

Gerente de projetos: habilidades fundamentais no gerenciamento de projetos para empresas públicas



Érika Teixeira Barbato (USP)
erteixei@gmail.com

Tatiana Kimura Kodama (USP)
tatiana.kimura@usp.br

Leonardo Petrilli (UFSCAR)
leopetrilli@yahoo.com.br

Marcelo Seido Nagano (EESC)
drnagano@usp.br

Com o passar dos anos, a gestão de projetos se tornou a principal atividade organizacional das empresas que buscam a inovação, tanto no setor privado quanto no setor público. No âmbito público, o gerente de projetos se depara com características organizacionais específicas, rígidos termos para prestação de serviços, parâmetros mínimos de qualidade definidos e preço definidos via processo licitatório. Com a popularização da prática, houve crescimento no número de pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos, sinalizando a necessidade de desenvolver o perfil do profissional responsável pela gestão de projetos e respectivos recursos, no que tange os atributos comportamentais, que são tão importantes quanto à capacidade técnica, visando construir relacionamentos interpessoais e influenciar indivíduos. Segundo o Modelo de Competências do Gerente de Projetos (PMCDF) a competência pessoal é composta por seis habilidades, sendo a mais difícil de ser avaliada e adquirida somente através da experiência de trabalho com outras pessoas. Tendo em vista a dificuldade na avaliação das habilidades pessoais e o foco na gestão de projetos voltados às organizações públicas, este trabalho de natureza descritiva procurou captar a percepção de profissionais que trabalham em uma consultoria de implantação e suporte à sistemas voltados ao setor público, para a classificação dessas habilidades em ordem de importância. Estes resultados permitem um acompanhamento mais efetivo no desenvolvimento das habilidades pessoais mais relevantes para o perfil do gerente de projetos nesse contexto.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Empresa pública, PMCDF, Competências pessoais.

1. Introdução

Devido a constante necessidade de inovação, aumento da competitividade e complexidade técnica de produtos ou serviços, as competências gerenciais são cada vez mais utilizadas nas organizações (PINTO, 2002).

Com o passar dos anos, a prática da gestão de projeto teve um aumento significativo nas organizações, tornando-se uma alternativa estratégica para criar vantagem competitiva, auxiliando-as na melhoria de suas estruturas e na gestão e coordenação de suas principais atividades (VERZUH, 2000).

Segundo Belout e Gauvreau (2004), existem vários fatores críticos de sucesso em projetos, como prazo, custo, escopo e qualidade. Para Shenhar (2004), gerenciar estas variáveis não é suficiente para garantir sucesso no projeto, sendo necessário atentar-se também à dimensão estratégica.

Neste cenário, os gerentes de projetos ganham cada vez mais destaque, assim como estudos acerca de suas habilidades e do perfil adequado para o desempenho dessa função (RABECHINI JR; CARVALHO, 2011). Outro fator relevante no interesse sobre esse conceito é o crescimento no número de pessoas envolvidas em projetos e a constante necessidade de construir relacionamentos (RABECHINI JR; CARVALHO, 2006).

O engajamento das partes interessadas pode impactar o desempenho do projeto (PETERSON, 2013). Para Rabechini Jr. e Carvalho (2006), o determinante do sucesso de um projeto está na liderança e gestão de equipes, sendo as habilidades humanas tão importantes quanto as habilidades técnicas.

O “Project Management Competency Development” (PMCDF), em português, Competências do Gerente de Projetos, fornece uma estrutura para a definição, avaliação e desenvolvimento das competências dos profissionais para lidarem com o gerenciamento de projetos, programas e portfólios (PMI, 2017). O PMCDF aponta que a competência pessoal é adquirida através da experiência de trabalho com outros indivíduos e as habilidades correspondentes são as mais difíceis de avaliar (PMI, 2017).

Há alguns anos, vários autores estudam o comportamento dos gerentes de projetos, pois foi verificado que os estilos gerenciais apresentam variações de acordo com o ambiente, a tarefa e a maturidade da equipe (BANZI JR et al., 2011).

Para Pires e Macedo (2006), as práticas sobre liderança, tema mais difundido em organizações do setor privado, vem sendo incorporados no cotidiano da gestão. Porém, o ambiente da gestão pública ainda convive com práticas tradicionais, aspectos culturais ainda enraizados

como ausência de competição, estabilidade funcional excessiva e regimentos rígidos (PIRES; MACEDO, 2006).

Os mesmos autores ressaltam que a cultura conservadora, hierarquizada e burocrática, originária dos modelos de gestão tradicional, cujo interesse particular ainda tem destaque, tende a se perpetuar e sua transformação necessita de tempo para de fato ocorrer.

Tendo em vista a dificuldade na avaliação das habilidades pessoais descritas pelo PMCDF e o foco na gestão de projetos voltado ao ambiente organizacional público, o objetivo deste trabalho é captar a percepção de profissionais que trabalham em uma consultoria de implantação e suporte à sistemas voltados ao setor público, para a classificação dessas habilidades em ordem de importância.

2. Material e Métodos

Este trabalho foi estruturado sob a ótica da natureza descritiva e abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa, segundo Marconi e Lakatos (2003), é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas e implica na elaboração de questionários que permitam mensurar opiniões, hábitos e atitudes no universo pesquisado. Quanto à pesquisa do tipo descritiva, segundo Gil (2008), são usadas para gerar prováveis explicações ou hipóteses para identificar áreas para estudo aprofundado sobre a natureza de um problema.

Primeiramente, uma pesquisa bibliográfica foi efetuada visando contextualizar as características gerais que diferem empresas públicas das empresas privadas, assim como o processo de modernização e implementação de boas práticas em sua gestão. Para a realização desta etapa utilizou-se as bases de dados portal de periódicos Capes, Biblioteca Pecege e Scielo, no período de janeiro a setembro de 2020.

A pesquisa bibliográfica também detalhou o fluxo para seleção do licitante que foi responsável pela prestação de serviços em empresas públicas. Além de elencar as características que descrevem um profissional competente, no que tange à domínio de trabalho em gerenciamento de projetos.

Na segunda parte, uma pesquisa quantitativa foi realizada através de um questionário online com perguntas fechadas relacionando as características das empresas públicas e a classificação por ordem de importância, das habilidades pessoais necessárias para que o gestor de projetos possa realizar suas entregas com excelência.

O questionário foi elaborado através da ferramenta “Google Forms” e distribuído à profissionais de empresas pertencentes ao ABC Paulista - SP, que prestam serviços de

implantação e suporte à sistemas para gestão pública. O convite para participação da pesquisa foi realizado através das ferramentas Facebook, WhatsApp e LinkedIn.

No total foram encaminhados 100 questionários no período de junho a agosto de 2020, a taxa de retorno foi de 76% (76 respondentes). A pesquisa foi respondida de forma a não identificar os participantes, ou seja, em caráter anônimo.

As primeiras quatro perguntas foram elaboradas visando mapear o perfil do participante. As três perguntas posteriores abordaram o tema complexidade, competências e habilidades em gestão de projetos, utilizando escala “Likert” para a coleta de informações.

Para a realização das análises dos dados, elaboração de tabelas e gráficos, a ferramenta Microsoft Excel foi utilizada.

3. Resultados e Discussão

3.1. Coleta de Dados

A partir das pesquisas bibliográficas, foram extraídas as informações sobre as competências e habilidades que devem prevalecer no perfil do gerente de projetos. As Tabelas 1,2 e 3 detalham as informações referentes aos perfis dos respondentes, como gênero, idade, nível de escolaridade e o tempo de experiência na área de projetos. Estas informações são relevantes para estabelecer uma possível relação da maturidade/experiência profissional do público-alvo e os resultados das demais questões apresentadas na pesquisa.

3.1.2. Informações sobre os respondentes

Tabela 1 - Número de respondentes da pesquisa por gênero

Gênero	Número de respondentes	Percentual
Masculino	39	51,3%
Feminino	36	47,4%
Outro	1	1,3%
Total	76	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os valores apresentados na Tabela 1, verifica-se que os respondentes são em sua maioria do gênero masculino (51,3%), no entanto, a participação do gênero feminino não se encontra muito distante do gênero masculino representando 47,4% e gênero outros representam 1,3%.

Observa-se que a maior parte dos respondentes possui graduação concluída, representando 59,2% do total dos respondentes como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de respondentes da pesquisa por idade e nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Idade				Total	Percentual
	18 a 25 anos	26 a 32 anos	33 a 39 anos	Mais de 40 anos		
Graduação Cursando	3 (21,4%)	2 (6,7%)	0 (0%)	1 (5,3%)	6	7,9%
Graduação Concluída	9 (64,3%)	22 (73,3%)	4 (30,8%)	10 (52,6%)	45	59,2%
Pós-graduação <i>lato sensu</i> incompleta	1 (7,1%)	5 (16,7%)	1 (7,7%)	0 (0%)	7	9,2%
Pós-graduação <i>lato sensu</i> concluída	1 (7,1%)	1 (3,3%)	8 (61,5%)	7 (36,8%)	17	22,4%
Mestrado concluído	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,3%)	1	1,3%
Total Idade	14 (18,4%)	30 (39,5%)	13 (17,1%)	19 (25,0%)	76	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Já, com relação a faixa etária, a maioria dos respondentes encontram-se na faixa etária de 26 a 32 anos (39,5%) seguidas da faixa etária dos de mais de 40 anos (25%) sendo que os mesmos possuem em sua maioria a graduação concluída (52,6%). A seguir, a Tabela 3 apresenta o tempo médio de experiência dos respondentes.

Tabela 3- Número de respondentes da pesquisa e tempo de experiência em projetos

Tempo de experiência	Número de respondentes	Percentual
Menos de 1 ano	14	18,4%
1 a 5 anos	28	36,8%
6 a 10 anos	16	21,1%
10 a 15 anos	8	10,5%
15 a 20 anos	5	6,6%
Mais de 21 anos	5	6,6%
Total	76	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 mostra que a maior concentração de respondentes possui de 1 a 5 anos a área de projetos (36,8%). A segunda maior concentração de respondentes apresenta de 6 a 10 anos de experiência (21,1%) seguida dos respondentes que possuem que possuem menos de 1 anos de experiência (18,4%). Portanto, 81,6% dos respondentes tem pelo menos 1 ano de experiência na área de projetos.

3.2. Sobre a definição da complexidade em projetos

A seguir, iniciou-se as questões para avaliar a percepção dos respondentes sobre o tema complexidade em projetos, subdividida em itens de variação de intensidade entre "concordo totalmente" e "discordo totalmente", seguindo o modelo de escala de “Likert”.

Tabela 4 - Classificação dos itens referentes à complexidade em projetos

Definições sobre complexidade em projeto	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente	Total
A complexidade em gerenciamento de projetos se dá com base nas incertezas durante a execução e nos riscos envolvidos	41 (53,9%)	29 (38,2%)	4 (5,3%)	1 (1,3%)	1 (1,3%)	76 (100%)
Pressões políticas, mudanças legislativas inesperadas e interesses conflitantes impactam na definição da complexidade de um projeto	45 (59,2%)	24 (31,6%)	5 (6,6%)	2 (2,6%)	0 (0%)	76 (100%)
Requisitos vagos, metas e objetivos não compreendidos (ou não acordados) nos níveis hierárquicos do projeto impactam na definição da complexidade de um projeto	68 (89,5%)	6 (7,9%)	1(1,3%)	1 (1,3%)	0 (0%)	76 (100%)
O conceito de propriedade (empresas privadas: propriedade de empresários ou acionistas/ empresas públicas: propriedade coletiva/comum) é relevante na definição da complexidade de um projeto	37 (48,7%)	31 (40,8%)	5 (6,6%)	2 (2,6%)	1 (1,3%)	76 (100%)
O nível de influência dos "stakeholders" pode alavancar os resultados do projeto ou paralisá-lo	57 (75,0%)	17 (22,4%)	2 (2,6%)	0 (0%)	0 (0%)	76 (100%)
Total percentual	65,3%	28,2%	4,5%	1,6%	0,4%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

A maioria dos respondentes optaram entre “Concordo Totalmente” (65,3%) e “Concordo em parte” (28,2%) para todas as afirmações sobre os riscos em projetos, com destaque para as afirmações “Requisitos vagos, metas e objetivos não compreendidos (ou não acordados) nos níveis hierárquicos do projeto impactam na definição da complexidade de um projeto” e “O nível de influência dos “stakeholders” pode alavancar os resultados do projeto ou paralisá-lo”. A afirmação “O conceito de propriedade (empresas privadas: propriedade de empresários ou

acionistas / empresas públicas: propriedade coletiva/comum) é relevante na definição da complexidade de um projeto”, teve o menor índice de itens “Concordo totalmente” (48,7%), de acordo a opinião dos respondentes. Isso significa que o conceito de propriedade não é o fator de maior relevância no aumento da complexidade dos projetos, mas também exerce influência.

3.3. Sobre o nível de importância para cada competência na gestão de projetos

A Tabela 5 apresenta a classificação por nível de importância das competências na gestão de projetos de acordo com os respondentes.

Tabela 5- Classificação por nível de importância das competências na gestão de projetos

Competência	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importante	Não importante	Total
Aplicação de processos, ferramentas e técnicas destinadas à execução das atividades	30 (39,5%)	37 (48,7%)	9 (11,8%)	0 (0%)	0 (0%)	76 (100%)
Aplicação do conhecimento gerencial para atingir os objetivos do projeto	50 (65,8%)	24 (31,6%)	1 (1,3%)	0 (0%)	1 (1,3%)	76 (100%)
Comportamento ao desempenhar as atividades no contexto do gerenciamento de projetos. Atitudes, influências culturais e características pessoais intrínsecos que possam contribuir com a habilidade pessoal para gerenciar os projetos	41 (53,9%)	31 (40,8%)	3 (3,9%)	1 (1,3%)	0 (0%)	76 (100%)
Total percentual	53,1%	40,4%	5,7%	0,4%	0,4%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a maior parte dos respondentes, a competência de desempenho (aplicação do conhecimento gerencial) é “muito importante” para atingir os objetivos do projeto. A competência pessoal foi a segunda eleita como “muito importante” (comportamento ao desempenhar as atividades no contexto do gerenciamento de projetos).

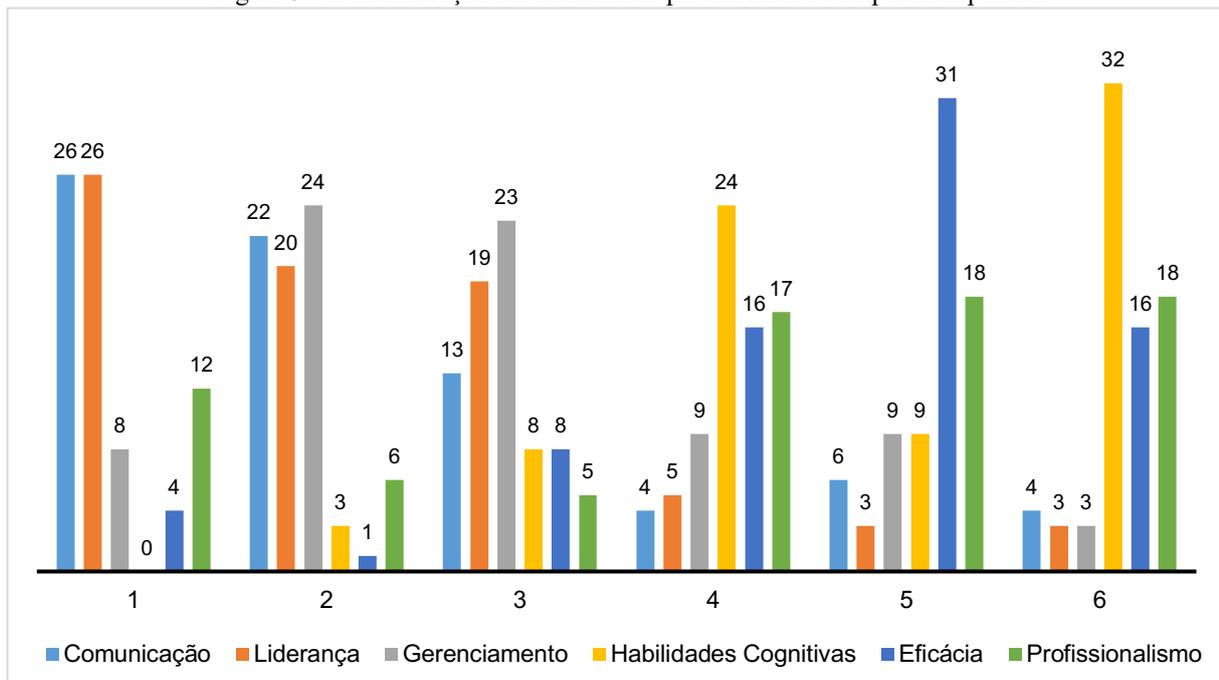
Na opinião dos respondentes, as competências que englobam liderança, gestão de equipes, influenciar indivíduos são as mais importantes para a gestão de projetos, o que corrobora com as afirmações de diversos autores e PMBOK (2017).

3.4. Classificação das habilidades pertencentes a competência pessoal, considerando projetos em empresas públicas

Neste item foi solicitado aos respondentes que classificassem por ordem de importância as habilidades pertencentes a competência pessoal, onde "1" representa maior importância e "6" menor importância. Também foi solicitado que as habilidades fossem classificadas considerando as características das empresas públicas e reflexos correspondentes na execução dos projetos.

Conforme ilustrado na Figura 3, observa-se que os respondentes consideram as habilidades como comunicação e liderança como muito importantes no perfil do gerente de projetos.

Figura 3 - A classificação das habilidades pertencentes a competência pessoal



Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo o PMI (2017), o PCDMF define comunicação como a eficiente troca de informações relevantes com as partes interessadas, no tempo certo, de forma acurada e apropriada e através de métodos diversos. Quanto a liderança, trata-se da habilidade de inspirar e motivar os membros da equipe e outros interessados no projeto de forma a atingir os objetivos (PMI, 2017).

A habilidade gerenciamento também apresenta importância no contexto de empresas públicas. Significa a habilidade de gerenciar efetivamente o projeto através do uso apropriado de

recursos humanos, financeiros e materiais (PMI, 2017).

Já as habilidades cognitivas, eficácia e profissionalismo, foram consideradas menos importantes neste contexto. O PMI (2017) define as habilidades cognitivas como a utilização do discernimento, percepção e julgamento para gerir o projeto de forma eficiente. Quanto a eficácia, são as habilidades necessárias para produzir resultados desejados através da utilização apropriada de recursos, ferramentas e técnicas (PMI, 2017). O PCDMF (PMI, 2017) descreve profissionalismo como comportamentos éticos e honestidade na prática de gerenciamento de projetos.

Os resultados da pesquisa indicam que o gestor de projetos necessita, em mesma magnitude, habilidades comportamentais, técnicas e gerenciais que permitam uma eficiente interação com os demais envolvidos no projeto e que facilitem a aplicação de seu conhecimento.

4. Conclusão

O estudo realizado evidenciou que as habilidades pessoais, as competências que englobam liderança, a comunicação eficaz e gestão de equipes são críticas e cada vez mais requeridas pelo mercado e para a prática da gestão de projetos. Através dos resultados obtidos através do questionário aplicado, observou-se que, na visão dos profissionais que participaram da pesquisa, os gerentes de projetos devem focar no desenvolvimento de habilidades voltadas à comunicação, liderança e gerenciamento. Apesar das diferentes características das empresas públicas e privadas, as mesmas habilidades necessitam ser desenvolvidas e o conceito de propriedade exerce influência no aumento da complexidade dos projetos, mas não é o fator de maior relevância.

A pesquisa possui uma limitação em seu escopo de trabalho pois foi respondida somente por funcionários de empresas pertencentes ao ABC Paulista, que prestam serviços de suporte e implantação a sistemas para órgãos públicos. Dessa forma, a coleta de informações oriundas de profissionais de outras regiões não foi realizada. Essa limitação se deve ao fato da pesquisadora pertencer a esta região e possuir acesso às empresas que foram alvo do estudo. Sugere-se que estudos futuros englobem um número maior de empresas do mesmo seguimento e pertencentes a outras regiões, para a generalização dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

BANZI JR. A. L.; PACAGNELLA JR., A. C.; VEZZONI, G.; DA SILVA, S. L.; DUARTE, A. C. M. O perfil

do gerente de projetos: uma análise das características de influência na obtenção do sucesso. In: **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, MG, Brasil. Anais...p.1-14, 2011.

BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, v. 2, p. 1-11, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PETERSON, H. C. Fundamental Principles of Managing Multi-stakeholder Engagement. **International Food and Agribusiness Management Review**, 2013.

PINTO, J. K. Project Management. **Research-Technology Management**, v. 45, n. 2, p. 22-37, 2002.

PIRES, J. C. DE S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. V. 40, n.1, p. 81-105, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 3ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. de. **Gerenciamento de Projetos na Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHENHAR, A. J. Strategic Project Leadership. Toward a strategic approach to Project management. **R&d Management**, v. 2, p. 569-578, 2004.

VERZUH, E. **MBA compacto, gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.