para você ficar naquelas coisas rígidas.
Pessoas	flexibilidade você tem que ter, não é uma coisa fácil de conseguir.
Pessoas	Pró-atividade é fundamental, porque se você é aquela pessoa que só reage aos estímulos.
Pessoas	Pró-atividade, flexibilidade e adaptabilidade.
Pessoas	O cara que trabalha com planejamento tem uma outra coisa que eu gosto muito que é a visão holística.
Pessoas	O planejamento ele serve para isso, antever o problema, o bom planejamento é aquele que permite ao gestor antecipar os conflitos.
Pessoas	quem trabalha em planejamento tem que ter visão de um todo, tem que ter perfil para isso, tem que ser uma pessoa metódica, gostar de trabalhar com metodologia.
Pessoas	Tem que ter treinamento, capacitação, isso é chave e a gente cansa de falar.
Pessoas	Haver um caminho previamente estabelecido traçado e você tem que fazer com que as pessoas se alinhem com esse objetivo.
Pessoas	Definir bem as competências-chave que você quer no seu projeto, definir bem os objetivos e procurar alinhar os objetivos pessoais aos objetivos do projeto.
Pessoas	A influência da cultura, ela é capaz de mobilizar a desmobilização de recursos no projeto.
Pessoas	a cultura, ela influencia muito a execução de um projeto, tem empresas, por exemplo, que ela retém o recurso.
Pessoas	A liderança, ela é muito originada da cultura da empresa
Pessoas	você tem que cuidar o volume de informação, é tão grande que você tem que lidar em diferentes áreas.
Pessoas	quando tiver caras de PC assumindo gerência de implementação, aquele cara generalista e não tanto especialista.
Pessoas	unir a visão do especialista com a do generalista, você tem a melhor gerência.
Pessoas	Saber lidar com situações de conflito, o projeto é um ambiente meramente de conflitos.
Pessoas	Saber lidar com as diferenças, você tem que mudar muito desse patamar.

Segundo a pesquisa, o profissional deve ter como competência, a flexibilidade, capacidade de adaptação as mudanças, pró-atividade, capacidade de antever os problemas, treinamento e liderança. Devido a quantidade de projetos que tem que gerenciar, tem que ter ainda, capacidade para cuidar do volume e qualidade das informações nas diferentes áreas, unindo as visões dos especialistas com os generalistas. Tem que saber também, lidar com as situações de conflito para o bom andamento dos Projetos.

Referências

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

EVARISTO, R. AND FENEMA, P.C.V. "A Typology of Project Management: Emergence and Evolution of New Forms," *International Journal of Project Management* (17:5), 1999, pp. 275-281.

- F. T EDUM-FOTWE* AND R MCCAFFER. Developing project management competency: perspectives from the construction industry: Department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire, LE11 3TU, UK. 2000
- FREITAS, H. E JANISSEK, R. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto alegre: sphinx brasil, 2000, 176 p.
- FLEURY, M. T. L & FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp. vol.5 no.spe Curitiba 2001.
- FRAME, J.D. Project Management Competence: Building Key Skills for individuals, teams and organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 1999
- FRAME, J.D. Managing Projects in Organizations. How to make the best use of time, techniques, and people. Third Edition: Jossey-Bass. 2003
- GLASER, B.; STRAUSS, A. The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GUIMARÃES, T. DE A. ET AL. Forecasting core competencies in a R&D environment. R&D Management, v. 31, n. 3, p. 249-256, July 2001.
- HOFSTEDE,G..Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA, 1980
- ICB- IPMA. Competence Baseline, Version 3.0 (2006).
- LAURANCE, BARDIN. Análise de Conteúdo. Lisboa, Revista Atualizada, 2008.
- LE BOTERF, G.. De L'ingénierie de la Formation à L'ingénierie des Compétences: Quelles Démarches? Quels Acteurs? Quelles Évolutions? In P. CARRE & P. CASPAR (dir.), *Traité des Sciences et des Techniques de la Formation*. Paris: Dunod, pp. 335-353, 1999
- PATANAKUL, PEERASIT AND MILOSEVIC, DRAGAN. A competency model for effectiveness in managing multiple projects. School of Technology Management, Stevens Institute of Technology, Castle Point on Hudson, Hoboken, NJ 07030, USA. Department of Engineering and Technology Management, Portland State University, USA. 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The guide to the project management body of knowledge. 4. ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Chapters Brasileiros. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil - 2008. PMI – Capítulos Brasileiros, 2008.
- SCHEIN, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- STRAUSS, ANSELM. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada/Anselm Strauss, Juliet Corbin. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.
- ZARIFIAN, P. Objectif compétence. Paris: Liaisons, 1999.
- ZWIKAEL, OFER; SHIMIZU, KAZUO AND GLOBERSON, SHLOMO. Cultural differences in project management capabilities: A field study. 2005